

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNDE FAALİYET ALANLARI
AÇISINDAN DIŞ KAYNAK KULLANIMI
(OUTSOURCING) VE FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE
ETKİLERİ**

Osman Nuri ÖZDOĞAN

Danışman
Prof. Dr. İge PIRNAR

İzmir-2006

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gűsterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2006

Osman N. ÖZDOĞAN

DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün/...../..... tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından, Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliğinin maddesi gereğince Enstitümüz Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı **Doktora** öğrencisi Osman Nuri ÖZDOĞAN'ın "**Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri**" konulu tezi incelenmiş ve aday/...../..... tarihinde, saat 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan ana bilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

<u>BAŞARILI</u> olduğuna	<input type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input type="checkbox"/>
<u>DÜZELTME</u> yapılmasına	<input type="checkbox"/> *	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
<u>RED</u> edilmesine	<input type="checkbox"/> **	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

ÜYE **ÜYE** **BAŞKAN** **ÜYE** **ÜYE**

	Evet	Hayır
*** Tez, burs, ödül veya teşvik prog.(Tuba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mutlaka basılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez basımı gerekliliği yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv Kodu:

Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: **ÖZDOĞAN**Adı: **Osman Nuri**

Tezin Türkçe Adı: "Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri"

Tezin Yabancı Dildeki Adı: "Outsourcing in Terms of Hotels Business Activities and Its Impacts on the Financial Performance"

Tezin Yapıldığı

Üniversite: Dokuz Eylül

Enstitü: Sosyal Bilimler

Yıl:2006

Diğer kuruluşlar: -

Tezin Türü:

Yüksek Lisans :

Dili: Türkçe

Doktora :

Sayfa Sayısı: 242

Tıpta Uzmanlık :

Referans Sayısı: 159

Sanatta yeterlilik :

Tez Danışmanlarının

Unvanı: Prof. Dr.

Adı: İge

Soyadı: PIRNAR

Türkçe Anahtar Kelimeler:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1- Dış kaynak Kullanımı

1- Outsourcing

2- Finansal Performans

2- Financial Performance

3- Otel İşletmeleri

3- Hotels

Tarih://.....

İmza:

Tezimin erişim (internet) sayfasında yayınlanmasına izin veriyorum. Evet

Hayır

ÖNSÖZ

Öncelikle, tez çalışmamın tüm aşamalarında yönlendirici önerileri ile desteğini eksik etmeyen tez danışmanım ve değerli Hocam Prof. Dr. Sayın İge PIRNAR'a göstermiş olduğu ilgiden dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca tezin şekillenmesinde önemli katkıları olan ve vizyon sağlayıcı titiz değerlendirmeleriyle yol gösteren değerli Hocalarım Prof. Dr. Sayın Öcal USTA'ya ve Prof. Dr. Sayın Orhan İÇÖZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmada ulaşılamayan kaynaklara ulaşmamda yardımcı olan Yrd. Doç.Dr. Sayın Murat HANÇER'e, İstatistiksel analizlerde fikirlerinden yararlandığım Doç.Dr. Sayın Atila YÜKSEL'e, araştırma verilerinin toplanmasında desteklerini eksik etmeyen Sayın Ebru ve Okan ÜNAL ve GETOB (Güney Ege Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği) Ofis Müdürü Sayın Yılmaz YETER'e, ayrıca kaynak ve fikir alışverişinde bulunduğum tüm çalışma arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Bunun dışında, hayatımın her anında olduğu gibi doktora süresince her zaman desteklerini hissettiğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Doktora Tezi

Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri

Osman Nuri ÖZDOĞAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Programı

Küreselleşmenin bir sonucu olarak artan rekabet koşulları işletmeleri daha bilinçli olmaya ve kıt kaynakları daha verimli bir şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Rekabet koşullarının karşılanması için ise, çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde toplam kalite yönetimi, kıyaslama, örgütsel öğrenme, değişim mühendisliği gibi birçok yönetim yaklaşımından yararlanılmaktadır. Dış Kaynak Kullanımı (DKK) ise, bu çağdaş yönetim anlayışları ile birlikte işletmelerin sıklıkla tercih ettikleri popüler bir stratejik yönetim yaklaşımıdır.

Günümüzde artan rekabet şartlarının ağırlığı, yönetim ve finansal açılardan otelcilik endüstrisini olumsuz yönde etkilemektedir. Geçmişte büyük karlılıklarla çalışan otel işletmeleri son yıllarda bu karlılıklara ulaşamamakta ve artan bu rekabeti karşılamak ve karlılıklarını korumak amacı ile maliyetlerine ve satış verimliliğine odaklanmaktadır. Bu kapsamda, otel işletmeleri sahipleri ve yöneticileri turizm endüstrisi içerisinde rekabeti karşılamak, kaynakları daha verimli kullanmak, maliyetleri azaltmak, esneklik sağlamak ve olası riskleri azaltmak gibi yönetsel hedeflerine ulaşabilmek için DKK uygulamalarından yararlanmaktadır.

Çalışmada, otel işletmelerindeki DKK uygulamalarının boyutları ve otel işletmelerindeki faaliyetler açısından finansal performansa olan etkileri incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü literatür taramasıdır ve DKK ve DKK ile ilgili kavramlar, DKK'nın tarihsel gelişimi, avantaj ve dezavantajları, DKK türleri, süreci ve uygulama alanları incelenerek genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, otel işletmeleri ve otel işletmelerindeki faaliyet alanlarına ilişkin DKK uygulamalarına ve bu konuda günümüze kadar yapılmış olan akademik çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından DKK'nın finansal performansa etkileri konusunda Muğla bölgesinde yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Dış Kaynak Kullanımı 2) Finansal Performans 3) Otel İşletmeleri

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Outsourcing in Terms of Hotels Business Activities and Its Impacts on the Financial Performance

Osman Nuri ÖZDOĞAN

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management**

Increasing competition due to globalization has forced the companies to be more conscious and to use scarce resources in a more productive way. In order to meet the conditions of competition, many modern management approaches such as total quality management, benchmarking, organizational learning and reengineering are applied. Outsourcing is a popular strategic management approach which is preferred by companies which apply these modern management approaches.

Today, increasing competition has negative managerial and financial impacts on hotel industry. Lodging enterprises, whose profit margins used to be much higher in the past, have harder time to reach these profit margins today. In order to compete within the severe competition conditions and to protect their profitability, they have to focus on their costs and sales productivity. In this respect, hotel owners and managers benefit from outsourcing applications to reach their managerial objectives such as gaining a comparative advantage within the severe competition, using hotel's resources more productively, decreasing costs, gaining flexibility and minimizing the risks.

In this study, dimensions of outsourcing applications in hotels and its impacts on their financial performance have been examined. The study constitutes of three parts. First part of the study is a literature review and constitutes topics of; outsourcing and terms related with outsourcing, historical development of outsourcing, its advantages and disadvantages, types, process and application areas of outsourcing and general knowledge on outsourcing. In the second part, outsourcing applications in the hotels and hotel business activities and academic studies on this subject are covered. In the third part, the results of a survey -conducted in Muğla region- on outsourcing in terms of hotel business activities and its impacts on the financial performance are evaluated.

Key Words: 1) Outsourcing 2) Financial Performance 3) Hotels

OTEL İŞLETMELERİNDE FAALİYET ALANLARI AÇISINDAN DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) VE FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
Y.Ö.K. DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	IV
ÖNSÖZ	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XIII
TABLolar LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
EKLER LİSTESİ	XVII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1	Dış Kaynak Kullanımı Kavramı	4
1.2	DKK ile İlgili Kavramlar	5
	1.2.1 Stratejik Yönetim	5
	1.2.2 Değişim Mühendisliği (Re-engineering)	5
	1.2.3 Temel (Öz) Yetenek (Core competence)	6
	1.2.4 Küçülme (Downsizing)	6
	1.2.5 Alt Anlaşma (Sub-contracting)	7
1.3	Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	7
1.4	Dış Kaynak Kullanımı Türleri	10
	1.4.1 Taktiksel Dış Kaynaklama (Tactical outsourcing)	12
	1.4.2 Stratejik Dış Kaynaklama (Strategic outsourcing)	12
	1.4.3 Toplam Dış Kaynaklama (Total outsourcing)	12
	1.4.4 Seçilmiş Alanda Dış Kaynaklama (Selective outsourcing)	12
	1.4.5 Değişimsel Dış Kaynaklama (Transitional outsourcing)	13
	1.4.6 İş Süreci Dış Kaynaklaması (Business process outsourcing)	13
	1.4.7 Ülke Dışından Dış Kaynaklama (Offshore outsourcing)	13

1.4.8	Kamu Sektörü Dış Kaynaklaması (Public sector outsourcing)	14
1.4.9	Özel Sektör Dış Kaynaklaması (Private sector outsourcing)	14
1.5	Dış Kaynak Kullanımının Faydaları	14
1.5.1	Maliyetleri Düşürme ve Kontrol	14
1.5.2	Esneklik Sağlama	15
1.5.3	Temel İşlere Odaklanma	15
1.5.4	Değişken Maliyet Yapısı Oluşturma	16
1.5.5	Bilgi ve Becerileri Artırma	16
1.5.6	Kaliteyi Artırma	17
1.5.7	Teknolojiyi İzleme	17
1.5.8	Verimliliğin Artırma	17
1.5.9	Risk Yönetimine Katkı	18
1.5.10	İşletmeye Değer Kazandırma	18
1.5.11	Uygun İşletme Yapısını Oluşturma	19
1.5.12	Rekabet Gücünü Artırma	19
1.5.13	Gelir Dağılımında Dengeye Katkı	20
1.6	Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları	20
1.6.1	Gelişmeyi Engelleme	20
1.6.2	Kontrolü Kaybetme	21
1.6.3	Bilgi Güvenliğini Sağlayamama	21
1.6.4	Esneklik Kaybı	21
1.6.5	İletişim Sorunları	22
1.6.6	Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etki	22
1.6.7	Tedarikçilerin Pazara Girmesi	23
1.6.8	Beklenen Maliyet Yapısına Ulaşamama	23
1.6.9	Örgütlerarası Çatışma Olasılığı	23
1.6.10	Tüketici Tepkisi	24
1.6.11	Kritik Fonksiyonların Dış Kaynaklanması	24
1.6.12	Anlaşmadaki Hukuki Boşluklar	25
1.6.13	Hizmet ya da Ürün Kalitesinin Düşmesi	25
1.7	İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Temel Nedenler	25
1.8	Dış Kaynak Kullanımı Karar Süreci	27
1.8.1	Temel ve Temel Olmayan Faaliyetleri Belirleme	27
1.8.2	İş Çevresini Değerlendirilme	29
1.8.3	Maliyet Değerlendirme	29

1.8.4	Teknolojik Değerlendirme	32
1.8.5	Tedarikçi Seçimi ve İlişkileri Düzenleme	33
1.9	Dış Kaynak Kullanımına Konu Olan Faaliyet Alanları	41

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1	Otel İşletmelerinin Tanımı	45
2.2	Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	46
2.2.1	Kuruluş Yeri Açısından	46
2.2.2	Fiyat Düzeyleri Açısından	46
2.2.3	Sahiplik Durumu Açısından	47
2.2.4	Büyükükleri Açısından	47
2.2.5	Faaliyet Süreleri Açısından	47
2.2.6	Ulaştırma Araçları ile Bağlantıları Açısından	48
2.2.7	Hukuksal Bakımdan Belirlenen Statüleri Açısından	48
2.3	Otel İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Sınıflandırılması ve Bulunması	
	Gereken Asgari Özellikleri	49
2.3.1	Tek Yıldızlı	49
2.3.2	İki Yıldızlı	50
2.3.3	Üç Yıldızlı	50
2.3.4	Dört Yıldızlı	50
2.3.5	Beş Yıldızlı	52
2.3.6	Diğer	53
2.4	Dış Kaynak Kullanımının Otel İşletmelerindeki Bölümler ve Faaliyet Alanları Açısından İncelenmesi	54
2.4.1	Yönetim Bölümü	56
2.4.2	Odalar Bölümü	58
2.4.3	Yiyecek İçecek Bölümü	62
2.4.4	Satış Pazarlama Bölümü	67
2.4.5	İnsan Kaynakları Bölümü	68
2.4.6	Satın Alma Bölümü	69
2.4.7	Teknik Hizmetler Bölümü	70
2.4.8	Muhasebe ve Finansman Bölümü	70

2.4.9 Müşteri İlişkileri Bölümü	71
2.4.10 Güvenlik Hizmetleri Bölümü	71
2.4.11 Eğlence ve Animasyon Bölümü	73
2.4.12 Bilgi İşlem Bölümü	74
2.4.13 Ek Hizmetler	78
2.5 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Yapılmış Akademik Çalışmalar	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE FAALİYET ALANLARI AÇISINDAN DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA

3.1	Araştırma Konusu ve Amacı	102
3.2	Araştırmanın Kapsamı	103
3.3	Araştırmanın Sınırlılıkları	105
3.4	Araştırmanın Yöntemi	105
3.5	Araştırmanın Süreci	105
	3.5.1 Anket Sorularının Oluşturulması	106
	3.5.2 Verilerin Elde Edilmesi	109
	3.5.2.1 Ön Anket Uygulaması (Pilot Test)	109
	3.5.2.2 Anket Uygulaması	110
3.6	Ölçeklerin Güvenilirliği	112
3.7	Verilerin Düzenlenmesi ve Analize Uygunluk Testleri	112
	3.7.1 Eksik Verilerin Değerlendirilmesi	113
	3.7.2 Uç Değerler Analizi (Outliers)	113
	3.7.3 Dağılım Biçimi Analizi	114
	3.7.4 Varyans Eşitliği Analizi (Homoscedasticity)	115
	3.7.5 Doğrusallık Analizi (Linearity)	116
3.8	Bulgular ve Değerlendirme	116
	3.8.1 Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirilmesi	116
	3.8.1.1 Yöneticiler ve Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular	117
	3.8.1.2 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bulgular	121

3.8.2 Otel işletmelerinin özellikleri ile Dış Kaynak Kullanımı arasındaki ilişkilere Ait Hipotez Testleri	130
3.8.3 Otel Yöneticilerinin Profilleri ile Dış Kaynak Kullanımına Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Ait Testler	136
3.8.4 Dış Kaynak Kullanımının Otel İşletmelerindeki Faaliyet Alanlarına Göre Finansal Performansa Etkilerine İlişkin Bulgular	147
SONUÇ VE ÖNERİLER	171
KAYNAKÇA	198
EKLER	213

KISALTMALAR LİSTESİ

AAA	American Automobile Association
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AHMA	American Hotel and Motel Association
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
AR-GE	Araştırma – Geliştirme
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
H	Hipotez
H ₀	Farksızlık (Null) Hipotez
H ₁	Farklılık (Alternatif) Hipotez
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
İME	İşlem Maliyeti Ekonomisi
ISO	International Organization for Standardization
İST	İşgücü Süreç Teorisi
MANOVA	Multivariate Analysis of Variance (Çok Değişkenli Varyans Analizi)
NBD	Net Bugünkü Değer
P	Anlamlılık Düzeyi
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome (Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği)
sd.	Serbestlik Derecesi
Sig.	Significance (Anlamlılık)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
USS	Uygulama Servis Sağlayıcılığı
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

TABLolar LİSTESİ

1	: Otel İşletmelerinde DKK ile İlgili Yapılmış Akademik Çalışmalar	81
2	: Otel İşletmelerinin Bölgelere ve Yıldızlarına Göre Dağılımı	104
3	: Bölgelere Göre Ulaşılan Otel Sayısı ve Ulaşılma Oranları	111
4	: Anket Uygulamasında Kullanılan Görüşme Türü ve Bölgelere Göre Dağılımı	112
5	: Ankete Katılan Otel Yöneticilerinin Demografik Özellikleri	118
6	: Ankete Katılan Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler	120
7	: Otel Yöneticilerinin Faaliyet Alanlarının Stratejik Öneme Yönelik Değerlendirmeleri	122
8	: Yıldız Sınıflarına Göre DKK'dan Yararlanma Durumu	124
9	: Faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmayan Otel İşletmelerinin Nedenleri	125
10	: Otel İşletmelerinde DKK'ya Konu Olan Faaliyet Alanları	126
11	: DKK Uygulayan Otel İşletmelerinin Faaliyet Alanları ve Yıldız Sınıflarına Göre Dağılımı	128
12	: Otel İşletmelerini DKK Uygulamaya Yönelten Amaçlar	129
13	: Otel İşletmelerinin Yıldız Sınıfları İle DKK Arasındaki İlişki	131
14	: Otel İşletmelerinin Oda Sayıları İle DKK Arasındaki İlişki	131
15	: Otel İşletmelerinin Sahiplik Türü İle DKK Arasındaki İlişki	132
16	: Otel İşletmelerinin Hizmet Yılı İle DKK Arasındaki İlişki	133
17	: Otel İşletmelerinin Faaliyet Dönemleri İle DKK Arasındaki İlişki	133
18	: Otel İşletmelerinin Bulunduğu Bölgeler İle DKK Arasındaki İlişki	134
19	: DKK İle İlgili Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	135
20	: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin U Testi	137
21	: Yöneticilerin Yaşları ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin H Testi	139
22	: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin H Testi	141
23	: Yöneticilerin Eğitim Alanları ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin U Testi	143
24	: Yöneticilerin işletmedeki Görevleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin H Testi	145
25	: Otel İşletmelerinde DKK'nın Maliyetler Üzerindeki Etkileri	147
26	: DKK Uygulanan Faaliyet Alanlarına Göre Finansal Performans Etkileri	148
27	: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Çamaşırhane	

	Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	151
28 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Eğlence - Animasyon Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	152
29 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Güvenlik Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	154
30 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Teknik Bakım Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	155
31 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Bilgi Sistemleri Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	157
32 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Havuz Bakımı Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	158
33 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Su Sporları Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	160
34 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Bahçe Bakımı Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	161
35 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Eğitim Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	163
36 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Reklam Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	165
37 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Otel İçi Satış Mekanları Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	166
38 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Sağlık Merkezleri Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	168
39 :	Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan İlaçlama Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri	169

ŞEKİLLER LİSTESİ

1	: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	9
2	: Dış Kaynak Kullanımı Kararı İçin Değerlendirme Kriterleri	27
3	: Dış Kaynak Kullanımı Karar Süreci	40
4	: Faaliyet Alanlarına Göre, Dış Kaynak Kullanımı Oranı	41
5	: Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları	55
6	: Otel Yöneticilerinin Faaliyet Alanlarının Stratejik Önemine Yönelik Değerlendirmeleri	123

EKLER LİSTESİ

1	: Anket Formu Örneği	214
2	: Eksik Verilerin Tamamlanması	218
3	: Pilot Testin Güvenilirlik Sonuçları	219
4	: Genel Güvenilirlik Analiz Sonuçları	221
5	: Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Ki - Kare Testleri	223
6	: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlar Arasındaki İlişkiye Ait Mann - Whitney U Testi Sıralamaları	230
7	: Yöneticilerin Yaşları ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Kruskal – Wallis H Testi Sıralamaları	232
8	: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Kruskal – Wallis H Testi Sıralamaları	235
9	: Yöneticilerin Eğitim Alanları ile Önermelere Verdikleri Yanıtlar Arasındaki İlişkiye Ait Mann - Whitney U Testi Sıralamaları	238
10	: Yöneticilerin İşletmedeki Görevleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Kruskal – Wallis H Testi Sıralamaları	240

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmeler, üretim çeşitliliğinin artması, ulaştırma olanaklarının iyileşmesi, gelir seviyesinin ve toplumsal refahın yükselmesi ülkeler arasındaki sınırları ekonomik açıdan kaldırarak küresel bir pazar yapısı oluşturmuştur. Küreselleşmenin sonucu olarak artan rekabetin karşılanması ise işletmeleri daha bilinçli olmaya ve kıt kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Bu sorunları çözmek için, işletme sahiplerinin ve bu konuda akademik çalışmalar yapan yazar ve uzmanların sürekli çözüm arayışları yeni yönetim yaklaşımlarını da beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda, çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde toplam kalite yönetimi, kıyaslama, örgütsel öğrenme, değişim mühendisliği, yalın yönetim gibi birçok yönetim yaklaşımından yararlanılmaktadır (Benson and Ieronimo 1996, 59). Tüm bu yaklaşımların temelinde ise, işletme maliyetlerini düşürerek, verimliliğini artırmak ve işletme ile müşteri faydasını en çoklayarak, rakiplere karşı üstünlük sağlamak yatmaktadır. Böylece işletmeler temel hedeflerini oluşturan karlılık ve büyüme hedeflerine kolayca ulaşabilmektedir.

İşletmelerin temel yetenekleri dışında kalan ve işletme içinde gerçekleştirilebilen faaliyetlerinin dışarıdan bir tedarikçiye aktarılması olarak tanımlanabilen dış kaynak kullanımı (DKK) ise, birçok işletme tarafından uygulanan stratejik yönetim yaklaşımlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. DKK'nın birçok yazar tarafından son yıllarda oldukça popüler bir yönetim yaklaşımı olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır ve bu gelişimin gelecek yıllarda da devam edeceği öngörülmektedir (Kakabadse and Kakabadse 2003, 60; Winterton 2000, 17; Mullin 1996, 29).

Her ne kadar DKK'ya yönelmenin temel nedenleri arasında maliyetleri düşürmek yatsa da, gerçekte işletmelerin esneklik, kontrol, risk paylaşımı, kalite yükseltme ve kontrol, yenilik gibi stratejik amaçlarına ulaşmada taşıdığı önem işletme yöneticileri tarafından giderek daha da çok anlaşılır hale gelmektedir (Quinn 1999, 10).

Stratejik amaçlardaki başarı, işletme amaçlarına ulaşmada en büyük faktörü oluşturmaktadır. İşletme amaçlarından finansal performans ise, işletmenin benimsediği yönetim tarzının başarısının temel bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir.

Özellikle bilişim sektörü başta olmak üzere, idari işler, insan kaynakları, lojistik, finans, üretim, gayrimenkul, müşteri hizmetleri ve satış pazarlama gibi birçok faaliyet alanında uygulanan dış kaynak kullanımının son yıllarda artan bir eğilimle hizmetler sektörünün lokomotifi niteliğinde olan turizm endüstrisinde de uygulandığı görülmektedir.

Ülkemizde de son yıllarda turizm ve otelcilik alanında dış kaynak kullanımının artması ve buna paralel olarak değişik görüşlerle değerlendirilmesi otel işletmeleri açısından ne tür etkilere sahip olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Bu kapsamda tezin konusunu otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile finansal performansa etkileri oluşturmaktadır.

Yurt içi ve yurt dışı tez kataloglarının ve dış kaynak kullanımı alanında yapılan ulusal ve uluslararası yayınların incelenmesi sonucunda, çalışmaların çoğunlukla bilişim alanında yapıldığı ortaya çıkmıştır. Hizmetler sektörü ve dolayısı ile turizm ve otelcilik alanında ise oldukça az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Tezin ana konusunu oluşturan DKK'nın finansal performansa katkıları konusunda doğrudan çalışılan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu kapsamda, tezin amacını, otel işletmelerindeki dış kaynak kullanımı uygulamalarının boyutlarının saptanarak, işletmelere finansal açıdan katkılarının ne düzeyde olduğunun saptanması oluşturmaktadır.

Varolan literatürün henüz gelişmemiş olması nedeniyle yapılan çalışmanın literatüre yapacağı katkının yanı sıra turizm sektörü içinde yer alan uygulayıcılara yönelik bir yönlendirici kaynak olması açısından önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışma otelcilik alanında gelecekteki yapılacak araştırmalara veri oluşturmak açısından katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Tez yapısal olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, dış kaynak kullanımı ve ilgili kavramlar, tarihsel gelişimi, avantaj ve dezavantajları, dış kaynak kullanımı türleri, süreci ve uygulama alanları incelenerek konu ile ilgili genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, kısaca otel işletmeleri tanımlanmış ve otel işletmelerindeki faaliyet alanlarına ilişkin DKK uygulamalarına yer verilmiştir. Bölüm sonunda ise, otel

işletmelerinde DKK ile ilgili akademik çalışmalar amaç, kapsam ve sonuçları ile özetlenerek araştırma kısmına hazırlık yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, otel işletmelerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri konusuna ilişkin, amaç, yöntem, istatistiksel analizler, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve gelecekteki çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Bu bölümde, dış kaynak kullanımı (DKK)'nın tanımı, diğer ilgili yönetim kavramları ile ilişkisi, türleri, tarihsel gelişimi, işletmeler için avantaj ve dezavantajları, uygulama süreci ve sektörel uygulama alanları ele alınmıştır. Bu anlamda, bölüm konunun kavranması ve gelecek bölümlere hazırlık açısından önem taşımaktadır.

1.1 Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Dilimize, Dış kaynak kullanımı (DKK) olarak giren ve yabancı literatürde "Outsourcing"ya da "Co-sourcing" olarak adlandırılan dış kaynaklardan yararlanma çağdaş bir yönetim terimi olarak ortaya çıkmıştır (Koçel 1998, 280). Yönetim literatüründe DKK için yapılan tanımlarda diğer birçok disiplinde olduğu gibi tanımsal karmaşa yaşansa da DKK en basit anlamıyla; " Ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Lankford and Parsa 1999, 310).

Diğer bir tanımda ise, "Bir işletmenin yapması gerekli olan tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirilmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka işletmelere bırakması ya da organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış işletmelere yaptırması" olarak tanımlanmıştır (Budak ve Budak 2004,196).

Tanımlara bakıldığında DKK kavramının herhangi bir tedarik uygulamasından farklı olmadığı düşünülebilir. Ancak, DKK uygulamalarının tedarik uygulamalarından temel farkı "organizasyonun daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetleri ya da yeterli kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen gerçekleştirebileceği faaliyetlerinin bir kısmını dışarıdan bir organizasyona devretmesi" şeklinde ortaya çıkmaktadır (Coşkun 2002, 200).

1.2 Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar

DKK kavramı özünde çağdaş bir yönetim yaklaşımı olmasının yanında diğer yönetim yaklaşımları ile neden-sonuç ilişkisine sahiptir. DKK'nın daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

1.2.1 Stratejik yönetim

Stratejik yönetim; kısaca “ bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü içeren diğer bir deyişle, ezici bir rekabetle karşı karşıya bulunan organizasyonların rakipleri ile rekabet edebilmeleri için ne yapmaları ve ne tür stratejileri izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanı ” olarak tanımlanmaktadır (www. canaktan.org).

Diğer bir tanıma göre; Stratejik yönetim “Uzun dönemli amaçların (stratejilerin) planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanması, bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarını ilgilendiren süreçler toplamı”(Eren 2002, 18) olarak tanımlanmaktadır.

İşletmenin herhangi bir faaliyetinin işletme içerisinde gerçekleştirilmeyip dışarıdan tedarik edilmesi işletmeler için kritik bir karar niteliğindedir ve işletmenin çevresel şartları da göz önüne alınarak planlı bir şekilde gelecekteki değişimler tahminlenerek yapılmalıdır. Bu nedenle sahip olduğu karar sürecinin ve işletmenin yapısında meydana getireceği değişikliğin DKK'yı stratejik yönetimin bir parçası haline getirdiği söylenebilir.

1.2.2 Değişim mühendisliği (Re-engineering)

Değişim mühendisliği; “herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı

gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniği” (Aktan 2003, 18) olarak tanımlanmaktadır.

Değişim mühendisliğinde amaç, değişen işletme çevresindeki olaylara ayak uydurmak üzere, kalite, hizmet, hız gibi başarı ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler yapmak ve işletmeyi günün şartlarına diğer bir deyişle rekabet koşullarına adapte etmektir (Akın, 1997).

DKK, değişim mühendisliğinde olduğu gibi, işletmenin kaynaklarının tekrar gözden geçirilip, yapı, süreç, sistem ve uygulanan politikaları değiştirerek işletme performansını artırmaya hizmet etmektedir. Bu kapsamda, DKK değişim mühendisliği uygulamaları içinde yapılması gereken değişikliklerden birini oluşturmaktadır. Buradan hareketle değişim mühendisliği ve DKK arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilir.

1.2.3 Temel (Öz) yetenek (Core competence)

Literatürde, çekirdek yetenek ya da temel yetenek olarak yer alan “core competence” kavramı, işletmelerin diğer faaliyetlerine göre, daha çok uzmanlaştığı ya da uzun dönemde ortalamanın üstünde bir başarı sağlayacağını düşündüğü faaliyet alanlarını, diğer bir deyişle işletmelerin temel işlerini ifade etmektedir (Jenster and Pedersen 2000,150; Heikkila and Cordon 2002,183).

Temel yetenekler ise, DKK uygulamalarında hangi faaliyetlerin dışarıdan tedarik edileceği kararını verirken en stratejik noktayı oluşturmaktadır. DKK sürecinde faaliyetler temel ve ikincil yetenekler olarak sınıflandırılmakta ve işletme için kritik nitelikte olan temel yetenekler dışındaki işler DKK'ya konu olmaktadır. Bu kapsamda, temel yeteneklerin belirlenmesi DKK içerisinde bir süreç niteliğindedir.

1.2.4 Küçülme (Downsizing)

İşletmelerde etkili bir yapı oluşturmak amacıyla başvurulan yaklaşımlardan biri olan küçülme için, literatürde fikir birliği olmasa da genel olarak, “işletme faaliyetlerinde rekabet, verimlilik ve etkililik sağlamak ya da her üçünün birden amaçlanarak işletme

yapısında (boyutunda) küçülmeye gidilmesi” olarak tanımlanmaktadır (NRCS 1997, 51).

Diğer bir tanıma göre, küçülme “ bir örgütün verimlilik ve/ ya da etkinliğini artırmak için bilinçli olarak kalıcı bir biçimde personel azaltması, temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlere ilişkin bölüm ya da birimlerin kapatılması ve tüm iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesini içeren ve temelde esneklik ve rekabet kazandırmaya yönelik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Budak, 2004, 212).

İşletme boyutunda yapılacak küçülme işletme kapasitesinin düşürülmesi şeklinde ortaya çıkabileceği gibi etkinliği artırmak için işletmede yer alan faaliyetlerin bazılarının dışarıdan tedarik edilmesi şeklinde de olabilmektedir. Bu kapsamda, DKK'nın, küçülme konusunda uygulanabilecek alternatiflerden biri olduğu söylenebilir.

1.2.5 Alt anlaşma (Sub-contracting)

Alt anlaşma olarak dilimize çevrilebilen “sub-contracting” kavramı, DKK tanımına paralel olarak, bir işletmenin üretim süreçlerinin bir kısmını sözleşme dahilinde ülke içinde ya da dışındaki bir işletmeye devretmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (personel.umich.edu, populareconomics.org). DKK uzun vadede tasarlanmış devamlı anlaşmaları kapsarken, alt anlaşma iki işletmenin kısa dönemli ve geçici anlaşmalarını ifade etmektedir. Ayrıca alt anlaşmada dışarıya verilen işlerin bir süre sonra işletmeye geri döndürülmesi düşünülürken, DKK'da anlaşmalar devamlı ve tekrarlama temelinde yapılmaktadır (Kakabadse and Kakabadse 2003, 60).

1.3 Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine bakıldığında literatürde tam bir fikir birliğine varılmadığı ve farklı yazarların konuyu kendi ülkelerindeki gelişim boyutları ile ele aldıkları görülmektedir. Ancak, genel olarak bakıldığında, DKK'nın insanlık tarihi kadar eski olduğu ve yiyecek, araç ve ev gereçlerinin üretimi ve satışı ile başladığı söylenebilir (Maynard 2004).

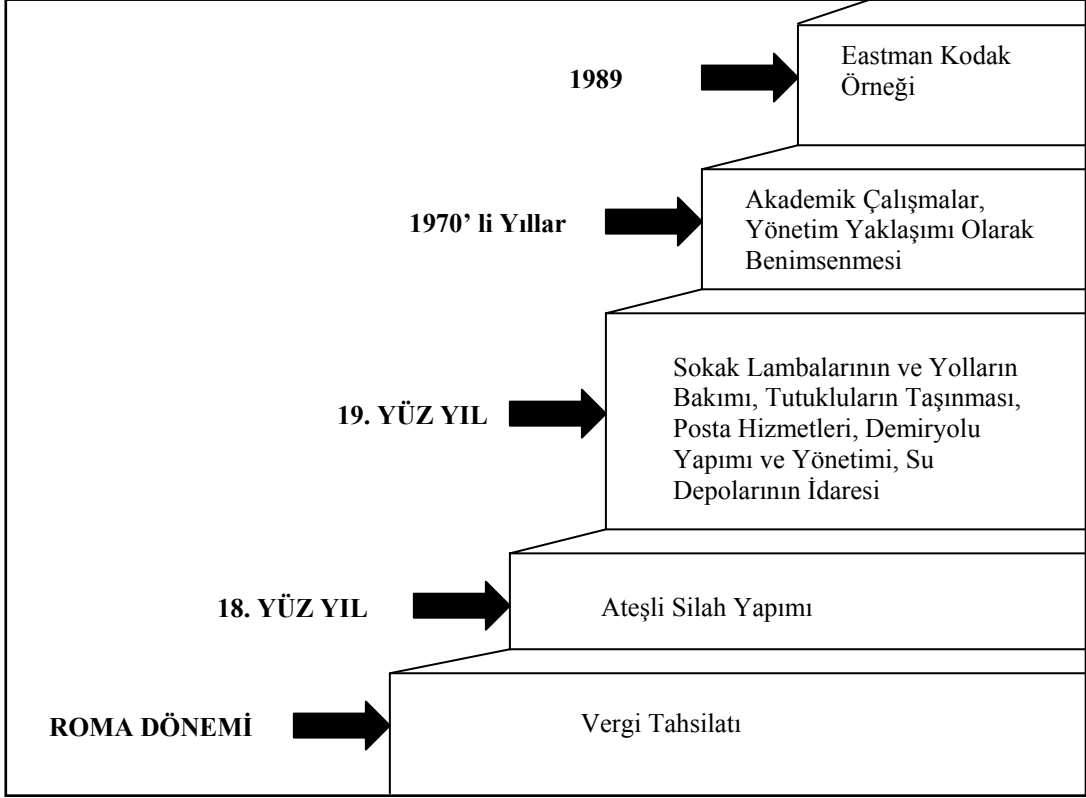
DKK uygulamalarını kanıtlayan belgeler ise, şekil 1’de de görüldüğü üzere, Roma dönemine kadar uzanmaktadır. Buna göre, resmi olarak DKK’nın Roma döneminde vergi toplama işinin verimli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi amacıyla yönetim dışına verilmesine kadar geriye gittiğini düşünülmektedir (Kakabadse and Kakabadse 2002,189). Sanayileşme hareketi ile daha da yaygınlaşarak birçok üretim alanında kullanılmaya başlamıştır (Maynard 2004). 18. ve 19. Y.Y.’da ise ateşli silahlar için metal aksamaların üretilmesi işlerinin dışarıdaki işletmelere verilmesi de diğer bir uygulama örneği olarak görülmektedir (Domberger 1998’den akt. Edick,2003; 11). İngiltere’de Sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve kamu yollarının bakımı devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere devredilmiştir. Yine 19. yüzyılda ABD’de ve Avustralya’da posta hizmetlerinin özel işletmelere verilmesi, Fransa’da demiryolları yapımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi, devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki DKK ilişkilerine örnek oluşturmaktadır (Kakabadse and Kakabadse 2002, 189; Edick 2003, 12).

Lonsdale ve Cox (2000) ise, tarihsel açıdan DKK uygulamalarını akademik gelişim boyutuyla ele almıştır. Buna göre; Çağdaş DKK kavramının oluşumu, ilk olarak temel yeteneklere odaklanma (Core competence) yaklaşımı ile akademik çevrelerde başlamıştır. 1930’lu yıllarda ekonomist Ronald Coase, “Firmaların Doğası” ismini verdiği ve işletmelerin pazara giriş maliyetleri, yapısal seçimleri ve bunların sonuçlarını değerlendirdiği makalesinde işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları gerektiğini savunmuştur. Ancak, bu düşünceler 1970’li yıllarda Oliver Williamson’un işletmelerin işlem maliyetlerini azaltma ihtiyacını dikkate alan teorisi ve birçok yönetim gurusunun çalışmaları ile destek bulabilmiştir. Bu çalışmalar on yıl içerisinde işletme stratejilerine odaklanan işletme dergilerinde yer almaya başlamıştır. Böylece bu yeni temel yeteneklere odaklanma ve sonucunda dış kaynaklara yönelme stratejisi birçok işletme tarafından izlenerek yeniden yapılanmalar ortaya çıkmıştır.

1970’li yıllarda başlayan bu akademik çalışmalara iş çevrelerince değer verilmemesinden dolayı akademik çevrelerde hayal kırıklığına neden olsa da, bu durum büyük işletmelerin pazarda düşük performansla çalıştığı 1980’li yılların başlarında ortaya çıkan küresel durgunluğa kadar göz ardı edilmiştir. 1980’li yıllarında süregelen ekonomik durgunlukla birlikte işletmeler stratejik olarak temel

yeteneklerine odaklanma gerekliliğinde fikir birliği sağlayarak destek faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere vermeye başlamışlardır (Lonsdale and Cox 2000, 445).

Şekil 1: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Kakabadse and Kakabadse 2001; Edick 2003; Lonsdale and Cox 2000; Bryce and Useem 1998; Klein 2002; Sparrow 2003; Hirschheim and Dibbern 2002; Corbett 2004'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ancak, günümüz çağdaş anlamıyla dış kaynaklama dalgasının Eastman Kodak firmasının 1989 yılında tüm bilgi yönetim faaliyetlerini IBM, Businessland ve Digital Equipment Corp.'a vermesi ile başladığı birçok yazar tarafından kabul edilmektedir (Bryce and Useem 1998, 635; Klein 2002, 25; Sparrow 2003, 3). Her ne kadar çağdaş anlamda DKK bilgi yönetim sisteminin devri (Eastman kodak uygulaması) ile başladığı kabul edilse de, özellikle bilgi teknolojileri alanında dış kaynaklama uygulamasının 1963 yılında Electronic Data Systems adlı firmanın veri işleme hizmetlerini Blue Cross firmasına devretmesine kadar uzandığı iddia edilmektedir (Hirschheim and Dibbern 2002, 5).

DKK'nın günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi olmasının temelinde ise, 1990'lı yılların başında Amerikan ekonomisinde başlayan ve diğer ülkelere de yayılan

ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi iş çevresi ortamı yatmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini modernize etmek ve rekabet güçlerini artırmak için temel yeteneklerine odaklanarak ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere devretmişlerdir (Corbett 2004, 4).

1.4 Dış Kaynak Kullanımı Türleri

DKK konusu değişik bakış açıları ile farklı ölçütler dikkate alınarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Mevcut literatüre göre bu sınıflandırmalar; karar verme aşamasında yapılan analizin düzeyine, bütünleşme derecesine, kullanımın alanına, mülkiyet ilişkisine, yönetsel kontrole ve sahiplik türüne göre farklılık göstermektedir (Rodriguez and Robaina 2003, 289).

Budak ve Budak (2004)'ın, DKK türlerini, basit ve karmaşık işlerin dış kaynaklanması olarak ikiye ayırdıkları görülmektedir. Basit işler olarak adlandırılan faaliyetler genel olarak işletmenin ikincil faaliyetlerinin oluşturduğu ve detaylı sözleşmeleri gerektirmeyen işler olarak tanımlanmaktadır. Karmaşık işler ise, işletmenin ana faaliyetleri kadar önemli olan işleri kapsayan ve ayrıntılı sözleşmeler içeren faaliyetleri kapsamaktadır. Buna göre, DKK türleri, işletmelerin DKK'ya konu olan faaliyetlerine ve tedarikçi işletme ile ilişkileri açısından dört grupta toplanabilmektedir (Budak ve Budak 2004, 208).

- **İkincil hizmetler şeklinde dış kaynak kullanımı;** birçok işletme yemekhane, temizlik, kafeterya gibi ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek kalan diğer faaliyetleri kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirmektedir. Böylece işletmeler ikincil işler için personel istihdam etmemekte ve kendi işlerine odaklanarak esnek bir yapıya kavuşabilmektedirler.
- **Yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımı;** genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir yöntem olan yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkezîyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koşullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu tip DKK uygulamalarına örnek olarak IBM firması verilebilir. Bu kapsamda, IBM esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için işletme hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluşturmuştur.

- **Tedarikçi işletmelerle stratejik işbirliği oluşturma şeklinde dış kaynak kullanımı;** dış kaynak sağlanan tedarikçi işletme ile amaç bütünlüğünün sağlanması yapılan dış kaynaklamanın verimliliğini artıran bir unsurdur. Bu yapı içerisinde işletme tedarikçi ile fayda ve zararları paylaşmakta ve sorunlara birlikte çözüm aramaktadırlar. Bu tür dış kaynaklama, uzun yılları içeren yapısı ile Japon yönetim yaklaşımlarından *Keiretsu** modeline benzerlik göstermektedir. Bu tür yapılanmalara örnek olarak Japon otomobil firmaları örnek verilebilir.
- **Rakipler ile işbirliği oluşturma şeklinde dış kaynak kullanımı;** İşletmeler günümüz artan rekabet şartlarında var olabilmek ve büyüebilmek için stratejik işbirliklerine gerek duymaktadırlar. Belirli bir proje için birlikte çalışan işletmeler böylece oluşabilecek riskleri en aza indirmektedirler. Bu şekilde, işletmeler tek başlarına yapacakları yenilikleri diğer bir işletme ile tedarik anlaşması yaparak oluşturdukları ortaklıkla daha fazlasını başarabilmektedirler. Rakiplerle işbirlikleri oluşturarak uygulanan DKK, tedarikçi ya da bayileri ortak etme, taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde yapılabilmektedir. Bu tip DKK'ya örnek olarak önde gelen tekstil işletmelerinin diğer tekstil işletmelerine fason üretim yaptırması örnek verilebilir.

İşletmelerde DKK'ya yönelirken temel motivasyonlarını oluşturan nedenler işletmenin kısa ya da uzun vadedeki beklentileridir. DKK'nın etkinliği ise, DKK kararı alınırken verilecek kritik kararda yatmaktadır. Bu kapsamda karar verme aşamasındaki analiz düzeyine göre DKK taktiksel ve stratejik olarak iki gruba ayrılabilir (Juma'h and Wood 1999, 388). Uygulamalara bakıldığında ise, DKK'ya konu olan işlerin özellikleri, kapsadığı alan ve uygulayan kurumlara göre farklı sınıflarla ifade edildiği görülmektedir. Buna göre, DKK toplam, seçimli, değişimsel, iş süreçleri, denizaşırı, kamu ve özel sektör dış kaynaklaması olarak değişik isimlerle tanımlanmaktadır (Rodriguez and Robaina 2004; Sparrow 2003; Lacity, Willcocks and Fenny 1996; Boroski and Powers 2004; Apte ve diğ. 1997; Prowle 1999, www.ebstrategy.com , www.en.wikipedia.org).

* Keiretsu; Japonya da ana işletmelerin tedarikçi işletmelerle olan iş ilişkileri içerisinde ana işletmenin tedarikçi işletme çalışanlarını eğitip onlara teknik destek verdiği bir modeldir. Modelde ana işletme(sempai)ebeveyn, tedarikçi işletme(kohai)çocuk anlamına gelmektedir(Budak ve Budak 2004, 209).

1.4.1 Taktiksel Dış Kaynaklama (Tactical Outsourcing)

Taktiksel dış kaynaklama, daha çok sezgisel olarak ve maliyet odaklı kararları içeren ve diğer oluşabilecek fayda ve riskleri göz ardı eden bir dış kaynaklama türü olarak tanımlanabilir (Rodriguez and Robaina 2004, 289). Taktiksel dış kaynaklamanın diğer önemli bir özelliği ise, stratejik dış kaynaklamaya göre daha kısa süreli anlaşmaları kapsamaktadır. Taktiksel dış kaynaklamanın en iyi yönü olarak kolay ve hızlı uygulanabilir olması olarak gösterilebilir (Sparrow 2003, 8).

1.4.2 Stratejik Dış Kaynaklama (Strategic Outsourcing)

Stratejik dış kaynaklama ise, taktiksel dış kaynaklamaya göre daha kapsamlı bir karar süreci içeren ve bu karar sürecinde sadece maliyet odaklı değil işletmeyi etkileyebilecek kalite geliştirme, esneklik, yeteneklerin artırılması gibi faydaları da göz önüne alan uzun dönemli işletme amaçlarını esas alan bir dış kaynaklama türü olarak tanımlanabilir (Rodriguez and Robaina 2004, 290). Stratejik dış kaynaklama, genel olarak iş ortaklığı adı ile anılan bir yaklaşım olarak karşılıklı faydaların ve işlerin belirlendiği bir kaynaklama modeli olarak görülmektedir. Stratejik dış kaynaklama, işletmelere kazanç ve kayıpların paylaşılması ile sıkı bir işbirliği faydası sağlamaktadır (Sparrow 2003, 9).

1.4.3 Toplam Dış Kaynaklama (Total Outsourcing)

Toplam dış kaynaklama, herhangi bir işletme faaliyetinin en az %80'inin dışarıdan tedarik hizmeti veren bir ya da daha fazla işletmeye devredilmesi olarak tanımlanabilir (Sparrow 2003, 261; Lacity, Willcocks and Fenny 1996, 14).

1.4.4 Seçilmiş Alanda Dış Kaynaklama (Selective Outsourcing)

Seçilmiş alanda dış kaynaklama, toplam dış kaynaklama uygulamalarının riskini azaltmak amacıyla dış kaynaklanan faaliyetin bir bölüm ya da sürecin dışarıdan bir tedarikçiye verilirken seçilen bölüm ya da sürecin işletme içinde gerçekleştirilmesi uygulaması olarak tanımlanabilir. Seçilmiş alanda dış kaynaklama genel olarak beş yıldan az kısa dönemli anlaşmaları içermektedir (Boroski and Powers 2004; Lacity, Willcocks and Fenny 1996, 13). Literatürde, yapılan dış kaynaklamanın seçilmiş

olarak tanımlanabilmesi için ise, toplam faaliyetin en az %20'sinin dış kaynaklanmasının gerektiği kabul edilmektedir (Sparrow 2003, 259; Lacity, Willcocks and Fenny 1996, 14).

1.4.5 Değişimsel Dış Kaynaklama (Transitional Outsourcing)

Genel olarak bilgi teknolojilerinde görülen değişimli dış kaynaklamayı, işletmeler bir teknolojiye diğerine geçerken kullanmaktadır. Değişimli dış kaynaklamada üç aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar, kalan eski sistemlerin yönetimi, yeni teknolojiye geçiş ve yeni platformun yönetimi ve işletilmesidir. İşletme bu aşamalardan birini ya da tümünü dış kaynaklayabilmektedir. Bu dış kaynaklama sürecinde, işletmeler eski sistemlerin güncelliğini kaybetmesi ve verimliliğinin düşmesinden kaynaklanan olumsuzlukları engellemek için uzman bir yönetim sistemi ile anlaşmayı sağlamaktadır. Böylece yeni teknolojilere uyum sağlanmış olmaktadır (Sparrow 2003, 10).

1.4.6 İş Süreci Dış Kaynaklaması (Business Process Outsourcing)

İş süreci dış kaynaklaması, işlerin ve bunlara ait fonksiyonları oluşturan ünitelere ait süreçlerin ele alınarak belirlenen hizmet sağlayıcılar ile birlikte yeniden yapılanma ve dış kaynaklamanın eş zamanlı yürütülmesi, anlamına gelmektedir (www.ebstrategy.com). İş süreci dış kaynaklaması, sadece belirli fonksiyonlarla sınırlı değildir. Bu kapsamda işlem süreçleri, idare hizmetleri, alacakların yönetimi, insan kaynakları, finans ve dış tedarik işletmesinin uyumu gibi konulardaki tüm fonksiyonların sorumluluklarının tam transferini içermektedir (Sparrow 2003, 11, www.ebstrategy.com). Sıkça dış kaynaklanan fonksiyonlar arasında ise; müşteri danışma hizmetleri, acil danışma hatları, evrak işleme ve depolama, maaş ve içsel hesap denetimleri gösterilebilir (Sparrow 2003, 11).

1.4.7 Ülke Dışından Dış Kaynaklama (Offshore Outsourcing)

Ülke dışından dış kaynaklama, işletmelerin tüm ya da bazı fonksiyonlarının diğer bir ülkede faaliyet gösteren dışsal işletmelere verilmesi olarak tanımlanabilir (www.en.wikipedia.org). Genel olarak iş gücünün ve hammaddenin daha ucuz olduğu ülkelerin maliyet avantajlarından yararlanmak amacıyla birçok işletme ülke

dışından dış tedarik imkanlarına yönelmiştir (Apte ve diğ. 1997, 291). Günümüzde ülke dışından dış kaynaklamaya en güzel örnek olarak iş gücünün oldukça ucuz olduğu Çin'e yapılan yabancı yatırımlar gösterilebilir.

1.4.8 Kamu Sektörü Dış Kaynaklaması (Public sector outsourcing)

Kamu hizmeti vermekle yükümlü olan ülke, bölge, yerel yönetimler ve bunlara bağlı kamu hizmeti sağlayan resmi kuruluşların, yasal nedenler, maliyet tasarrufu, yönetim olanakları, uzmanlaşma eksikliği ve kaynakların sınırlı olması gibi nedenlerle hizmetlerin bazılarının ya da bir kısmının dışarıda konusunda uzman işletmeler ve kuruluşlara devredilmesi olarak tanımlanabilir (Prowle 1999).

1.4.9 Özel Sektör Dış Kaynaklaması (Private sector outsourcing)

Literatür içerisinde, özel sektör dış kaynaklaması, özel ve kamu sektörü sınıflandırmasına paralel olarak, yalnızca özel sektör tarafından yapılan dış kaynaklama uygulamalarını açıklayan bir kavram olarak görülmektedir. Diğer bir deyişle özel sektörün kamu sektörü dışında yaptığı DKK ilişkilerini kapsamaktadır (Rawlings 2001).

1.5 Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

DKK işletmeler için birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar, maliyetlerin düşürülmesi ve kontrolü, esneklik sağlama, temel işlere odaklanmayı sağlama, değişken maliyet yapısı oluşturma, bilgi ve beceri artırma, kalitenin geliştirilmesi, teknolojinin takip edilmesi, verimliliğin artırılması, riskin paylaşılması, işletme değerinin artırılması, uygun işletme yapısının oluşturulması, rekabet gücünün artırılması ve gelir dağılımındaki dengeye katkı olmak üzere sıralanabilmektedir. Bu faydalara ilişkin açıklamalara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

1.5.1 Maliyetleri Düşürme ve Kontrol

Maliyetlerin düşürülmesi DKK'da en temel fayda ve işletmelerin DKK'ya gitmelerinde en önemli motivasyon olarak görülmektedir. İşletmeler ana hedeflerini oluşturan karlılığı sağlamak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için en düşük maliyetle en iyi üretimi yapmayı hedeflemektedirler (Embleton and Wright 1998, 96; Lankford and

Parsa 1999, 311). DKK bu açıdan bulunmaz bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve ölçek ekonomilerinden yararlanan, uzmanlaşmış işletmelere temel yetenekler dışındaki işler devredilerek maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir(Jennings 1997, 89). DKK'da sadece mevcut sürece yönelik maliyetlerin düşürülmesi değil bunun yanında gelecekte oluşabilecek ek maliyetlerin durdurulması ve kontrolü için de yararlanılmaktadır (Kakabadse and Kakabadse 2000, 690; ITGR 2003, 1). DKK'nın maliyetler üzerine etkileri sadece işletmenin faaliyet konularında değil aynı zamanda kuruluş aşamasında yapacağı yatırımların maliyetlerini de azaltarak işletmeye finansal açıdan yararlı olabilmektedir. Böylece işletme DKK yoluyla daha az sermaye kullanarak rekabet avantajı kazanmaktadır (Benson and Irenimo 1996, 60).

1.5.2 Esneklik Sağlama

DKK'nın en önemli yararlarından biri de işletmelere esneklik sağlamasıdır. Esneklik en temel şekli ile fonksiyonel esneklik, gelir esnekliği ve sayısal esneklik olarak üçe ayrılmaktadır. Fonksiyonel esneklik, iş görenler için yeni iş görevleri ve yeni üretim yöntemleri oluşturabilme imkanı, gelir esnekliği, üretilen mal ya da hizmete yönelik talep ve verimlilik ile ücret ödemeleri arasındaki eşgüdüm ve son olarak sayısal esneklik, mal ya da hizmet talebine uygun olarak iş gücü sayısında değişiklik yapabilme imkanı olarak tanımlanabilir. DKK ise, bu esneklik formlarının her üçüne de katkıda bulunmaktadır. DKK'da, görevler anlaşma dahilinde, ödemeler sadece tamamlanan işe yapılan ve iş gören sayısı sadece üretim gerekliliğine göre düzenlenmektedir (Benson and Irenimo 1996, 60). Böylece işletmeler DKK'dan yararlanarak oluşabilecek risklerin büyük bölümünü satıcılara aktarabilmekte ve örgüt yapısını daha yalın hale getirerek karar almada daha esnek, dinamik, değişikliğe uyum sağlayabilen ve pazardaki fırsatları değerlendirebilen bir konuma kavuşabilmektedir (Genç 2004,217; ITRG 2003, 2).

1.5.3 Temel İşlere Odaklanma

Günümüzde ürün çeşitliliğine paralel olarak ürün süreçlerinde ve ürün bileşenlerindeki artış, işletmelerin hizmet ve üretim alanında birçok süreci kendi bünyesinde bulundurmasını gerektirmektedir. Bu da işletmelerin sınırlı kaynaklarını bu süreçlere cevap verme konusunda zorlanmasına neden olabilmektedir. DKK'nın benimsenmesi ile işletmeler kendi temel yeteneklerinin dışındaki faaliyetlerini

dışarıdaki kendi alanlarında uzmanlaşmış işletmelere vermesiyle kaynaklarını belirledikleri stratejik alanlarda kullanarak uzmanlaşmayı sağlayabilmektedir. İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları işletmede etkin ve teknik bir yönetime kavuşmayı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işlerin devredildiği işletmelerin maliyet avantajlarından yararlanarak rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir (Corbett 2004,13; ITRG 2003, 2; Coşkun 2002, 207; Olgun 2004).

1.5.4 Değişken Maliyet Yapısı Oluşturma

İşletmelerin DKK'ya yönelmesinin en önemli sebebi daha önce de belirtildiği gibi maliyetlerin azaltılmasıdır. İşletmelerde maliyetler genel olarak sabit maliyetler ve değişken maliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sabit maliyetler, işletmede üretim olsa da olmasa da oluşan maliyetleri, değişken maliyetler ise, üretim kapasitesine göre artan ya da azalan maliyetleri ifade etmektedir. İşletmeler DKK yolu ile bir takım faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere devir ederken bu faaliyetlere aldığı hizmet kadar ödemede bulunabileceği için sabit maliyetlerinin bir kısmını değişken maliyete dönüştürebilme imkanı yakalamaktadır. Bu nedenle DKK'dan yararlanan işletme yararlandığı faaliyetler için harcamalarını sadece üretimini tasarladığı ya da hizmetine olan talebe göre şekillendirebileceği için oluşacak maliyetlere değişken bir yapı kazandırabilmektedir. Böylece DKK'dan yararlanan işletme maliyet unsurlarını etkili bir şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü kazanmakta ve oluşabilecek risklerden korunabilmektedir (Corbett 2004, 13; Parlar 2002,11).

1.5.5 Bilgi ve Becerileri Artırma

DKK'nın diğer bir faydası ise, hizmet sağlayan işletmenin sahip olduğu bilgi birikimi ve becerilerden kaynaklanmaktadır. İşletmeler DKK'dan yararlanarak hizmet alınan işletmenin sahip olduğu bilgi birikimini de birlikte satın alarak mal ve/ya da hizmetlerin müşterilerine en iyi şekilde sunulmasını sağlamaktadır (Quinn 1999, 11). Özellikle hizmetler sektöründe uzmanlık yeteneklerinin işletme bünyesinde istihdam edilmesinin maliyetli ve uzman işgücünün sınırlı sayıda olması işletmeleri kendi alanında uzmanlaşmış işletmelerden yararlanmaya itmektedir. İşletmeler bu şekilde DDK'dan yararlanarak hem uzman istihdamından kaynaklanabilecek yüksek maliyetlerden kaçınmakta hem de bulunduğu sektörde diğer işletmelere karşı rekabet avantajı yakalayabilmektedir (Corbett 2004, 14).

1.5.6 Kaliteyi Artırma

İşletmelerin bulunduğu sektörde rekabet etmesinde en önemli unsurlardan biri sundukları mal ve/ya da hizmetlerin kalitesidir. Sunulan mal ya da hizmetin kalitesi ise, işletmenin kaynakları ile sınırlıdır. DKK'dan yararlanan işletmeler hizmet aldıkları işletmelerin konularında uzmanlaşması ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme yeteneğine sahip olmasından dolayı daha kaliteli mal ya da hizmet alabilmektedir. Sunulacak ürünün kalitesinin belirlenmesine de imkan sağlayan DKK işletmelerin daha az maliyetle daha kaliteli ürün sunmasına yardımcı olan bir strateji olarak görülmektedir (Parlar 2002, 11).

1.5.7 Teknolojiyi İzleme

Günümüzde teknolojik gelişmelerin hız kazanması nedeni ile teknolojiye yapılan yatırımlar daha riskli bir hal almıştır. İşletmelerin büyük maliyetlerle oluşturdukları teknolojik alt yapı ekonomik ömrünü doldurmadan yeni teknolojilerin geliştirilmesi ile demode olmakta ve tüketici beklentilerini karşılayamaz hale gelmektedir. İşletmeler DKK'dan yararlanarak bu riski hizmet aldıkları işletmelere aktarabilmekte ve teknolojiyi izlemek için gerekli olan maliyetlerden kurtulabilmektedirler (Lankford and Parsa 1999, 312). Böylece işletme hem teknolojinin sunduğu imkanlardan yararlanabilmekte hem de alt yapı ve yenileme için gerekli olan kaynaklarını temel yeteneklerine aktarabilmektedirler. Ayrıca DKK işletmeye teknolojisini eski bulduğu tedarikçisini değiştirebilme imkanı vererek değişen çevre koşullarına karşı hızlı tepki verme imkanı sunmakta, böylece DKK uygulayan işletmeler, uygulamayanlara göre uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Coşkun 2002, 207). Teknoloji alanında yapılan DKK örnek olarak işletmelerde kullanılan bilgisayarlar ve cihazlarda yaptıkları DKK uygulamaları verilebilir.

1.5.8 Verimliliği Artırma

İşletmeler maliyetlerini azaltmak, diğer işletmelerle rekabet edebilmek ve karlılıklarını artırabilmek için sınırlı olan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak istemektedirler. DKK ise, işletmelere verimlilik sağlama açısından alternatif bir fırsat sunmaktadır. DKK ile işletmelerin kullandıkları bina alanı, üretim süreçlerinde düzen ve iş gücü maliyetlerindeki tasarruflar ve kaynakların etkin kullanımı işletmelerde verimlilik artışını da beraberinde getirmektedir (Fixler and Siegel 1999,178).

1.5.9 Risk Yönetimine Katkı

İşletme çevresinde oluşabilecek değişiklikler işletmelere olumlu ya da olumsuz etkiler olarak geri dönebilmektedir. Geleceğin tam olarak bilinmemesi işletmeleri risk faktörü ile baş başa bırakmaktadır. İşletme yöneticilerinin görevi ise, oluşabilecek riskleri önceden görerek ve mümkün olduğu kadar bu risklerden kaçınarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Özellikle günümüzde rekabetin artması ile risk olasılıkları daha da artmıştır. İşletmelerin riskten kaçınmak için kullandıkları stratejilerden biri ise DKK'dır. DKK ile işletmeler hizmet ya da üretim süreçlerinin bir kısmını dışarıdaki bir işletmeye vererek olası talepteki dalgalanmalar, krizler, maliyet, teknoloji ve yatırım riskleri gibi işletmeleri olumsuz etkileyebilen risklerden kendilerini koruyabilmektedirler (Parlar 2002,11). Ayrıca riskli ve istenmeyen yönetim sorunlarının işletme bünyesinden çıkarılıp, dış kaynağa aktarılması ile faaliyet kalitesinin ve işletme imajının korunması da mümkün olabilmektedir (Tezel 1998'den aktaran İsfendiyaroğlu 2001, 24).

1.5.10 İşletmeye Değer Kazandırma

İşletmelerin DKK'ya yönelmesi ile hem işletme hem de hizmet sağlayan tedarikçi işletme açısından işletmelerin piyasa değerini artırıcı etki yarattığı görülmektedir. İşletmenin uzun ve kısa vadede DKK ile sağlayacağı maliyetlerdeki düşüş, uzun vadede yatırım sahibinin sermayesini alternatif alanlarda kullanmasına izin verirken, kısa vade de nakit akışlarında ve gelirden artış yaratmakta, bunun sonucunda hisse sahiplerine kısa sürede büyük kazançlar sağlayabilmektedir. Sermaye piyasalarında işlem gören işletmeler açısından işletmenin tedarikçi işletme ya da işletmelerle stratejik ortaklık olarak dış kaynak hizmeti aldığını ilan etmesi piyasa yatırımcılarında oluşabilecek risklerin paylaşıldığı ve maliyetlerin azaldığı düşüncesini oluşturmakta ve işletme hisselerine olan talepte artış yaşanarak işletmenin değerinin artmasına neden olabilmektedir. Faaliyet maliyetlerindeki azalma sonucunda yatırımcıların refah düzeyindeki artış ile birlikte verimliliğin artması ve tedarikçi işletmenin hizmet kalitesinde sağladığı gelişmeler ile işletmenin satışlarında oluşturduğu artışlar işletmenin değerini artıran faydalar arasındadır. Ayrıca işletmenin marka ve tanınırlık değeri açısından bakıldığında, tedarikçi işletme tarafından verilen hizmet kalitesi ile doğru orantılı olarak işletmenin değerine katkıda bulunduğu görülmektedir. Günümüzde birçok yönetici, işletmelerinin değerini

artırmak amacıyla DKK'yı stratejik bir karar olarak kullanmaktadırlar. Belirlenen faaliyetlerin, alanında uzman, teknolojik gelişmeleri takip eden ve en önemlisi yeteneklerini geliştirebilen tedarikçi işletmelere aktarılması işletmelere yeni bir canlılık getirerek ve buldukları sektörde dinamik bir yapıya kavuşarak işletme değerini artırmalarına katkıda bulunmaktadır. Faaliyetlerin tedarikçi işletmeye devri ile yönetim temel yeteneklere odaklanabileceği için ise, işletmede performans atışı ile işletme değerine ek bir katkı söz konusu olmaktadır (Bryce and Useem 1998, 637–638).

1.5.11 Uygun İşletme Yapısını Oluşturma

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için sermaye yapısı, yatırım ve kazanç dağıtımı gibi konularda en uygun karar bileşiminin kurlmaları gerekmektedir (Alpugan vd. 1997, 318). Bunun için işletmeler sahip oldukları kıt kaynakları en etkin şekilde kullanmayı amaçlamaktadırlar. Sermaye gereğinin sahip olunandan çok olması ya da yatırım seçeneklerinin olması durumunda işletme kendisi için en verimli dış kaynak aracını seçmek için bir takım analizler yapar. Bu kapsamda, DKK seçenekleri her zaman işletmenin sermaye yükünü azaltabilecek ve işletme için en uygun sermaye yapısına ulaşmasına izin verecek bir seçenek niteliğinde olabilmektedir. DKK da işletmeler için bu seçeneklerden biri olarak kullanılabilir.

1.5.12 Rekabet Gücünü Artırma

İlk bakışta işletmelerde DKK'ya yönelmelerinde temel motivasyon olarak maliyetlerin düşürülmesi yatsa da asıl olarak diğer işletmelere göre maliyetleri düşürerek daha fazla mal ve hizmet satmak ve kar etmek yatmaktadır. Diğer bir deyişle, DKK'ya yönelmenin asıl nedeni diğer işletmelere karşı rekabet gücünü geliştirmektir. DKK ise, son yıllarda rekabet ve farklılaşma avantajlarını sağlayan bir uygulama olarak görülmektedir (Kakabadse and Kakabadse 2001, 190). İşletmeler DKK ile sağlayacakları maliyetlerin düşürülmesi, esneklik sağlanması, değişken maliyet yapısı ile risklerin azaltılması, kalitenin geliştirilmesi, teknolojinin takip edilmesi, verimliliğin artırılması gibi faydalar ile rekabet güçlerini arttırarak diğer işletmelere karşı üstünlük kazanabilmektedirler.

1.5.13 Gelir Dağılımında Dengeye Katkı

Özellikle gelişmekte olan ülkelerin temel sorunlarından birisi de gelir paylaşımındaki dengesizliklerdir. Bu tip ülkelerde gelir dağılımındaki eşitsizlik sosyal çatışmalara neden olarak ülkede olumsuzluklara zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle gelir paylaşımındaki dengesizlikleri ortadan kaldırmak amacıyla küçük işletme ve girişimcileri desteklemek, değişik ürünler ve pilot bölge için sübvansiyonlar, kara müdahale, sosyal sigorta uygulaması, vergilendirme ve kanunlaştırma gibi programlar hazırlanmaktadır (Demirci vd. 1992, 324). DKK ise, işletmeleri bir yandan maliyet, verimlilik, kalite ve rekabet gücü konusunda desteklerken, diğer yandan alanında uzmanlaşmış işletmelerin de piyasaya girmesini teşvik etmekte ve sağlanacak gelirin paylaşımı karşılıklı fayda çerçevesinde sağlanabilmektedir. Bu nedenle DKK'nın üretim çeşitliliğini artıran ve gelirlerin paylaşımını esas alan yapısından dolayı gelir dağılımında adaleti arttırdığı söylenebilir.

1.6 Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları

Her uygulamada olduğu gibi DKK'da da bir takım sakıncalar oluşabilmektedir. Bu sakıncalar genel olarak uygulamanın gerektiği gibi yapılmamasından kaynaklanmaktadır. DKK'nın neden olduğu sakıncalar ise, gelişmeyi engelleme, yönetim kontrolünün kaybedilmesi, bilgi güvenliğinin sağlanamaması, esneklik kaybı, iletişim sorunları, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler, tedarikçilerin rakip olarak pazara girmeleri, beklenen maliyet yapısına ulaşamama, örgütler arası çatışmalar, tüketici tepkisi, kritik fonksiyonların dış tedariki, anlaşmadaki hukuki boşluklardan kaynaklanan sorunlar ve kalitenin düşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aşağıda bu sakıncalarla ilgili kısa açıklamalara yer verilmiştir.

1.6.1 Gelişmeyi Engelleme

DKK'ya yönelen işletmelerde, karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi işletmenin sunduğu ürünü geliştirme konusunda yetersiz kalması olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmede belirlenen bir sürecin taşeron bir işletmeye verilmesi sonucu gelecekte yapılması gereken geliştirme uygulamalarının taşeron işletmenin yetersizliği ya da kendi çıkarlarını gözetmesi nedeniyle yapılamayabilmektedir. Dolayısı ile önceleri rekabet açısından cazip görülen DKK gelişen çevre koşullarına ayak

uydurulamaması nedeniyle avantajdan daha çok bir dezavantaja dönüşebilmektedir. Süreçlerin dışarıdan bir işletmeye verilmesi ile hizmet sağlayan bu işletmenin maliyetlerini artıracığı ve karlılığını düşüreceği için yeni gelişmelerin takip edilmesi engellenmektedir. Bu nedenle özellikle kritik noktalardaki iş süreçlerinin DKK dışında bırakılması ve gelecekteki değişimlerin tahminlenerek DKK kararının verilmesi gerekmektedir (Gilley and Rasheed 2000, 766).

1.6.2 Kontrolü Kaybetme

İş süreçlerinin dışarıdan bir işletmeye verilmesi işletmenin verilen bu işlerle ilgili kontrol yeteneğini kaybetmesine neden olabilmektedir. DKK yapan işletmenin, taşeron işletmenin kontrolünü sağlaması kendi çalışanlarının kontrolünden daha zor olmaktadır (Embleton and Wright 1998, 100; ITRG 2003, 3). Bu nedenle kontrolün kaybedilmesi korkusu işletme yöneticilerinin DKK'ya çekimser bakmalarına neden olan en önemli sebepler arasında yer almaktadır (Lankford and Parsa 1999, 312). Kontrolü elde tutmanın en önemli unsuru ise, DKK'nın yapıldığı alanın iyi analiz edilmesi ve güvenilir işletmelerle çalışılmasıdır.

1.6.3 Bilgi Güvenliğini Sağlayamama

DKK ile işletmeler iş süreçlerini taşeron işletmeye vererek bu süreçlerle ilgili bilgileri de transfer edebilmektedirler. Taşeron işletmelere bu kritik bilgilerin verilmesi, rakip işletmelerin bu bilgileri ele geçirmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, DKK ile işletmeler günden güne teknoloji ve faaliyetler hakkındaki bilgileri ve önemli iş fonksiyonlarının performansı açısından taşeron işletmeye bağlı kalmaktadır (ITRG 2003, 3). Bazı durumlarda ise iş ile ilgili bilgi yapısı DKK yapılmamasını gerektirmektedir. Bu halde DKK yapmak ise işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir (Quinn and Hilmer 1995, 59).

1.6.4 Esneklik Kaybı

DKK sözleşmesinde taraflar arasında yapılan anlaşma gereği anlaşmanın süresinin belirlenmesi önemli bir konudur. Tedarikçi işletme, uzun vadeli bir sözleşme yaparak sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Bu kapsamda, maliyet unsurlarını değiştirebilecek talepteki dalgalanmalar gibi değişkenler göz önüne alınmadığı

taktirde işletme DKK'nın esneklik faydasını elde edemeyecek aksine esnek olmayan ve kontrol edilemez maliyet unsurları ile karşılaşabilecektir (Budak ve Budak 2004, 206). Bu nedenle DKK sözleşmesi yaparken değişkenlerin tümü hesaba katılmalı ve sözleşmede ayrıntılı olarak belirtilmelidir.

1.6.5 İletişim Sorunları

Diğer bir sorun da tedarikçilerden ya da pazardan gelecek olan bilgilerde oluşabilecek tıkanmalardır. Örneğin, tedarikçi işletmenin işten ayrılma ya da hammadde problemleri olabileceğini bildiği halde bunu müşteri kaybına kadar işletmeden saklaması gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tip sorunlar genellikle tedarikçi işletmenin tek bilgi kaynağı olmasından kaynaklanmaktadır (Quinn and Hilmer 1995, 59).

1.6.6 Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etki

DKK'nın iş süreçlerinin bir başka işletmeye aktarılması temeline dayanması organizasyonun sınırlarının yeniden tanımlanmasını, dolayısı ile iş süreçleri ile birlikte iş gücünde de yapısal değişiklikler yapılmasını beraberinde gerektirmektedir (Kakabadse and Kakabadse 2005, 191). DKK sonucu birçok insan işlerini kaybedebilmekte ya da işgücü tedarikçi işletmeye aktarılabilir. İşletme risklerini bu şekilde azaltırken iş güvenliği konusunda etik anlamda sorunlara yol açmakta ve işletme ile sendikalar ve çalışanlar arasındaki güven ortamı sarsılmaktadır (Shaw and Fairhurst 1997, 465; Coşkun 2002, 211). DKK gerçekleştirilirken uygulamanın sosyal boyutlarının göz ardı edilmesi işletmede çalışmaya devam eden personelin de tedirgin olmasına gelecek DKK uygulamalarında kendilerinin de işten çıkarılabileceklerini düşünmelerine dolayısı ile düşük moralle çalışmalarına neden olabilmektedir (Embleton and Wright 1998, 100). Aynı zamanda DKK ile sağlanması beklenen maliyet avantajı, iş görenlerin işten çıkarılması ile sosyal ve finansal maliyetleri de beraberinde getirmesi ile avantajdan çok bir dezavantaja dönüşebilmektedir. Her ne kadar bu maliyetler, işletme içi eğitim gibi etkinliklerle azaltılabilir de oluşabilecek maliyetler hala bir dezavantaj niteliğinde olabilmektedir (Kakabadse and Kakabadse 2000, 690).

1.6.7 Tedarikçilerin Pazara Girmesi

DKK uygulaması sonucunda aktarılan işler hakkında tedarikçide oluşan bilgi birikimi tedarikçide kendi ürününü üretilip pazarlamasını teşvik edebilmektedir (Prahaland and Hamel 1990'dan akt. Gilley and Rasheed 2000, 767). Pasifik çevresi bu tip pazara giriş temelli DKK ilişkisi için en iyi örnek olmuştur. Birçok Asyalı işletmenin Amerikan üretim pazarına girmesi ilk olarak onlarla çeşitli alanlarda tedariklerini sağlamaları ile başlamış ve saldırgan bir pazarlama ile günümüzde pazarda baskın hale gelmişlerdir (Gilley and Rasheed 2000, 767).

1.6.8 Beklenen Maliyet Yapısına Ulaşamama

İşletmelerin DKK'ya yönelmelerinin temel nedenlerinden biri de maliyetleri azaltmak olmasına karşın ilk önceleri işletme için rekabetçi fiyatlar sunan taşeron işletme zamanla fiyatlarını artırabilmektedir (Embleton and Wright 1998, 100). Fiyatlar pazar değişkenleri nedeni ile artsa bile taşeron işletmeye verilen iş ya da işlerin tekrar işletme bünyesinde getirilmesi için gerekli maliyetlerin yüksek olması nedeni ile bu fiyat artışlarına göz yummak gerekebilmektedir (Dess 1995'den akt. Gilley and Rasheed 2000, 767). Bu da işletmenin DKK'dan beklediği maliyet avantajının sağlanamamasına neden olmaktadır. 2003 yılında PA Consulting Group'un İngiltere'de yaptığı araştırmada DKK'dan beklenen faydaların sadece %66'sının sağlanabildiği saptanmıştır (Corbett 2004, 17). Ayrıca, DKK'dan beklenen maliyet tasarrufu görüldüğü kadar büyük olmayabilmektedir. Özellikle taşeron işletmenin yabancı bir ülkede olması ilk bakışta işgören ücretlerinin düşük olması ve kur avantajları nedeniyle cazip görünse de oluşabilecek envanter işlemleri, iletişim ve koordinasyon zorlukları ve beklenmeyen ulaşım ve sevkiyat masrafları DKK'dan beklenen maliyet tasarrufuna ulaşmayı engelleyebilmektedir (Gilley and Rasheed 2000, 767).

1.6.9 Örgütlerarası Çatışma Olasılığı

DKK'nın diğer bir potansiyel maliyeti de, dış kaynaklama ilişkisinde örgütler arası çatışmalardır. Örgütler arası çatışmalar genel olarak dış kaynaklama yapan taşeron işletme çalışanları ile hizmet alan işletme çalışanları arasındaki statü farklılıkları ve tam olarak tanımlanmamış görev ve sorumluluklardan kaynaklanmaktadır. Çatışma

olasılığını artıran diğer bir unsur da DKK'daki taraflar arasındaki kültürel farklılıklardır. Yapılan araştırmalar örgütler arası kültürel entegrasyonların oldukça zor olduğu ve örgütler için yıkıcı olabileceğini göstermektedir. Bu tip zorluklar ve çatışmalar DKK'nın potansiyel faydalarını zayıflatmakta ya da tamamen yok olmasına neden olmaktadır (Dickson 2003, 43–44).

1.6.10 Tüketici Tepkisi

İşletmeler DKK uygulamasına yönelmesi sonucu sağladıkları hizmetin ya da ürünün dışarıdan bir tedarikçi tarafından karşılanması bir takım yöntem ve uygulama farklılıklarına neden olabilmektedir. Bu gibi farklılıklar ise ürünün kalitesinde ve süreçlerindeki değişimlere paralel olarak mevcut tüketicilerin ürünü farklı algılamalarına neden olabilmekte ve müşteri kaybına yol açabilmektedir. Bu nedenle, DKK'ya yönelirken olası tüketici tepkisi dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde DKK, beklenen faydalara ulaşmanın yanı sıra işletmeye zarar veren bir uygulama haline gelebilmektedir (Blumberg 1998'den akt. Coşkun 2002, 210).

1.6.11 Kritik Fonksiyonların Dış Kaynaklanması

DKK'da en önemli soru hangi faaliyetlerin dış kaynaklanacağıdır. Diğer bir deyişle işletmenin hangi alanlarda daha etkin faaliyetlerde bulunacağı ve hangi alanları dışarıdan tedarik edeceğinin sorgulanmasıdır. Bu yönetsel karar bazen yöneticiler için bir tuzak niteliğinde olabilmektedir. Örneğin, temel bir yeteneğin dışarıdan bir tedarikçiye verilmesi işletme için çok büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu yanlış saptamalara örnek olarak, IBM'in kişisel bilgisayar pazarına girerken, temel yeteneklerinin pazarlama olduğu, işletim sistemi ve mikroçip geliştirmek olmadığını düşünerek, işletim sistemi ve mikroçip faaliyetlerini microsoft ve Intel işletmelerine vermesi gösterilebilir. Bugün ise bu işletmelerin bilgisayar endüstrisinde IBM'den çok daha etkin olması, IBM'in temel yeteneklerini belirlemede yanlış bir karar aldığını göstermektedir. Dolayısı ile işletme kritik fonksiyonlarını dışarıdan tedarik ederek DKK'nı avantaj yerine dezavantaja dönüştürmüştür (Carey 1995'den akt. Lankford and Parsa 1999, 312).

1.6.12 Anlaşmadaki Hukuki Boşluklar

DKK'da taraflar arasındaki iş akdinin yapılmasında değerlendirilmeyen ve gözden kaçan önemli noktalar olabilmektedir. Anlaşmalar içinde yerine getirilmesi gereken tüm ayrıntıların yer almasındaki zorluklar işletmeleri açık bir çek verilmesindeki gibi bir tehlikeyle karşı karşıya bırakabilmektedir (Sweet 1994'den akt. Lankford and Parsa 1999, 312).

1.6.13 Hizmet ya da Ürün Kalitesinin Düşmesi

İşletmeler DKK ile daha önce içeride ürettikleri ya da üretme kapasitesine sahip oldukları mal ya da hizmetlerin önceden belirlenen bir kalite standardına göre üretilmesini istemektedirler. Ancak, bu istek her zaman tedarikçi işletme tarafından karşılanamayabilmekte ya da karşılanmak istenmemektedir. Bu kapsamda, sözleşme sınırlarının iyi çizilmemesi nedeni ile mal ya da hizmet kalitesinde beklenen kalite yakalanamamakta ve işletmenin ürün ya da hizmetlerinin tüketicilerin beklentilerini karşılayamamasına neden olabilmektedir. Özellikle üretimin tekrar işletmeye geri döndürülmesinin zor olduğu süreçlerde ya da diğer bir işletmeye devredilmesi gibi durumları doğuran bu tip sorunlar aynı zamanda işletme için maliyet sorunlarını da beraberinde getirebilmektedir (Quinn and Hilmer 1995, 65).

1.7 İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Temel Nedenler

İşletme yöneticileri, farklı nedenlerden dolayı DKK'ya yönelerek işletmelerini en akılcı şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır. İşletmeleri DKK'ya yönelten temel nedenler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Heikkila and Cordon 2002, 185).

- a) **Sermaye yetersizliği:** İşletmelerin hızla büyümesi, genellikle faaliyetlerini fonlayacak sermaye birikiminin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Fon imkanlarının kısıtlı ve uygun olmaması gibi bu nedenler işletmeleri farklı alternatifleri değerlendirmeye itmektedir. Sermaye gereksinimleri sorununa yönelik alternatiflerden biri ise DKK olabilmektedir.
- b) **Bilgi birikimi eksikliği:** Günümüzde insan gereksinimlerine paralel olarak ürün çeşitliliğinin artmasıyla ürün bileşenlerinin ve üretim süreçlerinin karmaşıklaşması işletmelerin bilgi birikimini gereksinimlerini de artırmıştır.

Genellikle rekabet avantajı kazanmak amacı ile işletmeler faaliyetlerini işletme içinde gerçekleştirmek yerine konusunda uzman işletmelerin bilgi ve becerilerinden yararlanmayı tercih etmektedirler. Böylece bilgi birikimi ve uzmanlaşma konusundaki açıklarını kapatabileceğini düşünen işletmeler DKK'ya yönelmeyi tercih etmektedirler.

c) Esneklik ve hızlı yanıt: İşletme içinde üretim hacminin kısıtlı olması ya da değişken talebe hızlı yanıt veremediği durumlarda işletmeler karşılına çıkan fırsatları değerlendiremeyebilmektedir. Diğer bir yönden talebin düşük olduğu dönemlerde işletmeler düşük kapasite ile çalışması sonucu üretim maliyetlerini artabilmektedir. Bu nedenle özellikle talep dalgalanmalarının sık olduğu durumlarda işletmeler süreçleri değişken talebe yanıt verebilecek işletmelere aktararak üretim esnekliği ve talebe yanıt verme konusunda hız kazanabilmekte ve riski paylaşabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı DKK işletmelere cazip imkanlar sunmaktadır.

d) Pazar kolaylıkları: Pazarlama açısından talebe ulaşılma sorunu özellikle talebin coğrafi dağılımı konusunda işletmeleri zorlamaktadır. Tüketicilerin geniş bir coğrafyaya dağılması işletmelerin bu dağılık yapıya yanıt vermesine imkan vermemekte ya da zorlaştırabilmektedir. Bu gibi durumlarda işletmeler pazarlara ulaşım konusunda dağıtım gibi pazarlama faaliyetlerini dışarıdan bir işletmeye yönlendirerek tüketicilerine daha kolay ve yatırım yapmaksızın ulaşabilmektedir. Pazarlara kolay ulaşılabilirlik bu açıdan DKK'yı cazip hale getiren nedenlerden biridir.

e) Varlıkların etkin kullanımı: İşletmelerin sahip oldukları kıt kaynakların en yararlı şekilde kullanılması amacı ile bazı fonksiyonlar içeride üretim yerine dışarıdan bir işletmeye aktarılabilir. Böylece işletme bu kaynaklarını işletmenin diğer fonksiyonlarını ya da yeni yatırımları için kullanarak büyüyebilmekte ve işletme amaçlarına kolay ulaşabilmektedir. Bu da işletmeleri DKK'ya yönelten motivasyon araçlarından biri olarak görülmektedir.

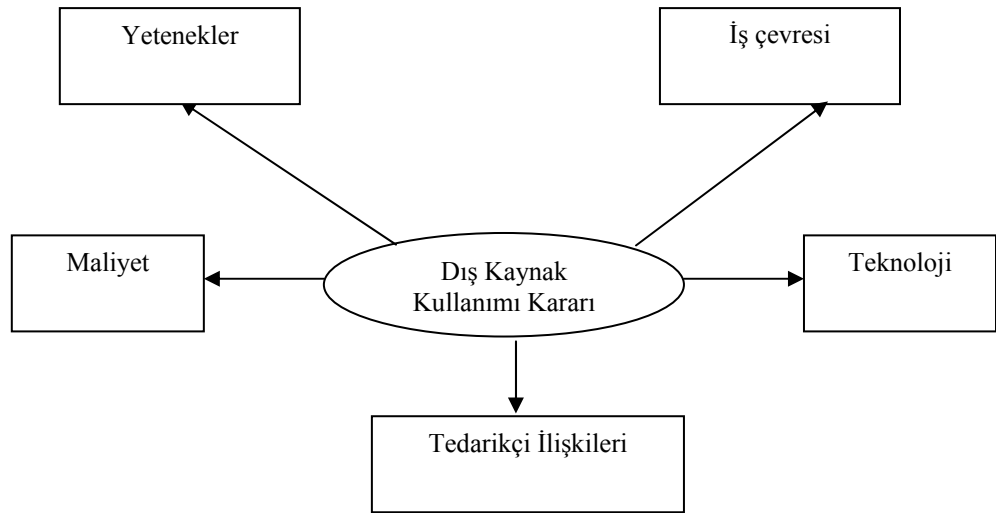
f) Ölçek ekonomilerinden yararlanma: İşletmeler geçmişte tüm işleri kendi bünyesinde yapmayı tercih ederken günümüzde uzmanlaşmış işletmelere belirledikleri etkinlikleri aktararak birçok avantaj sağlamaktadırlar. Bu avantajlar tedarikçi işletmenin diğer işletmelere de dış tedarik hizmeti vermesi ile birim maliyetlerin düşürülmesini ve uzmanlaşma gibi ölçek ekonomilerinin

avantajlarından yararlanma şeklinde oluşmakta ve işletmeler için DKK'yı cazip hale getirmektedir.

1.8 Dış Kaynak Kullanımı Karar Süreci

DKK kararı işletmeler için stratejik bir karar niteliği taşımaktadır. Bu karar içerisinde işletmeyi etkileyebilecek tüm faktörler dikkatlice incelenmeli ve analiz edilmesi gerekmektedir. Jennings (1997), DKK karar sürecini şekil 2'de de görüldüğü üzere; stratejik açıdan ele almış ve değerlendirme konularını işletmenin çevresi, maliyet unsurları, işletmenin yetenekleri, teknoloji ve tedarikçi ilişkileri olmak üzere beş grupta ele almıştır.

Şekil 2: Dış Kaynak Kullanımı Kararı İçin Değerlendirme Kriterleri



Kaynak: David Jennings, Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions, s.87.

1.8.1 Temel ve Temel Olmayan Faaliyetleri Belirlenme

DKK işletmelere temel yeteneklerini geliştirme ve belirlenen yeteneklere odaklanmalarını sağlamaktadır. Ancak, işletme faaliyetleri içinde hangi faaliyet konularının temel hangilerinin temel olmayan faaliyetler olduğunu belirlemek oldukça önemli ve zor bir karar niteliğindedir (Jenster and Pedersen 2000, 150; Jennings 1997, 90; McIvor 2000, 29). Farklı sektörlerde hizmet veren işletmeler için hatta aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler için bile hangi faaliyet konularının temel hangilerinin temel olmayan faaliyet konuları olduklarını belirlemek ya da belirli bir

standart geliştirmek mümkün değildir. Bu nedenle bir işletme için temel faaliyet olarak görülen faaliyet diğer bir işletme için temel olmayan bir faaliyet olarak görülebilmektedir.

Temel ve temel olmayan faaliyetlerin birbirinden ayırt edilmesi, karmaşık bir olaydır ve stratejik değerlendirmelerin ve gerçek faydaların sağlanması amacıyla büyük dikkat gerektirmektedir. Temel faaliyetlerin belirlenmesi sürecinin, işletme içinde alt kademelerde yer alan takımlardan sağlanan bilgiler yardımı ile tepe yöneticileri tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bilgi alınan takımlar ise, işletmeyi fonksiyonel, bölümsel ve hiyerarşik açıdan temsil etmelidir. Böylece alınan kararın uygulanmasındaki oluşabilecek olumsuzluklar baştan nlenmiş olabilecektir (McIvor 2000, 30).

DKK kararının verilmesinde en önemli faktör olan, işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi aşamasında, işletmeyi rakiplerinden ayıran ve farklılaştıran yeteneklerin neler olduğunun saptanması gerekmektedir. Bu kapsamda, tüketiciler tarafından algılanan farklılıklar önem kazanmaktadır (ITRG 2003, 4). Diğer bir deyişle, işletmenin yeteneklerinin önemli bir parçasını oluşturan, pazarda müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılayan ve müşterilere en yüksek değeri sağlayarak müşteriler tarafından tercih edilen konular işletmenin temel faaliyetlerini oluşturmaktadır (Jennings 1997, 90; McIvor 2000, 30). Ancak, her zaman en yüksek performans yaratan faaliyetlerin temel yetenek ve stratejik yapının bir parçası olduğunu düşünmek yanlış olmaktadır. Bu nedenle temel faaliyetlerin belirlenmesi aşamasında, faaliyetlerin performansı katma değer yaratma sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir (Jennings 1997, 90). Ancak, şu da bir gerçektir ki, temel olmayan faaliyetler işletmelerin önemsiz bir faaliyeti olarak değerlendirilmemelidir. Temel olmayan bir faaliyet konusu gelecekte iş çevresinde oluşabilecek değişmeler sonucunda temel bir yetenek oluşturacak hale gelebilmektedir (Heikkila and Cordon 2002, 184).

DKK karar süreci içerisinde temel faaliyetlerin seçimi konusunda aşağıdaki noktalar dikkate alınmalıdır (Jennings 1997, 90; Kelley 1995, 41);

- İşletmenin bulunduğu sektör ve özellikleri değerlendirilmelidir.

- Temel yetenekleri korumak ve geliştirmek amacıyla ve yetenekleri oluşturan faaliyetlerin entegrasyonu için büyük dikkat harcanmalıdır.
- İşletmeden tedarikçi işletmeye doğru gerçekleşen önemli teknolojilerin ve bilgi birikimi akışının sonucunda rekabetilerin yaratılmasından kaçınılmalıdır.

1.8.2 İş evresini Değerlendirme

İşletmeler dinamik yapıları gereği çevresinden ayrı düşünülemez. Bu nedenle işletme çevresindeki değişikliklere ayak uydurabildiği derecede başarılı olabilmektedir. Strateji ise, iş çevresindeki olası değişmelere cevap veren bir yoldur. Dış kaynaklama kararının da stratejik bir yönetim biçimi ya da kararı olması çevresel değişmeleri değerlendirmeye almayı gerektirmektedir. Bu nedenle çevresel belirsizlikler DKK kararını etkilemektedir. Örneğin, talepteki yoğun dalgalanmalar rekabetle ilgilidir ve faaliyetlerin işletme içinde yapılması tercihi ile avantajlar azalabilmektedir. Bu nedenle işletme evresi DKK kararında dikkate alınması gereken en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Aksi halde yanlış kararların alınması sonucunda işletme büyük maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedir (Jennings 1997, 86).

Buna göre, iş çevresinin analizi yapılırken aşağıda belirtilen unsurlar dikkate alınmalıdır (Jennings 1997, 89);

- İşletme içi birimlerin iş stratejileri açık ve anlaşılır hale getirilmelidir.
- Rekabet dengelerini değiştirebilecek potansiyel çevresel değişiklikleri ve bunun sonucunda hazırlanması gereken iş stratejileri oluşturulmalı ve geliştirilmelidir.
- Maliyet, kalite ve esneklik üzerine etkileri içeren, iş stratejilerine ulaşmak için kaynak stratejisi dikkate alınmalıdır.
- İşletme içinde yapılacak yatırımlar için, talep dalgalanmalarının ekonomik yarar açısından belirsizlik gösterip göstermediği sorgulanmalıdır.

1.8.3 Maliyet Değerlendirme

Maliyetlerin azaltılması DKK için temel motivasyon aracı niteliğindedir. Farklılaşma yöntemini kullanarak rekabet eden işletmeler dahil olmak üzere tüm işletmeler

rekabet stratejileri içinde en düşük maliyet düzeyini hedeflemektedirler. DKK ile işletmeler ölçek, bilgi ve işletme konumu gibi maliyet yönlü faydalar sağlamaktadırlar. Sonuç olarak, DKK uygun kullanıldığı takdirde işletmeler için maliyetleri düşürme konusunda önemli katkılar yaratabilmektedir. Maliyet değerlendirmeleri ise, maliyetleri oluşturan değişik bileşenlerin ve hizmet düzeylerinin dikkatli bir biçimde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Belirlenen bir hizmetin tedarik maliyetleri doğrudan ve dolaylı maliyetleri kapsayan uzun bir süreçtir (Jennings 1997, 89).

Bu dolaylı ve dolaylı olmayan maliyetler; ürün maliyetleri, pazarlık maliyetleri, fırsatçılık maliyetleri ve yönetim maliyetleri olarak dört grupta sınıflandırılabilir (Vining and Globerman 1999, 646; Jennings 1997, 89).

Bu sınıflandırmaya göre; ürün maliyetleri, ürünün işletme içinde üretilmesi ve dışarıdan bir işletmeden satın alınması sonucu ortaya çıkacak karşılaştırmalı maliyetlerini kapsamaktadır. Bu maliyetler içinde, ürünün üretim ve son tüketiciye ulaştırılması süreci içinde katlanılması gereken tüm maliyetler yer almaktadır. Örnek olarak, yazılım geliştirme konusunda DKK'ya gidecek bir işletme için karar sürecinde dikkate alınması gereken faktörler, çalışanların günlük maliyetleri, çevresel maliyetler, makine kullanım maliyetleri, destek ekibi maliyetleri, yazılım ve işlemci maliyetleri ve personel eğitim maliyetleridir. Bunun yanı sıra, işletmelerin sosyal sorumluluk çerçevesinde, personel için restoran ve sağlık konusunda sağladığı ek faydalar gibi maliyetler personel maliyetlerine eklenmelidir (Jennings 1997, 89).

Pazarlık maliyetleri ise, anlaşma detayları hakkındaki müzakereler sonucunda ortaya çıkan maliyetler, anlaşma sonrası ileri anlaşma düzeyinde ortaya çıkabilecek ve dikkate alınmayan durumların anlaşmaya eklenmesi sonucunda ortaya çıkacak maliyetler, dış kaynaklama sonucunda tedarikçinin izlenmesi ve kontrolü için katlanılması gereken maliyetler ve anlaşmazlık sonucu işin bırakılması gibi nedenlerle oluşan maliyetler olarak dört farklı açıdan ele alınmaktadır. Bu dört farklı pazarlık maliyetinden ilki olan anlaşma detayları ile ilgili maliyetler anlaşma aşamasında ortaya çıkarken diğer pazarlık maliyetleri anlaşma sonrasında ortaya çıkabilecek ve daha önceden tahminlenmesi ve önlem alınması gereken maliyetlerdir. Pazarlık maliyetleri genel olarak iyi niyetli olarak işletmelerin kendi çıkarlarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Pazarlık maliyetleri görüşülen

işletmenin maliyetlerine ve ödenen yüksek ücretler, primler ve içsel transfer ücretleri gibi maliyetlerle farklılık göstermektedir (Vining and Globerman 1999, 646). Bu nedenle DKK kararı verirken tedarikçi ile yapılan anlaşmalarda tüm detaylar ve olası ek maliyet unsurları dikkate alınmalıdır.

Fırsatçılık maliyetleri ise, taraflardan birinin kötü niyetli olarak, kendi çıkarını gözeterek anlaşma dışında bir davranış göstermesinden kaynaklanmaktadır. Fırsatçılık genel olarak anlaşma sonrası görülmektedir ve tedarikçi tarafından beklenmeyen durumlardan kaynaklanan maliyetler bahane edilerek fiyatların yükseltilmesi istenmektedir. Müşteri işletme tarafından bu maliyet artışının gerçek olup olmadığını saptamak oldukça zor olabilmektedir (Vining and Globerman 1999, 647). Bu nedenle tedarikçi seçiminde işletmenin geçmiş referansları incelenmeli ve bu tip faydacı davranışlarda bulunup bulunmayacağı konusunda fikir yürütülmelidir.

Bazı maliyetler ise yapıları gereği DKK yapılsa da yapılsa da, paylaşılması gereken maliyetleri oluşturmaktadır. Bu maliyetlere örnek olarak yönetim maliyetleri verilebilir. Bu tip maliyetler kararla değişmeyen ve DKK kararını etkilemeyen maliyetlerdir. Bu maliyetler işletme tarafından hala karşılanması gereken ve faaliyetlerin içeride gerçekleştirilmesine iten maliyetler olabilmektedir (Jennings 1997, 89).

Ayrıca kullanılan kaynaklar için fırsat maliyetlerinin de göz önüne alınması gerekmektedir. Örneğin, işletme herhangi bir faaliyeti işletme içinde gerçekleştirilmesi için yapması gereken yatırımı yapmadan DKK'ya gitmesi işletme kaynaklarını başka bir faaliyete yönlendirmesine izin verebilmektedir. Bu da işletme için bir fırsat yaratabilmekte ve bu gibi oluşabilecek fırsat maliyetleri maliyet hesaplamalarında dikkate alınmalıdır (Jennings 1997, 89).

Temel yetenekleri içeren faaliyetlerle, temel olmayan faaliyetlerin belirlenmesinden sonra, işletme bu faaliyetlerle ilgili sektörde yer alan işletmeler ile kendi maliyetlerini kıyaslayarak hangi faaliyetlerin dış kaynaklanacağına karar verebilmektedir (McIvor 2000, 30). DKK karar sürecinde maliyetlerdeki belirtilen karşılaştırma geleneksel olarak yatırım projelerinin değerlendirilmesi konusunda kullanılan Net Bugünkü

Değer*(NBD) gibi yöntemlerin göz ardı edilmesi anlamına gelmemektedir. DKK'da maliyetler için belirlenen değerlendirmeler NBD gibi maliyet analizleriyle birlikte kullanılmalıdır (Tayles and Drury 2001, 613).

DKK karar süreci içinde maliyetlerin değerlendirilmesi aşamasında ise, aşağıdaki noktaların göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Jennings 1997, 89);

- İşletmenin rekabet stratejisi ve karlılığı için potansiyel maliyet tasarruflarının ve maliyetlerin önemi anlaşılmalıdır.
- İşletme içinde sağlanan her hizmet alanı için, verilen hizmetler tam olarak tanımlanmalıdır.
- Maliyet çalışmaları personel ve işlerin azaltılmasına izin veren alternatif net gelirler gibi tüm maliyetleri içermelidir.
- Faaliyetlerin işletme içinde bırakılması sonucu meydana gelebilecek maliyet paylarındaki artış ve ölçek ekonomisi kayıpları gibi maliyet hatalarının oluşturulmasından kaçınılmalıdır.

1.8.4 Teknolojik Değerlendirme

Günümüzde işlerin geliştirilmesi ve rekabet avantajının sürdürülebilmesi için, bir ya da daha fazla teknoloji elde edilmeli ya da geliştirilmelidir. Teknoloji geliştirmek işletmeler için çok pahalıya mal olabilmekte ve sonucunda stratejik bir fayda getirmeyebilmektedir. Sonuç olarak, hangi teknolojilerin işletme içinde geliştirileceğinin kararı rekabet avantajının sürdürülebilmesini destekleyen bir kapsamda ele alınmalıdır.

Teknolojilerin dış kaynaklanmasının değerlendirilmesi aşamasında, rehber olarak, rekabet avantajı için teknolojinin ne kadar önemli olduğu, süreç teknolojisinin uygunluğu ve işletmenin teknolojik performansı ile rakiplerin performansının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, ilk adımda, işletme için fark yaratan ürün ya da hizmetleri oluşturabilecek teknolojiler üzerine yatırım yapılmalı ve yönetimin dikkati bu konuya odaklanmalıdır. Rekabet çevresindeki değişimler bazı

* NBD: Net Bugünkü Değer; Para değerindeki değişimleri dikkate alarak, projeye ait gelecekteki nakit giriş ve çıkışlarının belirli bir iskonto oranına göre günün değeri üzerinden hesaplanması olarak tanımlanabilir(Usta 2002a, 15).

teknolojilerin rekabet avantajını kaybetmesine yol açabilmektedir. Teknolojinin olgunluğa ulaşp ulaşmadığını saptamak için işletmenin bulunduğu endüstriler ve diğer endüstrilerin kullandığı teknolojiler gözlemlenmelidir. Teknolojik gereksinimlerin işletme içinden değil de dışarıdan bir tedarikçiden sağlanması işletmenin teknoloji geliştirme maliyetlerinden kaçınmasını sağlamakta ve rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, teknoloji açısından göreceli performans dikkate alınmalı, işletmenin teknolojik performansında açık var ise ve bu açığın içsel imkanlarla kapatılması maliyet, kalite, esneklik bakımından uygun değilse teknolojinin dışarıdan bir işletmeden sağlanması gerekmektedir (Jennings 1997, 93).

Teknolojik bir sürecin en uygun şekilde dış kaynaklanması için aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır (Jennings 1997, 93);

- Teknoloji geliştirmede tamamen işletme içi kaynaklara yüklenmek rasyonellik açısından sakıncalıdır, bu nedenle teknolojik süreçlerin dış kaynaklanması işletme yönetiminde seçimli bir şekilde yapılmalıdır.
- Seçilmiş teknolojiler iş stratejilerinin farklılaşma yaklaşımını destekleyen nitelikte olmalıdır.
- İşletmenin teknolojik gelişmenin gerisinde kaldığı ve bu teknolojiyi yakalamak için yeterli kaynaklarının olmadığı durumlarda, DKK gerekli performansı yakalamak için bir fırsat olabilmektedir.

1.8.5 Tedarikçi Seçimi ve İlişkileri Düzenleme

İşletme içinde yapılan yetenek, çevre, maliyet ve teknolojik değerlendirmeler sonucu, hangi faaliyetlerin DKK'ya konu olacağını belirlenmesinden sonra, yapılacak ilk iş doğru tedarikçinin seçilmesidir. DKK'nın uzun dönemli olması, seçilecek tedarikçinin işletme çalışanlarına ve müşterilere karşı işletmenin temsilcisi olacak olması ve seçilen tedarikçinin değiştirilmesinde oluşabilecek maliyetler tedarikçi seçiminin ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Embleton and Wright 1998, 101; Kelley 1995, 41).

Tedarikçi seçiminde işletmeler, kalitenin geliştirilmesine katkıda bulunacak, en yüksek performansı gerçekleştirebilecek, çevresel değişikliklere en hızlı şekilde ayak

uydurabilecek ve kaynakları rasyonel kullanacak doğru tedarikçiyi bulmak istemektedirler (Fischli 1996, 21).

Doğru tedarikçiyi en az zaman ve harcama ile seçebilmek için ise, aşağıdaki süreç izlenmelidir (Embleton and Wright 1998,101).

- **Tedarikçi profilinin belirlenmesi:** Bu kapsamda, işletmenin gereksinimlerini karşılama yeteneğine sahip olan tedarikçiler pazar araştırması ile belirlenir. Tedarikçilerin işletmenin kültürüne yakın olması ise tercih nedeni olacak en önemli özellik olmalıdır.
- **Bilgi edinme:** Bu aşamada, işletme potansiyel tedarikçi işletmelerle ilgili yetenekler, ilgi düzeyleri, işletme kültürü ve stratejileri hakkında bilgi edinmelidir.
- **Teklif istenmesi:** Bu aşamada, dış kaynak gereksinimleri detaylı olarak belirtilir. Bu doküman işletme hakkında genel bilgileri ve dış kaynaklamanın amaçlarını kapsar.
- **Ziyaretin gerçekleştirilmesi:** Bu aşamada, tedarikçi adayı işletmenin faaliyet alanına gidilerek dökümanlarda belirtilen bilgilerin gerçekliği sorgulanır.
- **Karşılıklı faydaların değerlendirilmesi:** Bu aşamada, iki yönetim tarafından da uygun olan bir anlaşma imzalanmalı ve şartların değişebileceğini düşünerek, anlaşma imzalanmadan finale kalan adayların gönderilmesi için acele edilmemelidir. Tüm adaylara gelecekte gereksinim duyulacağı göz önüne alınarak profesyonel şekilde davranılmalıdır.

Tedarikçinin seçimi ile bu süreç tamamlanmamaktadır. Aynı zamanda seçilen tedarikçi ile iyi ilişkilerin kurulmalı ve tedarikçi faaliyetlerinin işletme beklentilerine uyup uymadığı sürekli kontrol edilmelidir. Bunun içinse, periyodik toplantıların yapılması gibi tedarikçi işletme ile yakın iletişim ilişkileri geliştirilmelidir (Greco 1997, 52). İşletme ile tedarikçiler arasındaki ilişkileri geliştirmek, işletmeler için rekabet avantajı sağlama ve performans geliştirme ile müşteri değerlerindeki değişmelere ulaşma fırsatını sağlayabilmektedir (Jennings 1997, 91).Bu ilişkilerin güçlendirilmesi

aynı zamanda tedarikçi işletme için geniş bir vizyonda düşünerek kendisini geliştirmesine dolayısı ile bulunduğu sektörde güvenilirliğini artırma ve iş hacmini genişletme gibi faydalar sağlamaktadır (Hussey and Jenster 2003, 9). Ancak, tedarikçi her zaman istenen beklentiyi karşılayamayabilmektedir. Bu yüzden sağlam olmayan ve tartışmalara yol açabilecek konularla ilgili tedarikçi sorunlarının önlenmesi için gerekli dikkat gösterilmelidir (Lee and Kim 2005, 44).

DKK'ya gidilmesi tedarikçinin potansiyel gücünün dikkatlice değerlendirilmesini gerektirmektedir. Tedarikçi işletme, müşteri işletmenin beklentilerini karşılamayarak ya da kendi fiyatlarını dayatmaya çalışarak müşteri işletme için hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Bu da müşteri işletmeyi yeni tedarikçi işletmelerle müzakere etmeye yöneltmektedir. Tedarikçi pazarında güvenilir birkaç kaynağın olduğu bir durum, müşteri işletmenin daha önce reddettiği bir potansiyel tedarikçinin tedarikçi işletme olarak seçilmesini gerektirebilmektedir. Eğer bu tedarikçi ile uygun bir anlaşma sağlanamaz ise, işletme bu faaliyetlerin tekrar işletme içinden tedarik edilmesini düşünmesini gerektirebilir. Bunun yanında, gerekli uzmanlığın işletme içinde tekrar sağlanması çekici olmayan nadir kaynakların kullanılmasını ve zorlukları beraberinde getirmektedir (Jennings 1997, 91).

Bu tip olumsuzluklardan kaçınmak için tedarik düzenlemeleri ile ilgili hizmete ilişkin beklentiler açıkça görüşülmelidir. Ayrıca, müşteri işletme, potansiyel tedarikçilerin dış kaynaklama hizmeti ile potansiyel rekabetçilere dönüşebilme olasılığı gibi konularda stratejik özenin gösterilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin uzun dönemli maliyet indirimi, kalite geliştirme, teknik ilerleme ve ürün geliştirmeye ilişkin beklentilerindeki artışlar tedarik düzenlemelerini de şekillendirmektedir. Bu gelişmeler değer, amaç ve işletme stratejileri konusunda karşılıklı faydalar için işbirliği içinde olmayı ve risklerin ve ödüllerin paylaşıldığı bir sinerjiyi gerektirmektedir (Razzaque and Sheng 1998, 102). Sağlanan faydaları artırmak için ise, tedarikçi ve müşteri işletme arasındaki adaptasyonun geliştirilmesi gerekmektedir. Bu gelişmeler de, tedarik şebekesinde yer alan her işletme için diğer üyelerin isteklerine adapte olurken kendi uzmanlıklarının da gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Adaptasyon; lojistik (stok düzeyinin ya da taşıma sisteminin belirlenmesi), yönetimsel(planlama ve programlama), finansal(hangi ödemelerin karşılandığı) ya da teknik geliştirme düzeyinde ortaya çıkabilmektedir.

Şebeke üyeleri arasındaki güvenin geliştirilmesi ve öğrenmenin paylaşılması, beklenmeyen koşulların ve işlem maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlamaktadır. İşbirliği şebekeleri, katma değeri arttırabilecek son tüketicilerin artırılması için kullanılabilir. Bu gibi şebekeler, geliştirilmiş esneklik ve öğrenme ile işletmenin kendini yenileme ve etkililik kaybı olmadan adaptasyonunun geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. İşbirliğini içeren kaynaklama uygulamaları, stratejik yeteneklerde değerlendirmeye değer gelişme fırsatları sunmakta ve bunlar yeniden yapılandırma uygulamasının sürdürülebilmesine katkıda bulunmaktadır. Buna karşın, işbirliği düzenlemelerinin yönetimi ve oluşturulmasında zorluklar yaşanmaktadır. Tedarikçi ile müşteri işletme arasındaki yakın çalışma ilişkileri faydacı davranışlar için teşvik ve fırsatları artıran bir unsurdur ve önemli düzeyde bağımlılık ve zarar görme gibi sonuçlar yaratabilmektedir. DKK ilişkisinde iki tarafın da aynı faydayı sağlayamaması durumunda ilişkilerin koparılması gündeme gelmektedir.

İşbirliği ilişkilerinin geliştirilmesindeki başarı, yüksek düzeyde bilgi paylaşımı, fayda ve yüklerin paylaşımı, esnek problem çözme davranışı, performansın kontrolü ve beklenen ilişkilerin sürdürülebilmesi ile ilgilidir. Bu karşılıklı beklentiler, birlikte yapılan planlama ile sağlanabilir. Ancak, bu planların kavranması işbirliğinin gelecekle ilgili belirsizlik olasılığı ile sınırlanmaktadır (Jennings 1997, 92).

DKK içinde uygun bir tedarik ilişkisinin geliştirilmesi ve karşılıklı kazanç elde edilebilmesi için aşağıdaki noktalar dikkate alınmalıdır (Jennings 1997, 92; Elliott 1995, 41);

- Tedarikçinin dikkatli seçimi, tedarikçinin yeteneklerinin, kültürünün ve müşterilere saygısı değerlendirilmelidir.
- Gelişim ve hizmet düzeylerine ilişkin beklentiler açık olarak ortaya koyulmalı ve mutabakat sağlanmalıdır.
- Adil görünen bir anlaşma oluşturulmalıdır.
- Tedarikçi ve müşteri işletme arasında ilişkileri destekleyen ve ilişkilerin rasyonelliğini gözleyen gruplar ya da kişiler istihdam edilmelidir.

- Her partnerden beklenen performansın açıkça belirtilmesi ve performansın nasıl ölçüleceğini, iletişimin nasıl kurulacağını ve tanzim ve tartışmanın nasıl yapılacağı belirtilmelidir.
- İlişkilerin kurulmasında dikkati yoğunlaştırabilecek basit bir anlaşma hazırlanmalı ve kalite sorumluluğu tedarikçiye bırakılmalıdır.
- Tedarikçinin performansı iyi bir şekilde gözlemlenmeli ve gözlem geliştirilmelidir.
- Tedarikçinin varlıklarının yönetilmesi ve sorumluluk alınmasından kaçınılmalıdır.
- Tedarikçi ile görüşmelerde işin nasıl yapılacağını söylemekten çok işin sonucunda ne beklediği belirtilmelidir.
- İlişkilerdeki olumsuzluklar sınırlandırılmalı, etkin iletişim sağlanmalıdır.
- Karşılıklı güven ve vaatler geliştirilmelidir.

Belirtilen değerlendirmelere paralel olarak Tayles ve Drury (2001) tarafından, belirlenen faaliyetlerin özelliklerine göre hangi faaliyetlerin işletme içinde hangi faaliyetlerin ise dışarıdan kaynaklanması gerektiğini gösteren bir model geliştirilmiştir (Bknz, Şekil 3). Bu modele göre, DKK kararında, ilk aşama süreç ya da bileşenlerin stratejik olup olmadığının saptanması ile ilgilidir (1). Süreç ya da bileşenlerin stratejik olduğu durumda takip eden soru faaliyetin işletme içinde gerçekleştirilmesi ya da dışarıdan tedarik edilmesi sonucunda oluşacak maliyetlerle ilgilidir (2). Çünkü bu açıklama ile işletmenin yeteneklere sahip olması ya da bu yetenekleri temin etmeleri gerekmektedir. Eğer söz konusu faaliyeti işletme içinde gerçekleştirmek dışarıdan tedarik etmekten daha az maliyetli ise, takip eden soru yatırımlarla ilgilidir ve sermaye harcaması olup olmadığı belirlenir (3). Eğer faaliyet yatırım gerektirmiyorsa işletme içinde gerçekleştirilmesi uygundur (4). Ancak, eğer yatırım gerektiriyorsa, iyi bir getiri için ekonominin gereği olarak finansal değerlendirme yapılmalıdır (5). Bu tip uzun dönemi içeren bir stratejik kararın verilmesinde işletmenin NBD analizini kullanması uygun olacaktır. Bu analiz sonucu elde edilen yatırım getirisi iyi ise işletme yatırımı yaparak faaliyeti bünyesinde gerçekleştirmelidir (6). Eğer yatırımdan beklenen getiriye ulaşmada başarısız olunacağı düşünülüyorsa (7'ci adımda belirtildiği gibi) ek bir yatırımın getiriye artırılamayacağı göz önüne alınmalıdır. Eğer sonuç olumsuz ise, takip eden soru dışsal tedarik imkanlarının olup olmadığının belirlenmesidir (10). Eğer tedarik alternatifi yok ise, faaliyetin işletme içinde gerçekleştirilmesi dışında bir seçenek

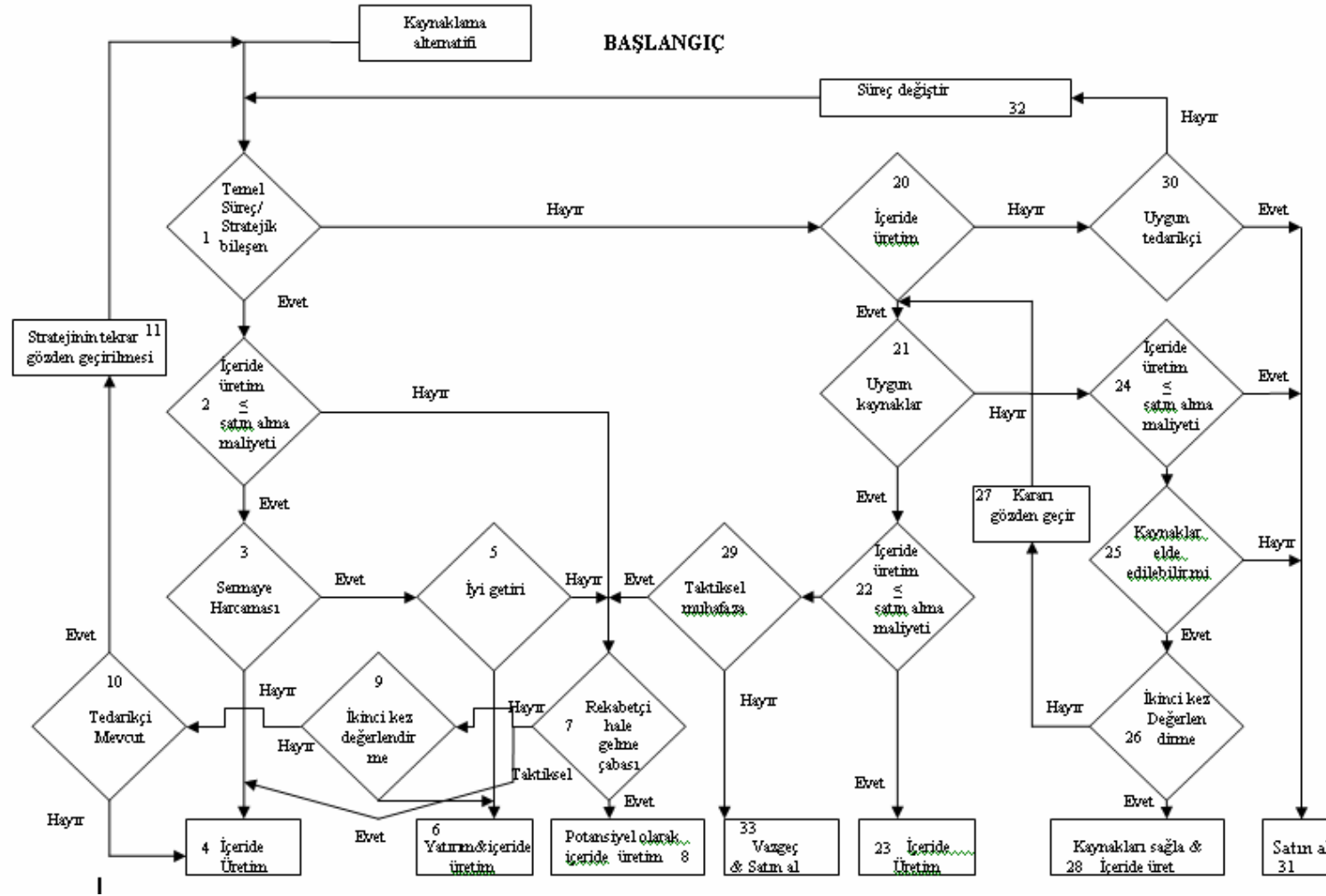
yoktur (4). Ancak, dışsal tedarik mümkünse bile, süreç ya da bileşenlerin stratejik konumunun gözden geçirilmesi gerekmektedir (11). Bu uygulama karar süreci içinde yatırımların stratejik olması ve işletmeye değer sağlaması için bir geri besleme döngüsü niteliğindedir. NBD parametreleri stratejik açıdan geniş bir bakış açısı sağlamaktadır. Eğer bu analizler sonucunda süreç ya da bileşenlerin hala stratejik olduğu düşünülüyorsa işletme bu döngü içinde yatırım kararı almalı ve faaliyeti işletme içinde gerçekleştirmelidir (9).

Süreç ya da bileşenlerin stratejik olmadığı düşünülüyor ise (1), sonraki mantıksal adım, işletmenin bileşenleri oluşturmak ve süreçleri uygulayabilme yeteneğinin olup olmadığının saptanmasıdır (20). Eğer bu yetenek yok ise ve işletmenin gereksinimlerini kalite, kantite, ulaştırma ve fiyat konusunda tatmin edebilecek tedarikçi varsa (30) işletme dışarıdan tedarik etme kararı verecektir (31). Eğer işletmenin taleplerini karşılayabilecek bir tedarikçi yok ise, süreç ve bileşenlerle ilgili özellikler gereksinimlerin tekrar değerlendirilmesini gerektirir (32), yeniden düzenlemeden sonra bu değerlendirme uygulanabilir mi test edilmelidir. Bu kapsamda, işletmeye ait bileşenlerin istenen fonksiyonlarını yerine getirecek sonuçlarının hala içeride üretimi gösterip göstermediğini değerlendirmek oldukça önemlidir.

Eğer süreçleri uygulama ve bileşenleri oluşturmak için işletme içi kapasite mevcutsa, takip eden adım, işletmedeki mevcut kapasitenin değerlendirilmesidir (21). Eğer kaynakların ekonomik olarak uygun olduğu belirlenmiş ise (22), işletme, işletme içinde üretime başlayabilir (23). Kapasite kaynakların uygun olup olmadığı ile ilgilidir. Kaynaklar iş gücü, sermaye, bina ve ekipmanları içermektedir. Eğer kaynaklar uygun değilse ve satın alma maliyeti içeride üretim maliyetlerinden daha az değilse (24), sonraki adım, olmayan kaynakların geri kazanılıp kazanılamayacağıdır (25). Bu kazanımları gerçekleştirmeden önce, kaynakların yokluğu ve arz bulunurluğu gibi konular değerlendirilmelidir. Burada dış kaynaklama kaçınılmazdır ve dikkatle değerlendirilmelidir. Bu uygulama karar alma sürecinde işletmeyi bir geri besleme döngüsüne (27) yöneltir ve kaynakların en uygun şekilde kullanılmasını sağlar. Kaynakların kazanımı sadece, dış kaynaklamaya karşı yatırım fırsatlarının tamamen değerlendirilmesinin yapıldığı ikinci bir değerlendirme döngüsünde yer alır (26).

Özellikle, model içine giren yeni özellikler, stratejinin geri bildirim ve kontrol döngüsü içinde yeniden değerlendirilmesini (11) ya da iş örneklerinin değerlendirilmesini (27) gerektirir. Bu uygulama işletmeler için ön üretim süreci için önemli olan maliyet kontrolünün sağlanması ve süreçlerin stratejik açıdan değerlendirilmesini sağlamaktadır (Tayles and Drury 2001, 613–616).

Şekil .3 Dış Kaynak Kullanımı Karar Süreci

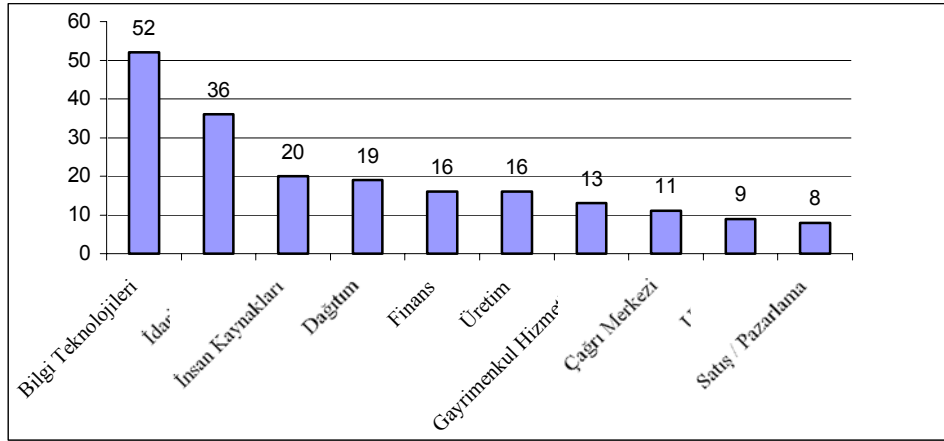


Kaynak: M. Tayles and C. Drury(2001), Moving From Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsourcing Decision Process,617

1.9 Dış Kaynak Kullanımına Konu Olan Faaliyetler

Çağdaş anlamda DKK'nın ilk olarak bilişim sektöründeki hizmetlerin dışarıdaki işletmelere verilmesi ile başladığı kabul edilmektedir. Ancak günümüzde, işletmeler DKK'nı rekabet, esneklik, maliyet, kalite, uzmanlaşma ve bu gibi birçok nedenden dolayı farklı sektörlerde değişik faaliyet alanlarında kullanmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise, DKK'ya konu olan faaliyet alanları gün geçtikçe temel olmayan işlerden temel nitelikteki işlere doğru bir eğilim gösterdiği görülmektedir (Jenster and Pedersen 2000, 151).

Şekil 4: Faaliyetlere Alanlarına göre, Dış Kaynak Kullanımı Oranı (%)



Kaynak: Outsourcing Institute, 2003, akt. Hande D. Süzer, Outsourcing'in Yıldızı Parlıyor, Digital Capital Dergisi, s.8.

Şekil 4'de de görüldüğü üzere, uluslararası dış kaynaklama enstitüsü tarafından yapılan araştırmaya göre, DKK'nın sektörler göre dağılımı, %52 ile bilişim teknolojilerinde, %36 ile idari işlerde, %20 ile insan kaynaklarında, %19 ile dağıtım işlerinde, %16 ile finans ve üretim sektöründe, %13 ile gayrimenkul hizmetlerinde, %11 ile çağrı merkezlerinde, %9 ile ulaşımda ve % 8 ile satış ve pazarlama alanında olduğu saptanmıştır (Süzer 2004, 8).

Sektörel olarak DKK'nın en çok kullanıldığı alan olarak bilgi teknolojileri görülmektedir. Bilgi teknolojilerinde kullanım sıklığının nedenini ise, bu konuda uzmanlaşma ve uzman personel bulmadaki zorluklar ve maliyetler, teknolojik yenilikleri takip etmek ve yenileme riskini ortadan kaldırarak rekabet gücünü artırmak sayılabilir (Türkoğlu 2004). Bilgi teknolojilerinin içerisinde sırası ile bilgi sistemleri, şebeke ve destek hizmetleri, uygulama yönetimi, sistem alt yapısı ve

uygulama servisleri sağlama konusunda DKK uygulamalarına gidilmektedir (Süzer 2004, 7). Ayrıca yoğun olarak bakım onarım hizmetleri, eğitim, uygulama yazılımı geliştirme, danışma ve yeniden yapılandırma hizmetleri sağlanmaktadır (Akabay 2000, 213). Küçük işletmeler ise, internet entegrasyonu ve web hizmetleri için DKK'dan sıkça yararlanmaktadırlar (Sparrow 2003, 301).

İdari işler konusunda yapılan DKK ise, yönetimin iş yükünün azaltılması için yapılan uygulamalar olarak görülmektedir. Bu uygulamalar, yazılı dökümanların hazırlanması, dosyaların tutulması, sekreterlik hizmetleri, fotokopi hizmetleri gibi birçok ofis hizmetlerini kapsamaktadır (Akabay 2000, 213).

İnsan kaynakları alanında uygulanan DKK, işletmelerin DKK faaliyetlerinin başında gelen bir uygulama alanı haline gelmiştir. Bunun sebepleri arasında ise; maliyet düşürme isteğiyle birlikte kalite, esneklik, verimlilik ve en önemlisi uzmanlık bilgilerinden faydalanarak tüketiciler için en yüksek değeri yaratabilmek yatmaktadır (Shaw and Fairhurst 1997, 461; insankaynakları.com). İnsan kaynakları yönetimi maaş bordrolarının düzenlenmesi, işe alımlar, işten çıkartmalar, stratejik planlama gibi birçok faaliyeti kapsamaktadır. Artık, birçok işletme, özellikle küçük işletmeler, bu tür faaliyetler için ayrı bütçe ve insan kaynağı oluşturmak yerine insan kaynaklarında DKK'ya başvurumaktadırlar. Günümüzde ise, insan kaynakları alanında DKK sadece işgören ödemeleri ve haklarıyla ilgilenmenin çok daha ötesine geçmiştir. İnsan kaynaklarında DKK genellikle dört alt başlık altında faaliyet göstermektedir. Bunlardan ilki uzman işveren kurum şeklinde faaliyet göstermekte ve işe alım, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim gereksinimlerinin tespiti ve eğitim süreçlerinin yapılandırılması alanlarında hizmet sağlayarak işletmelerin insan kaynakları gereksinimlerini karşılama konusunda destek vermektedirler. İkinci faaliyet alanı ise, İnsan kaynaklarında DKK'nın ağırlıklı olarak kullanıldığı bir alandır ve teknolojik süreçlerin geliştirilmesi, işletmenin teknolojik gelişmelere ayak uydurması ve insan kaynakları veri tabanının oluşturulması gibi hizmetleri kapsamaktadır. Üçüncü faaliyet alanı olarak, hizmet servis sağlayıcıları verilmektedir. Bu kapsamda, internet üzerinden yapılan insan kaynakları yazılımları (ödeme planları vb.) konusunda yapılan dış kaynaklama uygulamaları yer almaktadır. Dördüncü faaliyet alanı ise, internet tabanlı insan kaynaklarını kapsamaktadır. Her ne kadar bu alanda düşük (%10 civarı) bir dış kaynaklama oranı olsa da, insan kaynakları stratejileri; emek ve işçi ilişkileri, kaynak

sağlayıcı üçüncül yöneticiler ve personel iletişimi gibi hizmetleri kapsamaktadır (insankaynakları.com).

Lojistik ve dağıtım alanında DKK, küresel ticaretin bir gereği olarak gitgide artış göstermektedir. Ürünlerin perakendecilere ve son kullanıcılara ulaştırılması büyük maliyetler oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin birçoğu dağıtım ve lojistik işlerini dışarıdaki uzman işletmelere devretmekle, esneklik ve maliyet avantajı kazanarak rekabet şartlarını güçlendirmektedirler. Lojistik alanında verilen dış kaynaklama hizmetleri ise, nakliye, depolama hizmetleri, idari fonksiyonlar, karar desteği, trafik yönetimi, dağıtım ağı tasarımı gibi hizmetlerden oluşmaktadır (Altaş 2005).

Finans ve muhasebe alanında ise; genel olarak bordrolama, sabit değerlerin yönetimi, muhasebe destek, yönetim raporlaması, enflasyon muhasebesi, uluslararası raporlandırma ve vergilendirme, satın alma ve muhasebe işlemleri dış tedarikçilere devredilen konular arasında yer almaktadır (Menilik 2004; Akbay 2000, 213).

Günümüzde, işletmeciler ürünleri için daha ucuz hammadde sağladıkları, tedarik imkanlarının cazip olduğu ülke ve bölgelere yönelmekte ve belirledikleri temel yetenekler üzerinde odaklanarak diğer üretim faaliyetlerini dışarıdan tedarik etme yoluna giderek rekabet avantajı kazanmak istemektedirler (kobifinans.com). Üretim alanında en göze çarpıcı örnek olarak ürün bileşenlerinin yoğun olduğu otomobil sektörü verilebilir. Bunun yanında ilaç, gıda, hazır giyim, paketleme, inşaat ve ayakkabı üretimi gibi birçok üretim alanında DKK'ya gidilmektedir (Buğdaycı 1998, 186; Peisch 1995; Olgun 2004; ozyazilim.com).

Gayrimenkul hizmetleri alanında yapılan dış tedarik uygulamaları arasında, geleneksel emlak hizmetleri, tadilat ve taşınma yönetimi, leasing yönetimi, yıllık faaliyet ve sermaye geliştirme planlarının hazırlanması, bütçe izleme ve yönetimi, yönetim sözleşmeleri, veri tabanlarının hazırlanması, teminat projelerinin yönetimi, çağrı merkezlerinin işletimi, vergi başvuruları ve değerlendirme uygulamaları, çevresel değerlendirme ve fizibilite çalışmaları yer almaktadır (Huband 2003).

Çağrı ve destek hizmetlerinde DKK sıkça rastlanan bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Müşteriler ile ilgili bilgilere sahip olmak ve ürünlerini büyük kitlelere

onların istediği şekilde ulaştırmak işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu tip destek hizmetlerinin kurulmasındaki maliyetler ve eğitim gereklilikleri işletmeleri bu konuda DKK'ya itmekte ve genel olarak tüketici danışma hattı, bilgi merkezi hizmetleri, Őikayet yönetimi hizmetleri, teknik destek, yardım masası hizmetleri, müşteri memnuniyet anketleri, tele- pazarlama ve satış hizmetleri, kampanya erişim hizmetleri, veri tabanı oluşturma ve güncelleme, sesli yanıt hizmetleri ve çağrı yönlendirme hizmetleri gibi bir çok alanda hizmet alınmaktadır (outsourcingtr.com)

Ulaştırma alanında ise; filo yönetimi, filo operasyonları ve filo bakımı konusunda dış kaynaklama uygulamalarına gidilmektedir (Akby 2000, 213).

Satış ve pazarlama alanında ise, satış ve pazarlama bütçesi kısıtlı olan işletmelere yönelik satış ve pazarlama elamanlarının bulunması ve eğitimi, taktiksel satış ve pazarlama planı geliştirme, satış ve pazarlama organizasyonunun planlanması ve geliştirilmesi, stratejik satış eğitimleri, odaklanmış satış yönetimi gibi konularda hizmet verilmektedir (salesfocusinc.com, keys.com.tr).

DKK uygulanan alanlar sadece bunlarla kısıtlı değildir. Diğer yandan işletmeler çevresel sağlık ve güvenlik faaliyetlerinde sosyal sorumluluk ve yasal zorunluluklar nedenleri ile DKK yoluna gitmektedirler. Genel olarak otomotiv, kimya, orman ürünleri, ileri teknoloji, metal ve petrol endüstrisi gibi sektörler tarafından uygulanmaktadır. Bu faaliyetlerin kapsamında, atık yönetimi, onarım ve bakım faaliyetleri, tehlike unsurlarının düzenlenmesi, yasal başvurular çevre-sağlık ve güvenlik denetimi, çevresel bilgi ve yönetim sistemi, işletme içi iş güvenliği konusunda tehlike haberleşmesi, iş gören koruma donanımları, kaldırma ve taşıma güvenliği, gerekli sağlık ve güvenlik eğitimi hizmetleri yer almaktadır (Martin and McDermott 2001, 45–46).

Ayrıca, işletmeler için destek hizmetler olarak adlandırılan işletmelerin personelleri için vermesi gereken yeme-içme (catering) hizmetlerinin verilmesi, güvenlik alanında güvenlik personeli, mobil devriye, elektronik güvenlik sistemleri ve geçici güvenlik hizmetleri verilmekte, bahçe ve çevre bakımı, personel ve öğrenci taşımacılığı, temizlik hizmetleri gibi birçok alanda DKK'dan sıkça yararlanılmakta ve gün geçtikçe kullanım alanı destek faaliyetlerden temel faaliyetlere doğru bir eğilim göstermektedir (Önce ve Marangoz 2004, 109; Koçel 1998, 281; outsourcingtr.com).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1 Otel İşletmelerinin Tanımı

Otel işletmesi farklı bakış açıları ile farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

İşletme tarafından özel bir sözleşmeye gereksinim duyulmadan, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara, konaklama ve yiyecek-içeceklerin sağlandığı yerlerdir (Şener 1997, 3).

Yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir (Olalı ve Korzay 1993, 25).

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nda Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 19. maddesinde ise, oteller, “asli fonksiyonları müşterilerinin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler” olarak tanımlanmaktadır (kultur.gov.tr).

Ancak günümüz koşullarına bakıldığında otel işletmelerinin sadece konaklama ve yeme-içme hizmeti vermesinin yanı sıra rekabetin bir gereği olarak insanların günlük yaşamda gereksinim duydukları faaliyetleri ve ötesini karşılayabilecek hizmetleri de vermektedirler. Otel işletmelerinin endüstriyel özellikleri açısından müşterilerinin gereksinimlerini karşılamak için birçok farklı faaliyet alanını işletme bünyesinde bulundurmaları ve hizmet sektörünün gereği olarak rekabet için verdikleri hizmetleri sürekli yenilemeleri ve hizmet çeşitlendirerek diğer otel işletmelerinden farklılaşmaları gerekmektedir. Bunun için ise; değişik faaliyetleri yerine getirebilmek

amacıyla farklı sektörlerden girdiler almak zorundadırlar. Günümüzde rekabetin artması, karlılıkların düşmesi birçok sektörde olduğu gibi otelcilik alanında da DKK faaliyetlerini gündeme getirmiştir. Bu kapsamda, otel işletmeleri temel faaliyetleri olarak belirledikleri faaliyetler dışındaki faaliyetlerde DKK yoluna giderek rekabeti karşılamaya ve yönetimi esnekleştirmeye çalışmaktadır.

2.2 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması bakış açılarına göre farklılıklar göstermektedir. Sınıflamada dikkate alınan bu kriterlerin özelliklerine göre farklı şekillerde sınıflandırılabilen otel işletmeleri genel olarak, kuruluş yeri açısından, fiyat düzeyi açısından, sahiplik durumu açısından, büyüklükleri açısından, faaliyet süreleri, ulaştırma araçları ile bağlantıları açısından ve hukuksal açıdan belirlenen statüler açısından sınıflandırılmaktadır (Walker 2004; Oral 2001; Şener 1997; Olalı ve Korzay 1993; Deniz vd. 1995).

2.2.1 Kuruluş Yeri Açısından Sınıflandırma

Otel işletmelerinin kurulduğu yer açısından yapılan sınıflandırma şehir otelleri ve resort oteller (tatil otelleri) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Walker 2004, 118). Şehir otelleri; şehir merkezi ya da şehir sınırları içerisinde kurulmuş ve misafirlerine lüks, birinci sınıf, orta düzey, ekonomik gibi farklı düzeylerde hizmet veren ve genel olarak iş amaçlı seyahat eden insanlara hizmet veren otel işletmeleridir. Resort oteller ise, dağ otelleri, termal oteller ve sahil kesimlerinde yer alan oteller olarak tanımlanmaktadır ve misafirleri genel olarak rekreasyon amaçlı seyahat eden insanlardan oluşmaktadır (Oral 2001, 16).

2.2.2 Fiyat Düzeyleri Açısından

Fiyat düzeylerine göre yapılan sınıflandırmada ise, otel işletmeleri ekonomi sınıfı oteller, orta sınıf oteller ve lüks oteller olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Bu kapsamda, lüks otel işletmeleri, diğer otel işletmelerine göre daha çok hizmeti ve konforu bünyesinde bulunduran ve fiyat açısından diğerlerine göre daha pahalı olan işletmelerdir. Orta sınıf oteller ise, misafir gereksinimlerini asgari düzeyde karşılayabilecek yapıda olan genel olarak konaklama yanında, yeme içme

hizmetlerini de veren fiyat açısından lüks otellerden daha ucuz bir fiyatla hizmet veren işletmeleridir. Ekonomi sınıfı oteller ise, temel olarak oda satışına odaklanmış bunun dışında çok kısıtlı ek hizmetler de verebilen fiyat açısından diğer sınıflara göre oldukça ucuz olan işletmeler olarak tanımlanabilir (Oral 2001, 19).

2.2.3 Sahiplik Durumu Açısından

Sahiplik durumu açısından yapılan sınıflandırmada, otel işletmeleri özel, kamu ve karma sahipli otel işletmeleri olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Özel sahipli otel işletmeleri şahıs ve şahıs gruplarına ait otel işletmelerini temsil ederken, kamu otel işletmelerinin sahipliği devlet ve kurumlarına ait olan işletmelerdir. Karma işletmeler ise, sahiplik bütünüünün yüzde bazında şahıs ve kamuca paylaşılan şekli olarak nitelendirilmektedir (Olalı ve Korzay 1993, 44; Şener 1997, 24). Sahiplik durumu açısından ayrıntılı yapılan sınıflandırma da ise, şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf ve sendika sahipliğinde olan oteller olarak gruplandırılabilir (Denizer vd. 1995, 3).

2.2.4 Büyüklükleri Açısından

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre yapılan sınıflandırmada, otel işletmelerinin oda kapasiteleri ve çalışan personel sayısı dikkate alınmaktadır. Buna göre otel işletmeleri, küçük, orta büyüklükte ve büyük oteller olarak üç gruba ayrılmaktadır. Küçük otel işletmeleri 10–20 odaya sahip ve 1 ile 5 kişi arasında hizmet personeline sahip otel işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Orta büyüklükteki otel işletmeleri ise, 50 ile 100 oda kapasitesine sahip, 25 ile 50 kişi arasında hizmet verilen otel işletmeleri, büyük otel işletmeleri ise, en az 200 odalı ve oda sayısına paralel olarak 1,1 oranında hizmet veren personel istihdam eden işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Şener 1997, 23).

2.2.5 Faaliyet Süreleri Açısından

Otel işletmelerinin yıl içerisinde faaliyette buldukları süre açısından sınıflandırmada, sezonluk (mevsimlik) ve devamlı (tüm yıl) hizmet veren işletmeler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Sezonluk otel işletmeleri genel olarak deniz, kum, güneş turizmine yönelik yaz aylarında hizmet veren ya da kış sporlarına yönelik olan

ve kış aylarında hizmet veren oteller olmaları nedeniyle sezon dışında talep görmemekte ya da az talep olması nedeniyle belirli bir zamana aralığında hizmet vermektedirler. Tüm yıl hizmet veren otel işletmeleri ise, genel olarak şehir merkezlerinde hizmet veren ve resort özelliği göstermeyen oteller olarak tanımlanabilmektedir (Denizer vd. 1995, 7).

2.2.6 Ulaştırma Araçları ile Bağlantıları Açısından

Ulaştırma araçları ile bağlantıları dikkate alındığında otel işletmeleri, havaalanı otelleri, istasyon otelleri, liman otelleri, karayolu kavşak noktalarındaki oteller (moteller) olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Şener 1997, 26). Bu tip oteller seyahat türüne göre insanların dinlenmelerine ya da seyahat saatine kadar konaklama imkanı veren otel işletmeleri olarak tanımlanabilmektedir.

2.2.7 Hukuksal Bakımdan Belirlenen Statüleri Açısından

Hukuksal açıdan bakıldığında ise, birçok ülkede otel işletmelerinin faaliyetlerini düzenleyen, denetleyen ve belirlenen standartlarda hizmet vermesini sağlayan farklı kurumlar mevcuttur. Ülkemiz de ise, hukuksal açıdan otel işletmeleri turizm işletme belgeli oteller ve belediye belgeli oteller olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır (Oral 2001, 20). Turizm işletme belgeli oteller, 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasında yer alan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik ile Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca, Beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olarak beş sınıfa ayrılmıştır (kultur.gov.tr). Bu işletmelerin yıldızları Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca verilmekte ve denetlenmektedir. Belediye belgeli otel işletmeleri ise, Turistik işletme belgesine sahip olmayan ve yerel belediyeler tarafından belgelendirilerek denetlenen otel işletmelerini kapsamaktadır (Oral 2001, 25).

Kültür ve Turizm Bakanlığınca yapılan bu yıldız sınıflaması genel olarak Dünya'da kabul görmüş bir sınıflama olması yanında farklı ülkeler farklı sınıflandırmalar da yapmaktadır. Örneğin; Amerikan Otomobil Birliği (AAA) tarafından yıldız sınıflandırmasına benzer olarak 1'den 5'e kadar elmas sınıflandırılması yapılmaktadır (Walker 2004, 113). Britanya Krallığı'nda 0 ile 5 arası taçtan oluşan altılı bir sınıflandırma varken, bazı ülkelerde otomobil klüpleri ve bazı ticari işletmeler

tarafından otel işletmelerinin sınıflandırıldığı rehberler yayınlanmaktadır (Oral 2001, 31).

2.3 Otel İşletmelerinde Yıldızlarına Göre Sınıflandırılması ve Bulunması Gereken Asgari Özellikleri

Ülkemizde, kabul edilen sınıflama sistemi Turistik işletme belgeli ve belediye belgeli otel işletmelerini kapsayan sınıflama sistemidir. Belediye belgeli otel işletmeleri, birinci sınıf, ikinci sınıf ve üçüncü sınıf oteller olmak üzere sınıflandırılırken, turistik belgeli otel işletmeleri belirlenen standartlarda sahip oldukları özelliklere göre bir yıldızlı otel işletmelerinden beş yıldızlı otel işletmelerine kadar değişmektedir. Otel işletmelerinin yıldızlarına göre sahip olması gereken asgari özellikler ise, yönetmeliğin 19. maddesine göre aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

2.3.1 Tek Yıldızlı

Tek yıldızlı oteller, aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) En az 10 oda,
- 2) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- 3) Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkanının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkanın lobide sağlanması şartı aranmaz.),
- 4) Kahvaltı Ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- 5) Yönetim odası,
- 6) Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- 7) 06.00–24.00 saatleri arasında büfe hizmeti,
- 8) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- 9) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- 10) Oda sayısının en az % 25'ine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,

- 11) Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

2.3.2 İki Yıldızlı

İki yıldızlı oteller; bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
- 2) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- 3) Odalarda saç kurutma makinesi,
- 4) Odalara içecek hizmeti.

2.3.3 Üç Yıldızlı

Üç yıldızlı oteller; iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- 2) Yatak sayısının % 25'i oranında oturma imkanı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
- 3) İlave bir yönetim odası,
- 4) Odalarda televizyon,
- 5) Odaların % 50' sinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- 6) Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az 50 kişilik çok amaçlı salon,
- 7) Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti,
- 8) Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- 9) 24 saat büfe hizmeti.

2.3.4 Dört Yıldızlı

Dört yıldızlı oteller; üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) Kabul holünde telefon kabinleri,
- 2) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,

- 3) Odalarda ve genel mahallerde klima,
- 4) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 5) 06.00–24.00 saatleri arasında oda servisi,
- 6) Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- 7) Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- 8) Satış mağazası,
- 9) Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
- 10) Kapasitesi 100 kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin % 50'sine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
- 11) Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- 12) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- 13) Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
- 14) Personel sayısının en az %15'i oranında konusunda eğitim almış personel,
- 15) İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az 5 yıl deneyim sahibi olması,
- 16) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- 17) Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
- 18) Ayrıca;
 - Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
 - Kapalı yüzme havuzu,
 - Açık yüzme havuzu,
 - En az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
 - Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve anında tercüme hizmetleri,
 - Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
 - En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol

sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,

- Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon,
- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu ala carte hizmet verilen ayrı bir lokanta,
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az 3 adedi.

2.3.5 Beş Yıldızlı

Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir.

- 1) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- 2) Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- 3) Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az 10 adet amblemlerli malzeme,
- 4) Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,
- 5) Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari % 5'i oranında bütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- 6) Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,
- 7) 24 saat oda servisi,
- 8) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,
- 9) Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının %10'u oranında internet imkanı sağlanması,
- 10) Bay ve bayan kuaförü,
- 11) Satış mağazaları,
- 12) Personel sayısının en az %25'i oranında konusunda eğitim almış personel,
- 13) Alakart lokanta,
- 14) Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,

15) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,

Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde; bu salonlardan en fazla üç adedi, bu maddenin (d) bendinin (18) numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden sayılır.

2.3.6 Diğer

Ülkemizde ve Dünya’da otel işletmeleri her ne kadar yıldız sınıfları ya da diğer sınıflandırma sistemleri ile ifade edilse de, günümüzde, çağdaş anlamda otel işletmelerinin farklılaşma adına bu sınıflamaların dışına çıktığı görülmektedir. Artık, birçok otel işletmesi sunduğu hizmetin kalitesini göstermek amacıyla otel isimlerinin yanına 5 + yıldız, de luxe, premium gibi ifadeler koymaktadırlar. Diğer bir adlandırma ise, 7 (5 ++) yıldızlı otel ifadesidir. Bu sınıflamalar, resmi olarak ifade edilmese de artık otelcilik sektöründe sıklıkla rastlanan ve otel işletmesinin yüksek gelir grubuna hizmet verdiği ve hizmet kalitesinin diğer otel işletmelerinden çok daha farklı ve iyi olduğunu anlatan simgeler haline gelmiştir. 7 yıldızlı otellere örnek olarak, Dubai’de yer alan Burj el Arab ya da diğer adıyla yelken otel verilebilir. Diğer bir örnek ise, Kemer, Beldibi’nde kurulan Sun Gate Port Royal ve Belek’te yer alan Rixos Premium gösterilebilir. Yedi yıldızlı otellerin beş yıldızlı otellerden farkları ise, sıra dışı mimari görünüş ve iç tasarım ve hizmet farklılığıdır(www. dexinger.com). Bunun dışında, takım elbiseyle giriş, restoranlarda önceden rezervasyon, bazı odalarda manzara değişikliğine imkan veren dönen odalar, çok sayıda farklı mutfaklardan restoranlar ve barlar bu tip otellerin kendine özgü hizmetleri arasında yer almaktadır.

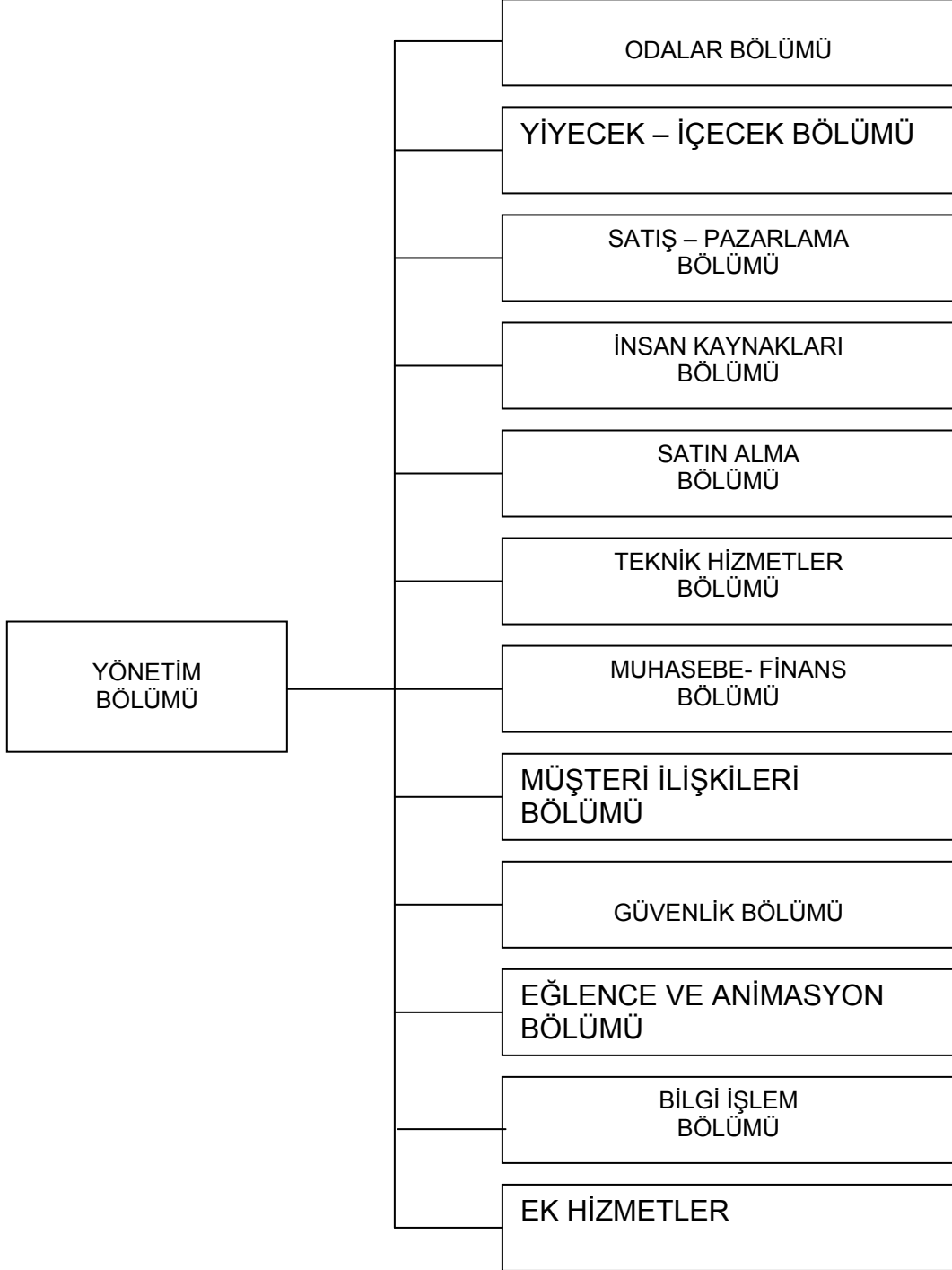
Bu sınıflamaların içinde görülen diğer bir adlandırma ise; butik otel ifadesidir. Butik otel işletmeleri genel olarak oda sayıları bakımından küçük ancak yüksek gelir grubundaki müşterilere hizmet veren ve müşterilerinin isteklerini bire bir karşılamayı amaç edinen otel işletmeleridir. Butik otel işletmelerinde müşteri odaklı bir hizmet anlayışı mevcuttur ve personel sayısına bakıldığında müşteri sayısına eşit ya da oldukça yakın sayıda olduğu görülmektedir.

2.4 Dış Kaynak Kullanımının Otel İşletmelerindeki Bölümler ve Faaliyet Alanları Açısından İncelenmesi

Genel olarak bakıldığında, otel işletmelerinin bölümleri ve bölümler içerisindeki faaliyet alanları büyüklüklerine göre farklılıklar göstermektedir. Günümüzde rekabet unsurunun ve müşteri beklentilerinin artması otel işletmelerini yeni hizmetleri içeren faaliyetleri sunmaya zorlamaktadır. Otel işletmeleri bu açıdan yukarıda belirtilen asgari hizmetlerinin yanı sıra birçok hizmeti de beraberinde vermektedirler. Bu hizmetleri içeren faaliyetler incelendiğinde şekil 5’ de de görüldüğü gibi bölümler; yönetim bölümü, odalar bölümü, yiyecek içecek bölümü, satış pazarlama bölümü, insan kaynakları bölümü, satın alma bölümü, teknik hizmetler bölümü, muhasebe finans bölümü, müşteri ilişkileri bölümü, güvenlik bölümü, eğlence ve animasyon bölümü, bilgi işlem bölümü faaliyetleri ile ek hizmetleri içeren faaliyetler olmak üzere 13 temel faaliyet alanından oluşmaktadır (Olalı ve Korzay 1993, 317; Şener 1997, 207; Medlik 1997; 101; Denizler vd. 1995, 24).

DKK faaliyetleri için ilk adım otel işletmesindeki faaliyetlerin temel ve ikincil faaliyet olarak ayrılması gerekliliğidir. Otel işletmelerinin tanımından da yola çıkılarak oda ve yiyecek içecek satışlarını gerçekleştiren bölümler otel işletmelerinin temel faaliyetleri kapsamında yer aldığı söylenebilir. Otel işletmelerinde bu sınıflamanın yapılmasında farklı görüşler ortaya çıkabilmektedir. Otel işletmelerinde bir faaliyet alanı bir kişi tarafından temel olarak görülürken diğer bir kişi tarafından ikincil faaliyet olarak görülebilmektedir. Bu farklılıklar faaliyet bölümleri içerisinde yer alan alt faaliyetler için de geçerlidir. Literatüre incelendiğinde, stratejik önemleri bakımından genel olarak, otel yönetimi, resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve kabul, mutfak, restoran, bar ve satış faaliyetleri temel faaliyetler olarak adlandırılırken, temel bakım, eğlence faaliyetleri, personel eğitimi ve seçimi, bilgi sistemleri ve reklam ve promosyon faaliyetleri tamamlayıcı nitelikte faaliyetler olarak görülmektedir. Bunun dışında, genel alanlar temizliği, oda temizliği, çamaşırhane, havuz bakımı, bahçe bakımı ve güvenlik faaliyetleri ise temel olmayan faaliyetler olarak ayrıldığı görülmektedir (Rodriguez and Robaina 2005a, 715). Yapılan bu ayrımlar otel sahipleri ve yöneticilerinin bakış açlarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle DKK faaliyetlerinde işletmenin bilgi düzeyi ve bulunduğu çevre koşulları da büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda otel işletmelerine özgü faaliyetler ve bu faaliyet alanlarındaki DKK faaliyetleri aşağıda bölümler bazında değerlendirilmiştir.

Şekil 5: Otel İşletmelerinde Faaliyet Bölümleri



Kaynak: Olalı ve Korzay1993, 317; Şener 1997, 207; Medlik 1997,101; Denizer ve Diğ. 1995, 24' den yararlanılarak hazırlanmıştır.

2.4.1 Yönetim Bölümü

Otel işletmelerinde yönetim bölümü, otel işletmesinin yönetimini en iyi şekilde sağlamak üzere işletmenin amaçlarının saptanması, hedeflere ulaşmak üzere planlamaların yapılması, fiziksel elemanların ve insan gücünün örgütlenmesini ve eşgüdümünü sağlanması ile yapılan işlerin denetiminin yapılmasından sorumlu bölüm olarak tanımlanabilir (Olalı ve Korzay 1993, 349). Otel işletmelerinde hizmetlerin çeşitliliği ve emek yoğun özellik göstermesinden dolayı son derece karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir (Şener 1997, 31). Bu nedenle yönetim bölümü otel işletmesinin başarısını etkileyen en önemli bölümdür. Yönetim bölümü genel anlamda genel müdür ve yardımcılarında oluşmaktadır. Küçük otel işletmelerinde mülkiyet sahipliği nedeni ile otel sahibi aynı zamanda işletme müdürlüğünü yaparken, büyük otel işletmelerinde bu görev konusunda uzman ve deneyimli yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Otel işletmelerinde diğer yönetim kararlarının alınmasında olduğu gibi DKK kararı da yönetim bölümü ve işletme sahipleri tarafından alınmaktadır. Yönetim bölümü kapsamındaki faaliyetlerde yapılan DKK uygulamalarına bakıldığında genel olarak; otel yönetim sözleşmesi (management contract), İmtiyaz sözleşmesi (franchising), yönetim bilgi sistemleri, yönetim danışmanlığı, hukuk danışmanlığı, yönetim sistem belgeleri (kalite yönetim sistemi - ISO 9001, HACCP ve HACCP' i içeren gıda güvenliği yönetim sistemi - ISO 22000, çevre yönetim sistemi - ISO 14001 vb.) gibi konularda konusunda uzman olan işletmelerle çalışmaları görülmektedir.

Yönetim sözleşmelerinde, otel sahibi otel işletmesinin yönetim sorumluluğunun tümünü belli bir süre için (genel olarak, 5, 10 ya da 20 yıl) yönetim işletmesine devretmekte ve karşılığında yönetim işletmesine sözleşmede belirtilen bir ücret ödenmektedir. Genellikle bu ücret brüt ya da net faaliyet gelirinin belirli bir yüzdesi (genel olarak 2 ya da 4,5 arasında değişebilmektedir) olarak ödenmektedir (Met 2005, 120; Walker 2004, 105). Böylece otel sahibi otel işletmesini kendisi işletmesi yerine dışarıdan uzman bir yönetim şirketine vererek kaliteyi, verimliliği ve karlılığı artırmak istemektedir. Otel sahibi işletmesinin yönetimini yönetim işletmelerine devrederek otel işletmesinin yönetiminde DKK uygulamış olmaktadır. Otel yönetimini alan yönetim işletmesinin, bazı faaliyetleri dışarıdan tedarik etmesi halinde ise iki aşamalı bir DKK söz konusu olabilmektedir.

İmtiyaz sözleşmesi (franchising), otel işletmelerinde, ünlü ve kendini turizm endüstrisi içinde kanıtlamış olan otel franchise işletmelerinin isim hakkının alınmasıyla yapılan uzun dönemli uygulamalardır. İmtiyaz hakkını alan otel işletmeleri, imtiyaz hakkı veren işletmelerin ismini, logosunu ve uzmanlığını kullanarak pazarlama gücü elde etmekte ve satışlarını artırabilmektedir. Bunun karşılığında ise, imtiyaz hakkı veren işletmenin belirlediği iş standartlarına uymak ve belirlenen imtiyaz hakkı ücretini ödemekle yükümlüdürler (Walker 2004, 98; İçöz 2001, 154). DKK bakış açısı ile değerlendirildiğinde, imtiyaz hakkının alınması ile otel işletmeleri marka imajını satış ve rekabet gücünü artırmak için dışarıdaki bir işletmenin ününden ve bilinirliğinden yararlanmaktadır. Böylece soyut bir değer olan marka imajı konusunda DKK uygulanmış olmaktadır. İmtiyaz hakkı veren otel işletmelerine örnek olarak Accor, Choice Hotels, Hilton, Holiday Inn gibi otel işletmeleri verilebilir.

Yönetim bilgi sistemlerinde ise, otel yöneticilerinin otel işletmesinin iş hareketlerini gerçek zamanlı olarak analiz etmesine ve doğru kararlar vermesini kolaylaştıran ve getiri yönetimi konusunda yardımcı olan sistemlerdir. Birçok büyük otel işletmesi bu konuda bilgisayar programları geliştiren uzmanlaşmış kuruluşlardan yararlanmaktadır. Bu işletmelere örnek olarak Visiglobe, Optims, Servus gibi işletmeler verilebilir (Öğüt vd. 2003, 155).

Bazı otel işletmeleri uygulamada otelcilik endüstrisinde hizmet veren danışmanlık işletmelerinden yararlanmaktadır. Bu işletmeler genel olarak, müşteri ilişkileri yönetimi, getiri yönetimi, banket yönetimi, merkezi rezervasyon sistemleri, e- posta ile pazarlama ve kriz yönetimi gibi konularda uzman danışmanlık işletmelerinden yararlanabilmektedirler. Bunun dışında otel iç ve dış mimarisinin düzenlenmesi için mimarlık işletmelerinden yararlanılabilmektedir. İşletmenin hukuksal işlerinin yürütülmesi için ise, işletme içinde avukat bulundurmak yerine dışarıdan bağımsız bir hukuk müşaviri ile çalışabilmektedirler.

Bu konulara ek olarak, otel işletmelerinin ulusal ve uluslararası düzeyde belirlenmiş standartlara entegre olabilmelerini sağlamak üzere, çeşitli yönetim sistemlerinde danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan yararlandıkları görülmektedir.

2.4.2 Odalar Bölümü

Odalar bölümü otel işletmelerinin tanımında da belirtildiği gibi, otel işletmelerinin temel faaliyet konusu içinde yer almakta ve oda satışları ile otelin en büyük gelir kaynağını oluşturmaktadır (Medlik 1997, 47). Verilen hizmetler dikkate alındığında genel olarak ön büro ve kat hizmetleri olmak üzere iki bölüme ayrılabilir.

Ön büro bölümü; misafir ile direkt olarak en çok iletişim içerisinde olan ve gelir merkezi (revenue center) olarak adlandırılan bölümler içerisinde yer almaktadır (Kappa vd. 1995, 11). Kat hizmetleri bölümü ise, otel işletmesinin temel ürünü olan konaklama gereksinimini karşılamaya yönelik hizmet veren, bu kapsamda otelin odalarından genel alanlarına kadar temizliği, bakımı ve estetik görünüşünden sorumlu olan bölüm olarak tanımlanan ve destek merkezi (support center) içerisinde yer alan bir bölüm olarak nitelendirilmektedir (Kappa vd. 1995, 3; Kozak 1998, 3).

Ön büro bölümü içerisinde; yönetim dışında, faaliyetler otel müşterilerinin otele giriş işlemlerini yapan ve otelde kalış süresince tüm gereksinimleri için bilgi hizmetlerini veren resepsiyon hizmetleri, otel müşterilerinin dolaylı ve direkt olarak rezervasyonlarını yaptırdıkları ve odaların müşterilere blokajları yapan rezervasyon hizmetleri, otel müşterilerinin ödeme ve kambiyo işlemlerini gerçekleştiren ön kasa hizmetleri, müşterilerin bavullarının taşınması, asansör hizmetlerinin verilmesi, müşteri otoları için park ve diğer hizmetlerin verildiği üniformalı (concierge) hizmetleri ve müşterilerin otel içi ve otel dışı iletişiminin sağlanması için telefon, faks gibi hizmetlerin verildiği santral hizmetleri yer almaktadır (Walker 2004, 161; Akgöz 2003, 10; Şener 1997, 117). Bazı büyük otel işletmelerinde ise, resepsiyon kısmından ayrı olmak üzere müşterilere bilgi verilen danışma kısmı yer alabilmektedir (Akgöz 2003, 18).

Ön büro içerisinde DKK' ya konu olan ya da olabilecek faaliyetler incelendiğinde, ön büro modülünde ve rezervasyon hizmetlerinde farklı işletmelerden yararlandıkları görülmektedir. Uygulamada büyük otel işletmelerinde satışları artırmak amacı ile merkezi rezervasyon sistemlerinden yararlandıkları görülmektedir (Kozak ve Güçlü 2003).

Odalar bölümünü oluşturan ikinci bölüm ise, kat hizmetleri (Housekeeping) departmanıdır. Bu bölüm kendi içerisinde, oda temizliği hizmetleri, genel alanlar temizliği hizmetleri ve çamaşırhane hizmetleri olmak üzere üç grupta incelenebilir.

Kat hizmetleri bölümünde de, diğer bölümlerde olduğu gibi hiyerarşik yapı işletmenin büyüklüğü ile doğru orantılı olarak değişiklik göstermektedir (Kozak 1998, 5). Faaliyetler kapsamında, oda temizliğinden sorumlu olan kat görevlileri, genel alanların (lobi, genel tuvaletler, havuz, yönetim odaları, depolar, personel kullanım alanları, toplantı salonları, restoranlar, sağlık merkezleri vb.gibi.) temizliğinden sorumlu meydancılar, çamaşırhane içerisinde yıkama, ütüleme, terzilik, kuru temizleme, depolama ve taşıma gibi hizmetleri veren çamaşırhane görevlilerinden oluşmaktadır (Kozak 1998, 8; Kappa vd. 1995, 27).

Kat hizmetleri faaliyetleri DKK açısından incelendiğinde, yapılan literatür incelemesinde, genel olarak otel işletmesinin temel görevi niteliğinde olan oda temizliği konusunda DKK'ya gidilmediği görülmektedir. Bunun sebebi, oda temizliği hizmetinin otelin temel hizmetlerinden biri olması ve misafir/lerin özel eşyalarının da oda içerisinde olması ve güvenliği açısından dışarıdan bir firmaya bu hizmetin verilmek istenmemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Genel alanlar temizliğinde ise, otel işletmeleri bu hizmetleri kendi vermekle birlikte, yıllık ya da periyodik genel temizlik için temizlik firmaları ile anlaşarak bu hizmetleri alabilmektedirler. Genel olarak, otel binasının dış cephesinin temizliği, sezon açılışlarında genel temizlik gibi amaçlarla geçici bir süre için DKK'ya yönelebilmektedirler. Diğer bir DKK'ya konu olan faaliyet ise, havuz temizliğidir. Birçok otel işletmesi gerek misafir sağlığı gerekse misafirlerin otel içindeki harcamasını özendirmek açısından havuz temizliğine büyük önem vermektedir. Bu kapsamda havuz suyunun kalitesinin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından havuz konusunda uzman firmalardan destek almakta ve havuz temizliğini bu firmalardan alabilmektedirler. Böylece havuz temizliğinde kısmi ya da sürekli olmak üzere DKK'ya yönelebilmektedirler.

Çamaşırhane hizmetleri ise, son yıllarda otelcilik endüstrisi içinde en çok DKK'ya konu olan faaliyet alanlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Hemington and King 2000, 256; Hallam and Baum 1996, 41; Rodriguez and Robaina 2004, 297; Berberoğlu 2004, 38). Birçok otel işletmesi, yatırım aşamasında kendi kapasitesine uygun olarak çamaşırhane yatırımını da birlikte yapmaktadır. Bu yatırım büyük bir

otel işletmesi için sadece donanımlar olmak üzere 70.000 Euro ile 120.000 Euro arasında değişirken, toplam maliyet 1.250.000 Euro'ya kadar ulaşabilmektedir (Resort 2006, 3–6). Ancak, otel işletmeleri için diğer bir alternatif, çamaşırhane hizmetlerinin konusunda uzman çamaşırhane hizmetlerine odaklanmış çamaşır yıkama fabrikalarına verilmesidir. Son yıllarda birçok otel işletmesi kendi çamaşırhanesini kurmadan dışarıdan firmalarla anlaşma yaparak bu hizmeti karşılamaktadır. Böylece, yatırım ve işletme maliyetlerinden kaçınarak zaten yoğun sermaye gerektiren ve riski fazla olan turizm endüstrisinde rekabet avantajı kazanmayı amaçlamaktadırlar. Bu uygulama, çamaşırhane yatırımını yapmış otel işletmelerinin teknolojisi eskiyen çamaşır makine ve donanımlarının kullanımı yerine daha kaliteli ve daha az maliyetli olabilen dışarıdaki çamaşırhane hizmeti veren firmalara yönelmeleri şeklinde de görülmektedir. Diğer bir uygulama ise, Dış tedarikçi firmanın otel bünyesi içerisindeki çamaşırhanenin işletilmesini üstlenmesi şeklinde olmaktadır. Böylece, var olan sistem otel dışına taşınmadan dış tedarikçi firmanın içeride hizmet vermesi şeklinde görülmektedir (Hamamcıoğlu 2004, 27). Sektör temsilcileri yatırım maliyetleri de dikkate alındığında otel işletmelerinin maliyetlerinde %50'ye varan tasarruflar sağlayabildiklerini belirtmektedir (Berberoğlu 2004, 38). Küçük otel işletmelerinde çamaşırhane hizmetleri bir kişilik bir istihdam ve bir ya da iki ev tipi çamaşır makinesi ve ütü gibi teçhizatlarla karşılanabilirken, orta ve büyük otel işletmelerinde yatak kapasitesiyle orantılı olarak çamaşır yıkama, kurutma, ütüleme makineleri yanında ortalama personel sayısı 3 kişiden 20 kişiye kadar değişebilmektedir. Bu kişilerin işletmeye olan maliyetleri ve makine ve teçhizatların maliyetleri dikkate alındığında işletme için oldukça önemli bir gider kalemi oluşturmaktadır. Bunun yanında, sektörün özelliğinden kaynaklanan ve özellikle resort otellerdeki doluluk oranlarının aylara göre değişkenlik gösterdiği düşünüldüğünde istihdam ve çamaşırhane işletim maliyetlerinin oda ya da misafir başına düşen maliyeti artırabilmektedir. Otel işletmelerinin çamaşır yıkama hizmetlerini dışarıdan tedarik etmesinin diğer bir nedeni ise, yörede kullanılan su kalitesinin düşük nitelikte olmasından kaynaklanabilmektedir (Schneider and Tucker 1989, 187). Birçok bölgede su kalitesinin çamaşır yıkamak için düşük kalitede olması makinelere zarar vermesi yanında yıkama sürecini uzatabilmekte ve yıkama kalitesinin düşük olmasına neden olabilmektedir (Kozak 1998, 99). Diğer yandan, çamaşırhane hizmetlerinin sağlanabilmesi için gerekli olan makinelerin çalıştırılması ve enerji maliyetlerinin değişkenliği ve yüksekliğinden kaynaklanan nedenlerden dolayı DKK tercih edilmektedir. Ek olarak, çamaşırhane firmalarının büyük

kapasiteye sahip sanayi tipi yıkama makineleri kullanması, su kalitesini iyileştirebilecek teknolojilerden yararlanması ve deterjan maliyetlerini toptan alımlarla azaltabilmeleri diğer bir deyişle ölçek ekonomilerinin avantajını kullanarak maliyet azaltabilmelerinden dolayı otel işletmeleri için uygun fiyatlarla hizmet vermelerini sağlamaktadır (Hamamcıoğlu 2004, 27). Ayrıca, bazı amaşırhane hizmeti veren firmalar otel çamaşırlarını sigortalamakta ve otel işletmelerinin kullandıkları çamaşırları kiralayarak otelde kullanılan çamaşırlara yapılan giderleri ve riskleri azaltma yoluna gitmektedirler (Resort 2006, 6; Hamamcıoğlu 2004, 27; Berberoğlu 2004, 39; Kozak 1998, 91). Diğer önemli bir konu ise, amaşırhane bölümünde çalışan personelin yaptığı işle ilgili bilgi düzeyidir. Konusunda uzmanlaşmış amaşırhane işletmeleri bu konuda kendi maliyetlerini azaltmak ve kaliteli hizmet vererek kendi sektörlerindeki rekabet şartlarına ayak uydurmak üzere hizmet içi eğitimler vermektedirler (Berberoğlu 2004, 39). amaşırhane hizmetlerinde DKK'ya yönelmenin bu avantajları yanında, bazı dezavantajları da olabilmektedir. Otel işletmelerinde kullanılan havlu, yatak örtüsü, yastık kılıfı, masa örtüsü, peçete gibi otel çamaşırlarının otel işletmesinin büyüklüğüne ve verdiği hizmet standardına göre yedek malzeme (par) bulundurmaları gerekmektedir. Bu yedekler genel olarak çamaşırın kullanım özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Bu kapsamda, çamaşırların otel içerisindeki amaşırhane yıkama durumunda örnek olarak 1 ya da 2 yedek çamaşır grubu bulundurulurken, dışarıda yıkatılması durumunda çamaşırların gecikmesi gibi bir olasılık için 2 ya da 3 yedek çamaşır grubu bulundurmak zorunda kalmaktadır. Bu yedek sayısı çamaşırların kullanım sıklığına göre değişebilmektedir. Böylece, amaşır yedeklerinin artması otel işletmesine ek bir maliyet oluşturmaktadır. Ayrıca, amaşır hizmetlerinin dışarıdan sağlanması ile tasnif ve taşıma konusunda da sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Otel bünyesinde yıkanan çamaşırlar kolayca türlerine göre sınıflanabilmekte ve her an kullanıma hazır tutulabilmektedir. Dışarıdan bir firmadan tedarik edilmesi durumunda ise, firma ve otel işletmesinin arasındaki uzaklığa göre taşıma için zaman kayıpları oluşabilmektedir (Schneider and Tucker 1989, 187). Bunun yanında, tedarikçi firmanın otele ait çamaşırları diğer bir otel işletmesinin malzemesi ile karıştırma olasılığı da yaşanabilecek olumsuzluklardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Lamminmaki 2005, 524). amaşırhane hizmetlerinde görülen fakat henüz çok yaygın olmayan diğer bir dış tedarik konusu ise, otel işletmeleri içerisinde gerçekleştirilen amaşırhane hizmetlerinde, yıkama kimyasallarının kullanımını sağlayan ve gerekli doz ve

miktarları ayarlayan donanım ve cihazların dışarıdan tedarik edilmesi şeklinde görülmektedir. Otel işletmeleri bu tür donanım ve cihazları dışarıdan tedarik ederek hem bu cihazlara yatırım yapmaktan kurtulmakta hem de teknolojik gelişmelere paralel olarak demode olması durumunda oluşabilecek zararlardan kendini koruyabilmektedirler (İbrahim 2006, 6; Dabak 2006, 7; Lamminmaki 2005, 523).

Çamaşırhane kapsamında otel misafirlerinin kullandıkları çamaşırların yanında, otel personelinin çalışırken kullandıkları üniformalar ve özel kıyafetler de yıkanmaktadır. Ayrıca bazı otel işletmeleri, otel misafirlerine çamaşırhane hizmetleri vermek ve gelir elde edebilmek amacı ile misafirlerin kişisel kıyafetlerinin yıkanması konusunda hizmet verebilmektedirler (Kozak 1998, 90). Otel işletmelerinin personeline ya da istenildiği takdirde otel misafirlerine bu hizmeti verebilmeleri için, çamaşırhane faaliyetlerinde DKK uygulaması bile otel içerisinde bu hizmeti verebilecek bir ya da birkaç ev tipi çamaşırhane donanımları bulundurmamak zorunda kalabilmektedirler. Bazı otel işletmeleri ise, makine ve işgücü kapasitesinden yararlanabilmek için kardeş tesisler ya da diğer tesislerin çamaşırlarını yıkamak üzere hizmet verebilmektedir (Kozak 1998, 90). Böylece, bir otel işletmesi çamaşırhane hizmetlerini alarak DKK uygulamakta, hizmet veren otel işletmesi ise tedarikçi durumuna gelebilmektedir.

2.4.3 Yiyecek – İçecek Bölümü

Yiyecek - içecek bölümü, odalar bölümünden sonra otel işletmelerinin gelir getiren en önemli bölümü olarak tanımlanmaktadır (Batman 1999, 123; Şener 1997, 137; Sökmen 2003, 33). Yiyecek içecek bölümü, otel işletmelerinin çeşitli restoranlarında, banket salonlarında, barlarında vb. gibi yerlerde misafirlere sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesi, korunması ve depolarda saklanması gerçekleştirilen bölüm olarak tanımlanmaktadır (Sökmen 2003, 33).

Yiyecek – içecek bölümü otel işletmesinin büyüklüğüne ve verdiği hizmet kalitesine göre farklılıklar göstermektedir. Yiyecek – içecek faaliyetleri küçük bir otel işletmesinde sadece mutfak ve servis hizmetlerini kapsarken, büyük otel işletmelerinde, oda servisi hizmetleri, içecek hizmetleri (barlar), yiyecek (restoran)

hizmetleri, banket hizmetleri ve mutfak hizmetleri olmak üzere beş ana faaliyet alanına ayrılabilir.

Oda servisi hizmetleri, kendine özgü sınırlandırılmış menü ile hizmet veren ve otel misafirlerinin özellikle yiyecek ve içecek hizmetlerini, servis saatleri dışında odalarında almalarını sağlamak üzere genel olarak lüks sınıfa dahil otel işletmelerinde bulunan bir yiyecek – içecek bölümü olarak tanımlanabilir (Lundberg 1984, 162). Oda servisi hizmetleri 5 yıldızlı büyük otel işletmelerinde 24 saat hizmet verirken, 4 yıldızlı otellerde yönetmelikte de belirtildiği üzere sınırlı saatler içinde hizmet verebilmektedir. Günümüzde ise, bazı otel işletmeleri yıldız özelliklerine bakmaksızın rekabet edebilmek ve misafir memnuniyetini artırmak amacıyla oda servisi hizmetleri vermektedirler. Oda servisi ücretleri genel olarak normal restoran menü fiyatlarından bir miktar fazla olmakta ve bazı otel işletmeleri oda servisi için fiyat üzerine servis ücreti eklemektedirler. Büyük otel işletmesi için bu bölüm çalışanları ayrı tutulurken küçük otel işletmelerinde, nöbetçi servis elemanları tarafından yürütülmektedir (Lundberg 1984, 163). DKK açısından bakıldığında ise, oda servisi bölümünün küçük bir bölüm olması, misafir ile direkt temasta olan ve hizmetin gece verilmesi gibi nedenlerle dışarıdan firmalara verilmesi tercih edilmemektedir. Literatürde ise, oda servisi hizmetlerinin dışarıdan bir firmaya verilmemesi gerektiği belirtilmektedir (Hallam and Baum 1996, 48; İplik ve Çınar 2005, 255). Diğer yandan, yiyecek – içecek hizmetleri veren firmaların ise, oda servisi gelirlerinin az olması nedeni ile bu alanda tedarikçi olmayı tercih etmedikleri belirtilmektedir (Hemmington and King 2000, 257). Ancak, buna karşılık olarak oda servisi hizmetlerinin dışarıdan firmalara verilmesi örnekleri de görülmektedir. Örneğin, Mc Donald's Hospitality Franchise Systems ile anlaşmalı otel işletmelerinde oda servisi hizmetleri vermektedir (İplik ve Çınar 2005, 255).

İçecek hizmetleri kapsamında, her türlü alkollü ve alkolsüz içki, sıcak ya da soğuk içeceklerin satışı gerçekleştirilmektedir (Denizer vd. 1995, 111). Küçük otel işletmelerinde, bir ya da iki bardan oluşan bu hizmetler, otel işletmelerinin büyüklüğüne ve sunduğu hizmet standartlarına göre sayısal olarak farklılıklar göstermektedir. Genel olarak bakıldığında içecek hizmeti verilen alanlar, bulunduğu bölüm ya da verdiği hizmet çeşitliliğine göre; lobi ve bekleme salonunda hizmet veren loby bar, aperatif yiyeceklerin de sunulduğu snack bar, restoran içinde faaliyet gösteren servis (restoran) bar, dans alanlarında hizmet veren disko ya da dans bar, sağlık merkezi bünyesindeki vitamin bar, sahilde yer alan plaj (beach) bar, teras

katlarında hizmet veren roof bar ve havuz kenarlarında faaliyet gösteren havuz bar gibi türlere ayrılabilir (Sökmen 2003, 173). İçecek bölümü yiyecek – içecek bölümü içerisinde %50'ye varan bir hacimle en büyük geliri sağlayan bölüm olarak nitelendirilmektedir (Lattin 1993, 228). Bu kapsamda, otel yöneticileri için oldukça önemli bir bölüm olarak görülen içecek bölümü içerisinde, karlılığın artırılması amacıyla bazı barların yönetimi dışarıdan tedarik edilebilmektedir. İçecek hizmetleri kapsamında yer alan diğer bir faaliyet ise, otel odalarında alkollü ve alkosüz içeceklerin ve aperatif yiyeceklerin bulunduğu mini barlardır. Mini barların doldurulması ve hesaplarının kayıt altına alınması için otel işletmesindeki oda kapasitesine göre servis personeli görevlendirilmektedir. Literatürde mini bar faaliyetleri ile ilgili DKK uygulamasına gittikleri görülmektedir. Bazı otel işletmelerinin otomatik mini bar üreticilerinden mini barları tedarik ederek hem bu alanda yatırım yapmadıkları hem de teknolojik gelişmeyle oluşabilecek eskime ve demode olma gibi risklerden korundukları görülmektedir. Dışarıdan bir işletmeden mini bar tedarik eden otel işletmeleri ise, kullanımdan elde edilen gelirin bir kısmını tedarikçi işletmeye ödemektedir (Lamminmaki 2003, 81).

Restoran hizmetleri ise, yine otel işletmesinin büyüklüğüne ve verdiği hizmet standartlarına göre farklılıklar göstermektedir. Küçük otel işletmelerinde sadece kahvaltı ve yemek hizmetlerinin verildiği bir restoran bulunabilirken, orta ve büyük otel işletmelerinde konaklama hizmeti ile birlikte verilen büfe tarzındaki yiyecek hizmetlerinin yanında misafirlerin farklı zamanlarda pansiyon ücreti dışında ödeme yaparak yemek yiyebilecekleri ala carte restoran ya da restoranlar bulunmaktadır. Bu restoranlar otel işletmesinin verdiği hizmet kalitesine göre, Dünya mutfaklarının farklı örneklerini sunan restoranlar olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, otel işletmelerinin restoran hizmetleri, pansiyon ücretine dahil olarak oda kahvaltı, yarım, tam pansiyon ve her şey dahil hizmet kapsamında verilen yiyecek hizmetleri ve misafirlerin dilediği zamanlarda ayrı bir ücret ödeme koşuluyla yararlanabilecekleri restoran hizmetleri olarak iki kısımda incelenebilir. Oteller açısından bakıldığında, otel bünyesinde yer alan ala carte restoranların dışarıdaki sadece bu konuda hizmet veren restoran işletmeleri ile rekabet sorunu yaşadıkları görülmektedir (Hemmington and King 2000, 256). Bunun nedeni olarak, bağımsız restoran işletmelerinin pazar gereksinimlerine ve rekabet koşullarına kolay uyum sağlamasından kaynaklandığı saptanmıştır. Bu nedenle bağımsız restoran işletmeleri ile rekabet edemeyen ve istenilen gelir düzeyine ulaşamayan otel restoranları gelirlerini artırmak ve ünlerini restoran işletmesinin markası ile pekiştirmek üzere sektörde iyi bir yere sahip

restoran işletmeleri ile franchising ve DKK gibi stratejik ilişkiler kurma yoluna gitmektedir. Örneğin; Hospitality Franchise Systems'e dahil otel işletmeleri (Days Inn, Howard Johnson, Super 8, Ramada, Park Inn) Mc Donald's ile, Hilton otelleri, Benihana ve Trader Vic's ile Holiday Inn otelleri, TGI Friday's ve Denny's ile, Days Inn otelleri, Wendy's ile, Marriott otelleri, Pizza Hut, TGI Friday's ve Ruth's Chris Steakhouse ile çalışmaktadır (Hemmington and King 2000, 256; İplik ve Çınar 2005, 254; Hallam and Baum 1996, 44). Konaklama hizmeti ile birlikte verilen yiyecek hizmetleri ise, otel işletmesinin temel ürünü konaklama ile özdeşleşmiştir ve misafir memnuniyetini etkileyen önemli bir imaj unsuru olarak görülmektedir. Bu görüş açısı ile otel işletmesinin öz yeteneği kapsamına giren yiyecek hizmetlerinin dışarıdan bir firmaya verilmemesi gerektiği ifade edilmektedir (İplik ve Çınar 2005, 254).

Otel işletmeleri içerisinde mutfak bölümüne bakıldığında, temelde misafirlerin yemeklerinin hazırlandığı ana mutfak ve personel yemeklerinin hazırlandığı personel mutfağı olarak iki bölümde incelenebilir (Aktaş 1995, 107). Ancak, otel işletmesinin büyüklüğü ve verdiği hizmetler dikkate alındığında, küçük otel işletmelerinde personel yemekleri de misafir yemeklerinin hazırlandığı mutfakta yapılmaktadır. Bazı büyük otel işletmelerinde ise, ayrı bir personel mutfağı ya da ala carte restoran mutfağının ana mutfaktan ayrı olması gibi, mutfak dışında diğer restoranların verdiği hizmetlere yönelik üretim yapan mutfaklar da olabilmektedir.

Mutfak hizmetleri içerisinde, sıcak yemeklerin ve bazı sosların hazırlandığı sıcak bölümü, soğuk meze ve yiyeceklerin hazırlandığı soğuk bölümü, çorba, sebze yemekleri, makarna ve pilav gibi yardımcı yemeklerin hazırlandığı bölüm ve ekmek, pasta, sıcak- soğuk tatlılar ve dondurmaların hazırlandığı pastane bölümü olmak üzere dört temel hizmet yer almaktadır (Denizer vd. 1995, 104). Bu temel bölümler yanında, etlerin hazırlandığı kasap bölümü, sebze ve deniz ürünlerinin hazırlandığı bölümler, kahvaltı bölümü ve servis ve mutfak bulaşıklarının yıkandığı bölümler de mutfak hizmetleri içerisinde yer almaktadır (Türksoy 2002, 157).

Hazırlanan yemeklerin kalitesi misafir memnuniyetini artırmada en önemli unsur olarak görülmekte ve otel işletmelerinin temel fonksiyonlarından biri olarak nitelendirilmektedir. Bu kapsamda, mutfak bölümünün DKK'ya konu olması tercih edilmemektedir. Ancak, mutfak hizmetleri kapsamında bazı faaliyetler dışarıdaki firmalardan elde edilebilmektedir. Uygulamada en sık rastlanan DKK alanı pastane hizmetlerinde görülmektedir. Birçok otel işletmesi ekmek, pasta ve tatlılarını kendileri

yaparken bazı otel işletmeleri de bu hizmetleri konusunda uzmanlaşmış pastanelerden sağlamaktadır (Hemmington and King 2000, 256; Hallam and Baum 1996, 41). Otel işletmelerinde mutfak personeline ödenen maaşların yüksek olması, bazı mutfak faaliyetlerinin dış kaynaklanması ile daha az mutfak alanı, donanım ve işgücü kullanımıyla sağlanacak olan karlılık DKK için yöneticileri motive eden en önemli faktörler arasında yer almaktadır (İplik ve Çınar 2005, 253). Ancak, mutfak hizmetlerinin dışarıdan bir firmaya verilmesi durumunda firmanın, maliyetleri azaltmak için porsiyon ve kaliteden ödün vermeleri söz konusu olabilmektedir. Misafir şikayetlerinin alınması, kalitenin tekrar tesis edilmesi gibi konularda dış tedarikçi firma ile otel yönetimi arasında sorunlar oluşabilmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinin mutfak hizmetlerinde DKK'ya yönelmemesi gerektiği vurgulanmaktadır (Yurtsever 2004). Ancak, bazı otel işletmeleri mutfak faaliyetlerinden ve personelinden tasarruf amacı ile ön hazırlığı yapılmış yiyecekleri dışarıdaki işletmelerden tedarik etme yoluna gitmektedirler. Böylece, otel işletmeleri maliyetlerden tasarruf ederken bu hizmetleri veren işletmelerin uzmanlıklarından da faydalanmaktadır (İplik ve Çınar 2005, 255).

Banket faaliyetleri genel olarak orta ve büyük otel işletmelerinde düzenlenmekte ve nişan, düğün, iş toplantıları, yıldönümü, mezuniyet, konferans ve seminer gibi etkinlikleri kapsayan resmi ve özel yemekler olarak tanımlanmaktadır (Denizer vd. 1995, 122).

Banket hizmetleri kapsamında, düzenleyen müşteri isteklerine ve banketin verildiği zaman göre; kahvaltı, molalar için çay, kahve, pasta gibi sunumlar, açık büfe öğle ve akşam yemekleri, kokteyl ve partiler, nişan, düğün organizasyonları ve resmi resepsiyonlar olarak farklılıklar gösterebilmektedir (Tavmergen ve Aksakal 2004,206; Denizer vd. 1995, 122). Genel olarak bakıldığında ise, banketlerin belirli zamanlarda müşteri talebi doğrultusunda yapılması ve çoğunlukla sürekli bir nitelik taşıması, banketin türüne göre; eğlence, müzik, süsleme gibi birçok otel işletmesinin bünyesinde olmayan hizmetlerin talep edilmesi açısından otel işletmeleri, bu hizmetler üzerinde uzmanlaşmış firmalarla çalışmayı tercih etmektedirler. Aynı zamanda, servis sırasında gereksinim duyulacak servis elemanları da bu firmalar tarafından tedarik edilmektedir. Birçok otel işletmesinde bu hizmetler için ayrı bir bölüm oluşturulmuşsa da ek personele gereksinim duyulabilmektedir. Böylece yarı zamanlı çalışacak personel dışarıdaki firmalardan

tedarik edilmektedir. Aynı zamanda, sunulacak yiyecek ve içeceklerin de dışarıda hizmet veren catering firmalarından tedarik edildiği görülmektedir (İplik ve Çınar 2005, 255).

2.4.4 Satış Pazarlama Bölümü

Otel işletmelerinde satış ve pazarlama bölümü, otel işletmesinde yaşamsal öneme sahip olan en önemli bölümlerden biri olarak görülmektedir. Pazarlama genel olarak, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu gereksinimlerin uygun bir maliyet ve karlılıkla karşılanması olarak tanımlanmaktadır (Walker 2004, 506). Genel olarak bakıldığında, otel işletmelerinin satış ve pazarlama bölümünün organizasyonu otel işletmesinin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde satış ve pazarlama faaliyetleri otel müdürü ya da ön büro müdürü tarafından yürütülürken, büyük otel işletmelerinde ayrı bir bölüm olarak hizmet vermektedir. Satış ve pazarlama faaliyetleri genel olarak, pazarlama araştırması, satış geliştirme, reklam faaliyetleri ve halkla ilişkiler faaliyetleri olmak üzere dört grupta toplanabilir (Denizer vd. 1995, 231; Gray and Liguori 2003, 93). Pazarlama araştırması faaliyetleri, otel işletmesine yönelik pazar özelliklerinin belirlenmesi, pazar potansiyelinin ölçülmesi, pazar payı analizi, satış analizi ve turizm eğilimlerine yönelik çalışmaları içermektedir (İçöz 2001, 107). Bu kapsamda, pazarlama araştırması konusu uzmanlık ve ekip çalışması gerektirmesi nedeniyle bazı otel işletmelerinin pazarlama araştırması konusunda uzman araştırma kuruluşlarından yararlandıkları görülmektedir. Satış geliştirme faaliyetleri ise, satışların miktarın ve kazancın artırılması için potansiyel müşterilere bilgi vermek, ikna etmek ve hatırlatmak üzere gerçekleştirilen uygulamalar olarak tanımlanırken, telefonla satış, kişisel temas, bölümler arası çapraz satış (criss-cross) gibi uygulamaları kapsamaktadır (Tavmergen ve Meriç 2002, 41). Uygulamada ise, birçok otel işletmelerinin satışları artırmak üzere, seyahat sektörü, ulaştırma işletmeleri, oteller, restoranlar, turizm büroları, araç kiralama işletmeleri gibi kuruluşlarla işbirliği yaparak satışlarını artırma yoluna gitmektedirler. Satış geliştirme faaliyetleri genel olarak diğer işletmeye ait hizmetlerin bir indirim kuponu yardımı ile özendirilmesi şeklinde yapılmaktadır (İçöz 2001, 295). DKK açısından bakıldığında, böylece otel işletmeleri diğer değişik mal ve hizmetlerin tüketilmesi ile müşterilerin marka seçimlerini kullanarak bunu kendi ürününü pazarlamak için kullanmakta ve bu tip stratejik ortaklıklar kurmaktadır. Bu uygulamalar bazen satış önerisinde bulunacak

işletmeye komisyon verilmesi şeklinde yapılırken, bazı işletmelerde de iyi ilişkiler yolu ile de sağlanabilmektedir. Reklam faaliyetleri, otel işletmelerinin mevcut müşterilerini korumak, yeni müşteriler çekebilmek, işletmenin pazardaki payını korumak ve artırmak üzere kollektif olarak kullanılan ticari tekniklerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Reklam faaliyetleri gazete ve dergi gibi basılı reklamlar, radyo ve televizyon gibi görsel ve işitsel reklamlar, açık hava reklamları şeklinde yapılmaktadır ve reklam aracı ne olursa olsun işinde uzman reklam ajansları ve reklam aracı sahipleri ile ticari ilişkileri gerektirmektedir. Bu kapsamda, yapılan reklam için ister istemez işletme dışında reklam faaliyetlerinde uzman kuruluşlarla çalışılmaktadır (İçöz 2001, 256). Halkla ilişkilerde ise, otel işletmesinin ve hizmetlerinin kamu ya da üçüncü kişiler nezdinde olumlu bir imaj yaratmak ve geliştirmek üzere kullanılan dolaylı bir tanıtım aracı olarak tanımlanmaktadır (içöz 2001, 274). Halkla ilişkilerin sağlanması için ise, lobilicilik, gazete ve dergiler, broşürler, kartpostallar gibi basılı araçlar, internet, telefon, radyo, televizyon, enformasyon filmleri vb. gibi görsel ve işitsel araçlar, sportif faaliyetler, kongreler, fuarlar, sponsorluklar gibi araçlar ve yöntemler kullanılmaktadır (İçöz 2001, 278; Tavmergen ve Meriç 2002, 85). Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ise, yine reklam faaliyetlerinde olduğu gibi konusunda uzman işletmelerden yararlanılmaktadır.

2.4.5 İnsan Kaynakları Bölümü

İnsan kaynakları bölümünün örgütlenmesi otel işletmenin büyüklüğüne, gereksinim ve koşullarına, işin yapısına, çalışanların durumuna, sendikalı olup olmadıklarına ve üst yönetimin insan kaynakları bölümüne verdiği öneme göre farklılıklar gösterebilmektedir (Kozak 2004, 27; Denizler vd. 1995, 202). Büyük otel işletmelerinin örgüt yapısı içinde insan kaynakları ya da personel bölümü yer alırken, küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde bu görev sorumlulukları otel müdürleri ve bölüm müdürleri arasında paylaşılmaktadır. Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümünün temel faaliyetleri; işletmenin gereksinimlerine göre, iş tanımı ve analizleri, iş gören seçimi ve işe alma, ücretleme ve sosyal faydalar, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve motivasyon, iş gören ve sendikal ilişkilerinin düzenlenmesi gibi konularını içermektedir (Jerris 1999, 5; Şener 1997, 157). Otel işletmeleri personel tedariki konusunda içsel kaynaklar yanında işletme dışı kaynaklardan da yararlanmaktadırlar. Bu kapsamda; gazete ve dergi ilanları, iş ve işçi bulma kurumları, internet, çalışanların önerileri ve daha önce yapılan

başvurular gibi kaynaklardan sağlanmaktadır (Çolakoğlu ve Kılınç 2005, 89; Riley 1996, 113). İnsan kaynakları tedarikinde başvurulan diğer bir kaynak ise, işe almanın dışarıdan uzman bir firmadan sağlanması ile yapılmaktadır. Genel olarak otel işletmeleri uzmanlık gerektiren, verimlilik ve rekabet konusunda zayıf oldukları alanlarda DKK imkanlarından yararlanmak amacı ile iş görenlerini dışarıdan bir firmadan tedarik etme yoluna gitmektedir (Kozak 2004, 66). Böylece otel işletmesi yöneticileri işe alma, bordrolama ve insan kaynakları ile ilgili kayıt tutma gibi sorumlulukları da iş gören tedarik eden firmaya aktarmaktadırlar (Woods 1997, 97). Bununla birlikte iş gören kiralayan işletme iş görenlerin işe uygunluğu, sağlık testleri, performans değerlendirmeleri gibi işlerle ilgilenmekte ve otel işletmesinin ana işlerine odaklanmasına fırsat tanımaktadır (Jerris 1999, 111). Murthy ve Murmann (1993)'ın yaptıkları araştırmaya göre, otel işletmelerinin iş gören bulma konusunda tedarikçi firmalara yönelimlerinin gittikçe arttığı belirlenmiştir (Woods 1997, 97).

2.4.6 Satın Alma Bölümü

Satın alma faaliyetleri, otel işletmeleri sundukları hizmetler kapsamında gereksinim duyulan yiyecek ve içecek ve misafirlerin kullandıkları diğer hizmet ve eşyaların seçimi, satın alınması, otele girişinin sağlanması, depolanması ve bu faaliyetlerle ilgili satın alma anlaşmalarının yapılmasını ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Stefanelli 1997, 3). Küçük otel işletmelerinde bu faaliyetler bir ya da iki kişi tarafından yürütülürken büyük otel işletmelerinde ayrı bir bölüm olarak hizmet vermektedir. Satın alma faaliyetleri toptancı ya da perakendeci işletmelerden karşılanırken, bazı otel işletmeleri özellikle bulunması güç ürünlerin tedarikinde dış tedarikçilerden yararlanmaktadırlar. Böylece otel işletmeleri, karşılıklı yaptıkları anlaşmayla kendilerini ürün kalitesi konusunda güvence altına almakta ve ürün tedariklerinin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerinin sürekliliğini de garanti altına alabilmektedir (Stefanelli 1997, 60). Ancak satın alma faaliyetleri uygulamada, pek sık rastlanan bir DKK konusu değildir. Bunun nedeni olarak satın alma konusunda tedarikçilerin yüksek gelir elde edebilmek için tedarik fiyatlarını yüksek göstermelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

2.4.7 Teknik Hizmetler Bölümü

Teknik hizmetler bölümünün faaliyetleri içerisinde; otel işletmelerinin günlük hizmetleri kapsamında gerekli olan su, elektrik, buhar, klima ve benzeri hizmetlerin sürekliliğini sağlamak, bu hizmetleri sağlayan makine ve cihazların kullanım eğitimlerini vermek, tesisat, makine ve cihazların bakım ve onarımını gerçekleştirmek ve enerji giderlerini azaltarak tasarruf sağlamak yer almaktadır (Maviş 1994, 132; Batman 1999, 127). Otel işletmelerinin verdikleri hizmetler dikkate alındığında, teknik anlamda farklı uzmanlıklar gerektiren cihaz, makine, tesisat ve donanımlardan yararlanıldığı görülmektedir. Bu faaliyetler için birçok otel işletmesinin kendi bünyesinde küçük çapta birkaç personelden oluşan ya da bölüm olarak örgütlenmiş bir teknik hizmetler bölümü yer almaktadır. Literatürde teknik hizmetlerin dışarıdan tedariki konusunda DKK'ya rastlanmamasına rağmen uygulamada istihdam edilen personelin tüm faaliyetlerde uzman olmaması nedeni ile bazı teknik konularda dışarıdan tedarik olanaklarından faydalandıkları görülmektedir. Otel işletmelerinde kullanılan makine ve cihazlar için satın alınmasından itibaren teknik destek aldıkları da görülmektedir. Bu destek ürünü tamamlayan ürün yanında herhangi bir ücret ödemeksizin yararlandıkları hizmetlerdir. Bunun dışında bakım sözleşmesi olmayan ya da garanti süresi bitmiş cihaz ve makineler için dışarıdaki uzman işletmelerden yararlanılmaktadır. Genel olarak asansör, soğutma ve ısıtma sistemleri ile bağımsız klima gibi cihazların bakımları ve teknik destekleri için dışarıdaki uzman işletmelerden yararlanıldığı görülmektedir.

2.4.8 Muhasebe ve Finans Bölümü

Otel işletmelerinde muhasebe ve finans bölümü, otelde yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, finansal tabloların derlenmesi, vergi belgelerinin doldurulması, nakit bütçelerinin hazırlanması ve bütçe değişikliklerinin analizi ile ilgili muhasebe faaliyetleri ve sermaye harcamalarının değerlendirilmesi, yeni sermaye olanakları ile ilgili stratejiler geliştirme, nakit fazlalarının yatırım araçlarında değerlendirilmesi, kar dağıtım politikalarının belirlenmesi, finansal tabloların analizi, emlak piyasasının takibi gibi finansal faaliyetleri yürütmektedir (Andrew and Schmidgall 1993, 2). Otel işletmelerinde misafirlerin harcamalarının derlenmesi ve her an ödenmesi için hazır olması gerekmektedir. Bu nedenle küçük otel

işletmelerinde misafir fişlerine (adisyon) işlenen harcama belgeleri resepsiyon ya da muhasebe elemanları tarafından misafir foliolarına işlenmektedir. Büyük otel işletmelerinde ise, bu işlem harcama merkezlerinde yer alan terminaller sayesinde misafir hesaplarına bilgisayar yardımı ile geçmekte ve her an ödenmeye hazır olmaktadır. Bu kapsamda, muhasebe bilgi işlem faaliyetleri konusunda dışarıdan bu hizmeti veren teknoloji işletmelerinden faydalanılmaktadır. Yine bu entegre sistemler sayesinde finansal analizler, raporlar bilgisayar yardımı ile düzenlenebilmekte ve analiz edilebilmektedir. Otel işletmelerinin bu ön muhasebe ve finansal analiz uygulamalarının dışında resmi belgelerin düzenlenmesi ve takibi için serbest mali müşavir ya da muhasebecilerden yararlandıkları görülmektedir.

2.4.9 Müşteri İlişkileri Bölümü

Otel endüstri içinde rekabetin artması ve endüstrinin olgunluk dönemine girmesi, klasik pazarlama yaklaşımının getirdiği yeni müşteriler bulma girişimlerine ek olarak mevcut müşterilerin bağlı müşteriler haline getirilmesi çabalarını da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda birçok otel işletmesi müşteri ilişkileri faaliyetlerinden yararlanma çabasına girmiş ve faaliyetleri arasına müşteri ilişkileri yönetimini katmışlardır (Hatipoğlu 2005). Müşteri ilişkileri yönetiminde, ilişkisel pazarlamanın gereği olarak müşteriler ile ilgili bilgilerin sağlanması ve yönetilmesini gerektirmektedir. Bu bilgileri sağlamak üzere check-in kartları başta olmak üzere, 800'li ücretsiz hatlar, web sitesi, kiosklar, değerlendirme kartları, e-mailler, sıkça sorulan sorular gibi müşterilerin otelde kaldığı süre içerisinde sağladığı geri bildirimlerden yararlanılmaktadır (Sigala 2005, 396). Bu bilgilerin sağlanması, depolanması, işlenmesi ve veri tabanı ağı ile paylaşılması için ise bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Bu bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmak ve müşteri veri tabanına erişebilmek için otel işletmelerinin bu teknolojiler konusunda DKK uygulamalarına gittikleri görülmektedir (Rosenthal 2005; Sigala 2005, 397).

2.4.10 Güvenlik Hizmetleri Bölümü

Güvenlik bölümü faaliyetleri, otel işletmesinde oluşabilecek yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı ya da zararı, hırsızlık gibi olumsuz olayları karşı önlem almak ve asayişin çeşitli nedenlerle bozulması durumunda çıkabilecek karışıklıkları önlemek üzere

yapılan faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Olalı ve Korzay 1993, 373). Böylece otel işletmesinin imajının korunması, otel misafir ve personelin kendini güvende hissetmesi sağlanmış olmaktadır. Güvenlik hizmetleri kapsamında, küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde gece vardiyalarında hırsızlığın önlenmesi ve genel güvenliği sağlamak için ön büro ya da diğer bölümlerde görevli personelden yararlanılmaktadır. Bazı küçük otel işletmeleri ise, güvenlik hizmetleri vermesi için bekçi ya da güvenlik elemanı kullanılırken, büyük otel işletmelerinde ayrı bir bölüm olarak hizmet vermektedir. Güvenlik bölümü, koruma görevlileri, gece bekçileri, mesai kontrol görevlileri ve ekstra güvenlik görevlilerinden oluşmaktadır (Batman 1999, 134). Otel güvenlik gereksinimleri güvenlik konusunda ayrı bir bölüm kurulması dışında, eski ya da yarı zamanlı hizmet veren emniyet mensuplarından, uzman güvenlik şirketlerinden ya da bunların bir kombinasyonu şeklinde de sağlanabilmektedir. Güvenlik hizmetlerinin dışarıdan konusunda ün yapmış uzman bir işletmeden yararlanılması otel işletmesine sürekli denetlenen, sertifikalı, güvenlik konusunda eğitilmiş, deneyimli personel dışında, güvenlik konusunda danışmanlık hizmeti sağlayabilmektedir. Bu kapsamda, birçok otel işletmesi güvenlik hizmetleri alanında DKK yoluna gitmektedir (Ellis 1995, 63). Ülkemizde ise, güvenlik gereksinimleri, otel işletmesinin kendi belirlediği özelliklere göre istihdam ettiği personelle, yönetiminde emekli emniyet mensuplarından yararlanılan ve yine uzman olmayan personelle ya da uzmanlığı tartışılabilir personel istihdam eden güvenlik işletmelerinden karşılanmaktadır. Ancak, Avrupa Birliği'ne entegrasyon kapsamında yapılan reformlar çerçevesinde, 26.06.2004 tarihli resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 5188 sayılı özel güvenlik hizmetleri kanunu ile yasal olarak güvence altına alınmıştır. Kanunla birlikte güvenlik hizmeti verecek personelin özel eğitimlerle belgelendirilmesi ve periyodik olarak eğitimlerden geçirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri eğitilmiş personelleri yine periyodik eğitimler gerçekleştiren dış tedarikçilerden sağlama yoluna gitmektedir. Böylece, otel işletmeleri personelin eğitim durumunu ve periyodik eğitimlerini takip işlerinden, bordrolamalarından ve diğer sosyal hakları konusundaki uygulamaları da tedarikçi işletmeye devrederek temel işlerine odaklanmayı sağlayabilmektedirler. Bununla birlikte güvenlik hizmetlerinin uzman tedarikçilerden sağlanması ile teknoloji gerektiren güvenlik cihazlarının maliyetlerinden ve teknolojinin takibi konusundaki riskleri de tedarikçi işletmeye devredebilmektedirler. Bu konu ile ilgili ayrıntılar güvenlik alanında yapılan bilgi işlem faaliyetleri kısmında bahsedilmiştir.

2.4.11 Eğlence ve Animasyon Bölümü

Eğlence ve animasyon faaliyetleri, otelde konaklayan misafirlerin boş zamanlarını eğlenceli bir şekilde geçirmesi için misafirlerin beklentilerine bağlı olarak değişik ilgi odaklarına yönelik hazırlanmış kültürel ve yaratıcılık açısından zenginlik kazandıran faaliyetler olarak tanımlanabilir (Usta 2002b, 171; Hacıoğlu vd. 2003, 80; Hazar 2003, 35). Bu faaliyetler, kültürel, sportif ve dinlendirici animasyon faaliyetleri olmak üzere temelde üç gruba ayrılabilir. Kültürel animasyonlar kapsamında, konserler, dans gösterileri, konferans, sergi ve tiyatro etkinlikleri sayılabilir. Sportif animasyonlar içinde, su sporları, okçuluk, tenis, golf, fitness faaliyetleri, bowling, bilardo, binicilik, paraşüt gibi faaliyetler yer almaktadır. Dinlendirici animasyonlar kapsamında ise, resim ve el sanatları, havuzlu parklar, diskotek ve gece kulüpleri, casino, sinema, briç, satranç ve scrabble gibi masa oyunları, çocuklar için mini kulüpleri, moda defileleri, geziler gibi faaliyetler yer almaktadır (Hacıoğlu vd. 2003, 99). Otel işletmelerinin sınıfına ve hizmet kalitesine göre değişiklik gösteren animasyon faaliyetleri, günümüzde rekabetin artması ve tatil anlayışında meydana gelen değişiklikler çerçevesinde neredeyse tüm otel işletmelerinin sağladığı standart bir hizmet haline gelmiştir. Küçük otel işletmeleri özel gün ve özel misafir grupları için bu faaliyetleri yaparken, orta büyüklükteki otel işletmelerinde haftalık Türk geceleri ve bu gibi diğer faaliyetler şeklinde yapıldığı görülmektedir. Bu kültürel ve dinlendirici nitelikteki animasyonlar yanında sportif animasyonlara da yer verilmektedir. Büyük otel işletmelerinde ise, bu faaliyetler için ayrı bir animasyon bölümü oluşturulmakta ve misafirlerin tatil içerisinde boş zamanlarını kendi ilgi alanlarına göre daha zevkli geçirmeleri sağlanmaktadır. Eğlence ve animasyon faaliyetlerinin diğer bir amacı da otel işletmesinin gelirlerini artırmaktır. Bu kapsamda, misafirlerin harcamalarını otel içinde yapmalarını sağlamak ve harcamalarını artırmak amaçlanmaktadır. Böylece, bu faaliyetlerin gelir getiren bölümlere destek vermesi sağlanmaktadır. Otel işletmelerinde animasyon faaliyetleri oldukça geniş bir faaliyet alanı niteliğindedir. Birçok otel işletmesi bu hizmetleri ücretsiz olarak vermektedir. Eğlence ve animasyon faaliyetlerine yönelik DKK incelendiğinde literatürde çok az veriye ulaşılabilmektedir. Literatür incelemesinde, otel işletmelerinin disko ve sinema hizmetlerinde DKK uyguladıkları saptanmıştır (Lamminmaki 2005, 521). Bu kapsamda, eğlence faaliyetlerinin riskli yatırımlar olması, otel işletmelerinin disko faaliyetlerinde gece geç saatlere kadar hizmet verilmesi ve otelde konaklayan misafirler dışındaki misafirlerin giriş yapması nedeni ile otel giriş kapısından ayrılmak istenmesi gibi nedenlerle dışarıdan tedarik edilmek

istendiği saptanmıştır (Lamminmaki 2005, 521). Diğer bir DKK uygulaması ise, sinema gösterimi konusunda görülmektedir. Bu uygulamada, otel işletmelerinin sinema gösterim hizmetlerini teknolojik gelişmeler sonucu oluşabilecek risklerin tedarikçiye devredilmesi açısından tercih ettikleri görülmektedir (Lamminmaki 2005, 522). Literatürde örneklerine rastlanmasa da, otel işletmelerinin yapılan sportif faaliyetlerin, şovların, dansların, mzıkların ve kültürel faaliyetlerin uzmanlık gerektirmesi nedeni ile birçok animasyon faaliyetini dışarıdaki firma ya da ekiplerden tedarik etmektedirler. Otel işletmelerinde bir animasyon ekibinin olması halinde bile dışarıdan hizmet sağlayan işletmelerle çalıştıkları ve bu şekilde animasyon faaliyetlerini zenginleştirdikleri görülmektedir. Bazı animasyon tedarikçileri otel işletmelerine yarı zamanlı olarak bir ya da birkaç gösteri ile hizmet verirken, bazı tedarikçiler otel işletmesinin isteğine göre bir takım oluşturmakta ve anlaşmaya göre bu takımın otel içerisinde sürekli hizmet vermesini sağlamaktadırlar. Bu süreçte otel işletmelerine takımlar halinde hizmet veren animasyon tedarikçileri otel işletmesinin memnun kalamadığı personel için rotasyon yapma imkanı ile esneklik sağlamaktadır. Böylece otel işletmeleri, hem animasyon takımının personel prosedürlerini tedarikçiye aktarmakta, hem de uzman personelden yararlanma imkanı bulmaktadırlar.

2.4.12 Bilgi İşlem Bölümü

Bilgi ya da bilişim sistemi, ham veri ve bilgilerin toplanması, toplanan bilgilerin ayıklanması, hesaplaması, sınıflanması, özetlenmesi ile kullanılabilir bir hale getirilmesi, erişilmesi, dağıtılması ve depolanmasına katkı sağlayan teknolojiler, uzman insan kaynakları, uyulması gereken prosedürler ve bilgileri kapsayan bir sistem olarak tanımlanabilmektedir (Collins and Malik 1999, 3; ğt vd. 2003, 113). Bu işlerin yapılabilmesi için ise, bilgisayar ve bilgisayar donanımları gerekmektedir. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile paralel olarak tüm sektörlerde olduğu gibi otelcilik endüstrisinde de sıklıkla kullanılan bilgisayar ve programları hemen hemen tüm otel faaliyet alanlarının içine girmiştir. Genel olarak bakıldığında rezervasyon, teknik hizmetler, oda hizmetleri, restoranlar, n büro, misafir ilişkileri, muhasebe ve satış bölümlerini kapsamaktadır (Collins and Malik 1999, 4). Otel işletmelerindeki faaliyet alanlarının çeşitliliği ve her bir faaliyet alanının birbirleri ile uyumlu çalışması gerekliliği, bölümler ve faaliyetler arası bilgi sistemlerinin entegre modüller halinde kullanılmasını gerektirmektedir (ğt vd. 2003, 152). Otel işletmelerinde bilişim

sistemleri bölümler baz alınarak; üst yönetim bilgi sistemleri, ön büro bilgi sistemleri, kat hizmetleri bilgi sistemleri, pazarlama-satış bilgi sistemleri, yiyecek-içecek bölümü bilgi sistemleri, muhasebe bölümü bilgi sistemleri ve diğer destek bilgi sistemleri olarak gruplandırılabilir (Öğüt vd. 2003, 154).

Üst yönetim bilgi sistemleri; Üst yönetim bilgi sistemleri, otel yöneticilerinin yoğun rekabet ortamında, etkin kararlar alabilmesi ve işletme içi ve dışı bilgilere tam ve zamanında ulaşmasını sağlayan araçlar olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda, otel yöneticileri, yönetim kapsamında alınacak kararlarda, diğer bölümlerle bütünleşik çalışan ve alınan bilgileri değerlendirerek gerçek zamanlı bilgi sağlayan, işletme satışlarının ve karlılığının artırılabilmesi için gerekli olan bilgileri ve getiri yönetimi ile ilgili çözüm sağlayan bilgisayar programlarından oluşmaktadır. Bu programlara örnek olarak; Visiglobe-Executive Information System(EIS), Servus-E-profit Management, Optims Getiri Yönetimi gibi paket programlar verilebilir (Öğüt vd, 2003, 155).

Ön büro bilgi Sistemleri; Ön büro bölümü misafirler ile ilgili tüm bilgilerin toplandığı bir merkez konumundadır. Otel işletmesinin büyüklüğü ile doğru orantılı olarak bilgi sistemlerinin kullanım alanı da genişlemektedir. Bu kapsamda ön büro faaliyetleri açısından bilgi sistemleri yapılan işlere göre, resepsiyon bilgi sistemleri, rezervasyon bilgi sistemleri, merkezi rezervasyon sistemleri, ön kasa bilgi sistemleri, santral bilgi sistemleri olmak üzere alt sistemlere ayrılmaktadır (Öğüt vd. 2003, 164). Resepsiyon bilgi sistemleri, misafirin otele kaydı ve ayrılışını düzenleyen, acenta kartlarını tutan, genel ve günlük oda durumunu, doluluk ve kontenjan durumlarını gösteren uygulamaları içermektedir. Rezervasyon bilgi sistemlerinin kapsamında, rezervasyon anlaşma bilgilerine erişim, esnek fiyatlandırma, blokajlama, harcamalar için etkin planlama, kontrol ve uyarı sistemi, grup rezervasyon sistemi, detaylı analiz ve istatistikler gibi uygulamaları kapsamaktadır (Öğüt vd. 2003, 166). Merkezi rezervasyon sistemleri, zincir otel işletmelerinin kullandıkları birleştirilmiş rezervasyon hizmetleri ve zincir işletmeler dışındaki otel işletmelerinin dahil oldukları bağımsız rezervasyon sistemleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Zincir otel işletmeleri kendi otellerine diğer bir otelinden ya da satış ofisinden direkt rezervasyon yapabilmekte, böylece rezervasyon hizmeti tek bir çatı altında toplanarak etkin ve verimli bir satış gerçekleştirilebilmektedir. Bağımsız rezervasyon sistemlerine üye olunması ile otel hizmetlerini küresel dağıtım sistemleri satış ve

pazarlama ağı üzerinden pazarlama imkanına sahip olmakta ve tüm rezervasyon işlemlerini bu sistem üzerinden yapabilmektedirler (Türksoy 1998, 56). Ön kasa bilgi sistemleri ise, otel misafirlerinin her türlü hesap hareketlerini takip edildiği, kambiyo işlemlerinin yapıldığı, satış noktalarından gelen hesapların tutulması, kasa işlemleri, hesap dökümleri ve faturalama yapmaya imkan sağlayan uygulamaları içermektedir (Öğüt vd. 2003, 185; Türksoy 1998, 68). Santral diğer bir deyişle telefon bilgi sistemleri kapsamında, otel işletmesindeki işletme içi ve dışı telefon akışının yönlendirildiği, uyandırma, telefon, faks ve e-posta gibi adreslerin tutulması, görüşme bilgilerinin hesaplara aktarılması ve dökümlerinin alınması, gelen ve giden faks ve mesajların otomatik olarak dosyalanması, mesaj bırakma ve bebek dinleme gibi hizmetler yer almaktadır (Öğüt vd. 2003, 190; Türksoy 1998, 78).

Kat hizmetleri bilgi sistemleri; Kat hizmetleri bilgi sistemleri, kat hizmetleri ile ilgili işlemlerin takip edildiği, ön büro ile iletişimin sağlandığı programlar olarak tanımlanmaktadır (Öğüt vd. 2003, 190). Ön büro modülleri ile entegre çalışan ve otel işletmesindeki oda durumlarını gösteren programlar ve otel oda durumlarını anında telefonla aktarılmasını sağlayan bilgi sistemleridir.

Satış-pazarlama bilgi sistemleri; Pazarlama bilgi sistemleri gerek duyulan bilgileri işletme kayıtlarından, pazarlama değerlendirme faaliyetlerinden ve pazarlama araştırmalarından elde etmektedirler. Pazarlama bilgi sistemleri bu bilgileri, otel işletmesinin ürünlerini pazarlamak amacıyla yönelik olarak yapılan planlama, uygulama ve denetim faaliyetlerine yardımcı olacak bilgiyi doğru zaman ve biçimde yöneticilere ulaştıran sistemler olarak tanımlanmaktadır (Öğüt vd. 2003, 159). Otel işletmelerinde pazarlama konusunda genel olarak misafir memnuniyetini artırmak ve misafir tekrarını sağlamak amacıyla oluşturulan müşteri ilişkileri yönetimi başta olmak üzere, temas ve görüşmelerin takibi, bütçe ve performans analizleri, aksiyon planlaması, misafir talep ve beklentilerinin kaydı gibi uygulamaları sağlamaktadır (Öğüt vd. 2003, 160).

Yiyecek- içecek bilgi sistemleri; yiyecek ve içeceklerin depolama, üretim ve servis süreçlerinin karmaşıklığı, verilen hizmetlerin çeşitliliği, bekleme dolayısı ile bozulması, fire vermesi gibi nedenlerle fiziksel ve ekonomik kontrolündeki güçlükler etkili bir kayıt sistemini gerektirmektedir. Yiyecek-içecek bilgi sistemleri ise, otel işletmelerinde yer alan mutfak, restoranlar, kafeler, barlar, ziyafet salonları ve mini

barlar gibi birçok alanda sıklıkla kullanılmaktadır (Öğüt vd. 2003, 194). Bu kapsamda, küçük otel işletmelerinde bu işlemler manuel olarak hazırlanan adisyon ve sipariş çeklerinin ön büro manuel ya da bilgisayar yardımı ile misafir hesaplarına girerken, büyük otel işletmelerinde bu bilgi sistemleri yardımıyla servis elemanlarının siparişleri avuç içi bilgisayarlarla almaları bu bilgisayarların mutfaktaki bir yazıcı ile anında mutfak personeline iletilmesi, hazırlanan yiyeceğin ve sipariş edilen içeceğin daha önceden hazırlanmış standart reçetelere göre bileşenlerin stoktan düşülmesi, alınan ödemelerin ya da kredili hesapların anında oda kaydına alınması ile hızlı ve verimli bir iş akışı sağlamaktadır (Öğüt vd. 2003, 196). Ayrıca, mini bar kullanımında telefon aracılığı ile misafir tüketiminin iletilmesi ya da fiber optik alıcılar ile çalışan ve tüketimi anında hesaba kaydedebilen mini bar cihazları bulunmaktadır (Öğüt vd. 2003, 205).

Muhasebe bilgi sistemleri; genel olarak bakıldığında günümüzde en küçük otel işletmesinde bile muhasebe faaliyetleri bilgisayar yardımı ile gerçekleştirilmektedir. Muhasebe bilgi sistemleri ile otel misafirlerinin harcamalarından doğan alacaklar, otel işletmesine girdi oluşturan hammadde stoklarının bölümlere göre maliyetleri ve analizleri, faturalanması, kasa hareketlerinin izlenmesi, hesapların anlık izlenmesi, maaş bordrolarının hazırlanması ve mali tabloların tutulmasını sağlayan sistemlerdir. Muhasebe bilgi sistemleri diğer otel faaliyetlerine ilişkin bilgi sistemlerine entegre edilmiş sistemlerdir (Öğüt vd. 2003, 215).

Teknik bölüm bilgi sistemleri; teknik bölüm bilgi sistemleri kapsamında, otel işletmesinin aydınlatılması, ısıtılması, havalandırılması gibi enerji kullanımına yönelik yönetim sistemleri yer almaktadır. Enerjinin verimli ve güvenli kullanılması amacıyla bilgisayar komutları ile çalıştırılması ile hem enerji tasarrufu yapılabilmekte hem de sağlıklı, konforlu bir ortamda hizmet verilmesi sağlanmaktadır. Enerji yönetim sistemleri ile ekipman ve enerji verimliliği sağlanabilmektedir (Öğüt vd. 2003, 215).

Güvenlik bölümü bilgi sistemleri; otel işletmesinde misafir ve çalışan güvenliğini sağlamak için birçok farklı güvenlik sistemi kullanılmaktadır. Odalar ve genel alanlardaki ısı ve duman algılayıcıları, kapılardaki elektronik kilitleme sistemi, ana giriş kapılarında dedektörler ve kamera sistemleri ile izleme gibi güvenlik önlemleri alınmaktadır (Türksoy 1998, 80; Öğüt vd. 2003, 217).

Diğer bilgi sistemleri; otel işletmelerinde hizmetlerin çeşitlendirilmesi yeni bilgi sistemlerinin kullanılmasına yol açmaktadır. Bu kapsamda, misafirlerin kendi check-in ve check-out'larını yapabilecekleri sistemler, oda içinde misafirlerin eğlenmesi için ücretli kanal seçenekleri, oda içinden erişilebilecek yöre, bölge ve ulaşım oda servisi tarifeleri, haberler, borsa raporları gibi ulaşımlar, otel içinde yararlanılabilecek aktiviteler için programlama sistemleri, dijital gazete gibi hizmetler ve kablosuz internet erişimi gibi sistemler kullanılabilir (Öğüt vd. 2003, 219).

Otel işletmelerinde işletme faaliyetleri hakkındaki kaliteli bilgi, işletmenin pazardaki rekabet durumunu önemli derecede etkilemektedir. Birçok işletmede bilgi sistemleri müşteri hizmetleri ile ilişkilendirilmiş içsel ve dışsal yönetim süreçlerini geliştirmede önemli bir paya sahiptir. Ancak, bilgi sistemlerinin maliyetleri nedeniyle bazı otel işletmeleri bu imkanlardan yararlanarak rekabet gücüne katkı sağlamayabilmektedir. Bu kapsamda, uygun bir bilgi sistemi kaynağı ile işletmenin faaliyetlerine hız ve esneklik getirilebilmektedir. Son yıllarda bilgi sistemlerine çok daha önem verilmekte ve DKK'ya konu olmaktadır. Ancak, birçok yazar, bilgi sistemlerinin dışarıdan tedarikine, işletmenin kritik bilgilerinin kopyalanması ve kötü amaçlarla kullanılması olasılığı nedeniyle çekimser bakmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında işletmeye rekabet gücü sağlayan bilgi işlem faaliyetlerinin DKK'ya konu edilmemesi gerektiği, bununla birlikte işlem maliyetlerinin yüksek olduğu ve düşük performans gösteren faaliyetlerin dışarıdan tedarik edilmesi savunulmaktadır. Otel işletmelerinin bilgi sistemlerinde DKK'ya gitmelerinin temel sebepleri arasında yatırım ve işletme maliyetlerinin düşürülmesi yatmaktadır. Bunun yanında, bilgi sistemlerinin dışarıdan tedariki ile işletme rekabet avantajları da sağlayabilmektedir. Bilgi işlem faaliyetlerinin yürütülmesi teknoloji konusunda uzman personelin istihdamını gerektirmektedir. Otel işletmesinin temel işi olmayan bu konuda uygun ve uzman personel istihdamı oldukça maliyetli olmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin bilgi işlem faaliyetlerinin dışarıdan bir firmaya devredilmesi, otel içerisinde gerçekleştirilmesinden hem maliyet hem de hizmet kalitesi anlamında avantajlar sağlamaktadır (Rodriguez and Padilla 2005, 39).

2.4.13 Ek Hizmetler

Otel işletmeleri yukarıdaki faaliyet alanları dışında günümüz rekabet koşullarının da beraberinde getirdiği ve otel endüstrisinin karakteristik özellikleri nedeni ile sunduğu birçok hizmet yer almaktadır. Bu faaliyet alanları içerisinde de birçok alan DKK'ya

konu olmakta ya da DKK uygulamaları için potansiyel oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde, otel işletmelerinde yer alan satış mekanlarında dış tedarikçilerden yararlanıldığı görülmektedir (Lamminmaki 2005, 521). Bu gibi satış mekanları hem otel işletmesinin bir hizmeti niteliğinde olmakta hem de otel işletmesi tedarikçi işletmeden kira geliri elde etmektedir. Ayrıca genel olarak otel işletmelerinde bulundurulmuş drug store, butik, hediyelik eşya, kuaför, fotoğrafçı, internet kafe, oyun salonu gibi hizmetler otel tarafından personel istihdam etmeden ve satış mekanları için yenileme yatırımları yapılmadan tedarikçiye verilmektedir. Böylece otel işletmeleri hem gelir elde ederken hem de temel yeteneklerine odaklanabilmektedir. Literatürde yer alan diğer bir DKK konusu ise, otel içi bitkiler ve otel kuruluş alanı içerisindeki bahçe bakım hizmetleridir. Otel işletmeleri verdikleri hizmete ve kuruluş alanına göre değişik büyüklüklerde bahçelere sahiptirler. Bu alanların bakımı ve düzenlenmesi için bahçivanlık hizmeti veren personel istihdam etmek yerine dışarıdaki uzman firmalardan yararlandıkları görülmektedir. Örneğin; otel içi bitkilerinin sahipliği, bakımı ve düzenlenmesi gibi faaliyetler dışarıdaki uzman işletmelere verilmektedir. Böylece, tedarikçi işletmeye ait olan ve sözleşme süresince otel işletmesinde kalacak olan bitkiler, tedarikçinin bakım ve sorumluluğunda olmakta, gerektiğinde yenilenebilmektedir(Lamminmaki 2005, 523). Otel işletmeleri dışarıdaki yeşil alanların bakım ve düzenlenmesi için ise, yine konusunda uzman bahçe düzenlemesi ve bakımı konusunda faaliyet gösteren işletmelerle anlaşarak periyodik olarak bakım hizmeti almaktadırlar. Aynı şekilde, zincir ya da birkaç otel işletmesi bahçe bakımı konusunda uzman olan kişilerle anlaşarak bu hizmeti dışarıdan almayı tercih etmektedirler. Bazı otel işletmeleri ise, golf sporu hizmetleri ya da binicilik gibi sundukları hizmet nedeni ile geniş yeşil alana sahiptirler. Bu gibi otel işletmeleri ise, genel olarak alanların yeşillendirilmesi ve bakımı için kendi içerisinde bir bölüm oluşturabilmektedirler. Otel işletmelerinin birçoğunda verilmesi gereken hizmetlerden biri de misafirlere ait değerli eşyaların korunması ve saklanması için kullanılan kasa hizmetleridir. Birçok otel işletmesinde bu hizmet resepsiyonun hemen yakınında bulunan kasa grupları ya da otel odaları içindeki şifreli kasalarla sağlanmaktadır. Bu hizmetler ücretsiz ya da belli bir günlük kullanım ücretine dayanarak verilmektedir. Bazı otel işletmeleri otel odalarındaki kasa hizmetlerini dışarıdan tedarik etmektedirler. Kasa üreticisi firma ile DKK yaparak otel odalarında kullanılan kasalar için tedarikçi firmadan komisyon alınmaktadır. Böylece hem otel işletmeleri gerekli olan bir hizmeti karşılamış hem de bu hizmeti dışarıdan tedarik ederek yatırım maliyetlerinden kurtulmuş olmaktadır

(Lamminmaki 2005, 523). Otel işletmelerinde görülen diğer bir DKK konusu ise park hizmetlerinde görülmektedir. Genel olarak şehirlerde hizmet veren otellerde trafik yoğunluğu nedeni ile ön planda olan ve yüksek gelir getiren bir faaliyet olarak görülmektedir. Otel işletmelerinde misafirlerin ilk ve son deneyimleri park hizmetleri olmakta ve otelin imajına büyük etki etmektedir. Bu nedenle şehir merkezlerinde hizmet veren otel işletmeleri misafir memnuniyetini artırmak ve yüksek kalitede hizmet verebilmek için bu faaliyetleri dışarıdan alabilmektedirler (Lamminmaki 2003, 85). Literatürde bu konuda yapılan DKK faaliyetlerine rastlanmasa da uygulamada otel işletmelerinin birçoğunun periyodik olarak mutfak, çamaşırhane, kazan dairesi, restoranlar ve odalar gibi alanlarda gerçekleştirilen genel ilaçlama ve haşere ile mücadele (pest kontrol) faaliyetlerinde uzman işletmelerinden yararlandığı görülmektedir. Literatürde rastlanmayan ancak genellikle büyük otel işletmelerinde görülen diğer bir DKK konusu ise sağlık hizmetlerinde görülmektedir. Büyük otel işletmelerinde belli saatlerde sağlık görevlisi bulundurma gerekliliği ve yine büyük oteller dışındaki otellerde sağlık problemlerinde yönlendirilebilecek hastane ya da sağlık hizmetleri veren diğer kuruluşlarla anlaşmalar yapılarak otelde ya da sağlık merkezinde hizmet vermek üzere DKK anlaşmaları yapılmaktadır. Böylece otel işletmesi tedarikçi işletmenin gönderdiği görevli sayesinde uzman bir görevli bulundurma zorunluluğundan kurtulmakta ve misafir ve personel için sağlık hizmetlerini alabilmektedir. Ayrıca, otel işletmeleri, tedarikçi sağlık işletmelerinin rekabeti nedeniyle anlaşma yapmaları sonucu yüksek gelirler sağlayabilmektedirler. Yine literatürde rastlanmasa da, otel işletmelerinde verilen sauna ve sağlıklı yaşam merkezlerinin konusunda uzman işletmelere verildiği görülmektedir. Böylece, otel işletmeleri hem uzman personel sağlama gibi bir zorluk yaşamamakta hem de bölüm gelirlerini artırarak bu faaliyetleri daha verimli hale getirebilmektedirler. Otel işletmelerinde personele sağlanan hizmetler de DKK konusuna girebilmektedir. Özellikle personel lojmanlarının işletilmesi ve bu lojmanlar ile otel işletmesi arasındaki personel taşımacılığı konusunda dış tedarik olanaklarının sıkça kullanıldığı görülmektedir. Böylece otel işletmeleri, kalite ve maliyet avantajı sağlarken bu faaliyetlerde esneklik de kazanmış olmaktadır (Lamminmaki 2003, 80). Otel işletmelerinde DKK'ya konu olabilecek faaliyetlerden biri olarak bebek ve çocuk bakımı gösterilebilir. Birçok otel işletmesi bu hizmetleri mini kulüpte hizmet veren personel ya da diğer bölümlerden uygun personeli görevlendirerek vermektedirler. Bu konuda hizmet verilmesi takdirde otel işletmelerinin konusunda uzman personelle çalışmayı tercih edecekleri düşünülmektedir. Diğer bir dış tedarik

konusu ise, otel işletmelerinin atıklarının bertaraf edilmesi ve geri dönüşümü konusunda görülmektedir. Bazı otel işletmeleri sosyal sorumluluk ve yasaların zorunlu tutması nedeni ile bu tip faaliyetlerde yasal izne sahip yetkilendirilmiş uzman işletmelerden yararlanmaktadır (Özgen 2005, 158).

2.5 Otel İşletmelerinde DKK'ya İlişkin Yapılmış Akademik Çalışmalar

DKK'ya ilişkin akademik literatür incelendiğinde, yapılan tez ve makale çalışmalarının büyük çoğunlukla üretim işletmelerinde lojistik ve bilgi teknolojileri kapsamında yapıldığı görülmektedir. Otel işletmelerinde yapılan çalışmalar ise, oldukça az sayıdadır. Turizm alanında hazırlanan ulusal ve uluslar arası akademik dergiler ve uluslar arası tez merkezlerinin taranması sonucunda, 12 makale, 1 bildiri, 3 yüksek lisans tezi ve 1 doktora tezinden oluşan toplam 17 çalışma saptanmıştır. Elde edilen çalışmalar tablo 1' de görüldüğü üzere yayın tarihleri dikkate alınarak sıralanmıştır. Saptanan çalışmalar, inceleme konuları, amaçları ve bulguları açısından değerlendirilerek, yapılacak araştırmaya zemin hazırlaması açısından kısaca özetlenmiştir. Böylece, geçmişte otel işletmelerinde DKK ile ilgili yapılmış çalışmaların tanıtılması amaçlanmıştır.

Tablo 1: Otel İşletmelerinde DKK ile İlgili Yapılmış Akademik Çalışmalar

Yayın yılı	Yayın Türü	Yazar/lar	Yayın ismi	Ülke
1992	Makale	Keith L. Goldman James J. Eyster	Hotel F&B Leases: The View From the Restaurant	ABD
1996	Makale	Gary Hallam Tom Baum	Contracting Out Food and Beverage Operations in Hotels: A Comparative Study of Practice in North America and United Kingdom	İngiltere
2000	Makale	Nigel Hemmington Christopher King	Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services	İngiltere
2001	Yüksek Lisans Tezi	Hülya İsfendiyaroğlu	Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması	Türkiye
2001	Makale	Oya Aytemiz Seymen	Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İş gören Bulma Sürecine Uygulanması	Türkiye
2002	Makale	Alexandros Paraskevas Dimitrios Buhalis	Outsourcing IT for Small Hotels	İngiltere

Tablo 1'in Devamı

2003	Doktora Tezi	Dawne Lamminmaki	Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective	Avustralya
2004	Makale	Tomas E.-Rodriguez Victor P.-Robaina	Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands	İspanya
2005	Makale	Tomas E.-Rodriguez Victor P.-Robaina	A Resource-based View of Outsourcing and Its Implications for Organizational Performance in the Hotel Sector	İspanya
2005	Makale	Tomas E.-Rodriguez Victor P.-Robaina	The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector	İspanya
2005	Makale	Tomas E.-Rodriguez Antonia Gil-Padilla	Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels from the Resource-based View	İspanya
2005	Bildiri	Fatma Nur İplik Sibel Çınar	Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Adana'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma	Türkiye
2005	Makale	Dawne Lamminmaki	Why do Hotels Outsource? An Investigation Using Asset Specificity	Avustralya
2005	Makale	Terry Lam Michael X. J. Han	A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China	Çin
2005	Yüksek Lisans Tezi	Bayram Şahin	İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama	Türkiye
2006	Yüksek Lisans Tezi	Erdem Korkmaz	Otel İşletmelerinin Yiyecek – İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği ile Değerlendirilmesi	Türkiye
(Yayında)	Makale	Catty Burgess	Is there a future for hotel financial controllers?	İngiltere

Literatür incelemesine göre, otel işletmelerinde DKK ile ilgili ilk akademik çalışma Goldman ve Eyster (1992) tarafından gerçekleştirilmiş ve otel yiyecek ve içecek faaliyetlerinde yapılan DKK, restoranların bakış açısından incelenmiştir. Çalışmada otel işletmelerindeki yiyecek ve içecek hizmetlerinin yönetim sözleşmesi ya da kiralama yolu ile bağımsız restoran işletmelerine verilmesinin uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Araştırma 24 restoran işletmesini temsil eden 14 restoranla anket uygulaması ile yapılmış buna ek olarak katılımcılarla görüşmelerden de yararlanılmıştır. Araştırma bulgularında ise, restoranlar için kiralama sözleşmelerinde üç tip risk faktörü öngörülmüştür. Birincisi otel işletmesinin el

değiştirmesi, iflası vb. gibi olaylar, ikincisi otel işletmesinin doluluğunun restoranın performansına katkıda bulunup bulunmayacağı, üçüncüsü ise, otel işletmesinin restoranın pazardaki pozisyonunu geliştirmek için yeterliliği ve gönüllülüğü olarak belirtilmiştir. Bu anlaşmalarda ana koşullar olarak ise, kiralama tanımı, kira yapısı, brüt satışların tanımlanması, faaliyet maliyetleri, banket hizmetleri, oda servisi, otel tarafından verilen ücretsiz yiyecek ve içecekler, faaliyet saatleri, otel işletmesinin şart koştuğu standart ve politikalar ve pazarlama ve reklam faaliyetleri incelenmiştir. Bu konular otel ile restoran arasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları içermektedir. Sonuç olarak, restoran işletmeleri için otel işletmeleri ile kira sözleşmesi ile çalışmak büyüme açısından büyük bir fırsat olarak görölmektedir. Bunun nedeni ise sermaye gerektirmemesinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında otel işletmelerinin genel olarak ticaret alanlarının çevresinde kurulması pazarlama açısından ek bir fırsat yaratmaktadır. Başarı faktörlerine bakıldığında ise, üç önemli kritik başarı faktörünün, kira yapısı, banket ve catering satışları ve yerel müşterileri çekme yeteneği öne çıktığı görölmüştür. Çalışmada ayrıca, zincir restoran işletmelerinin bağımsız restoran işletmelerine göre finansal amaçlara ulaşmasının zor olduğu bunun nedeninin ise, yüksek yönetim, reklam ve pazarlama harcamalarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Başarılı bir iş birliğinin temel gereksiniminin ise otel ve restoran arasındaki iyi ilişki ve iletişimden kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu iyi ilişkilerin banket ve catering hizmetleri gibi otel işletmesi ile birlikte yapılan işlerde, otel personelinin restoran hizmetleri ile ilgili bilgi sahibi olması, kiralama ile ilgili tam tatminin sağlanması ve yüksek müşteri tatmini ile ilişkilendirilmiştir. Ek olarak, bağımsız restoran işletmelerinin zincir restoran işletmelerine göre daha başarılı olduğu görölmektedir. Uygulamada herhangi bir sorunda zincir restoran işletmelerinin bağımsız restoran işletmelerine göre daha yavaş hareket ettikleri, banket ve oda servisi faaliyetlerinde bağımsız restoranlar kadar adaptasyon sağlayamadıkları ve ilişkilerin daha zayıf olduğu buna karşın bağımsız restoran işletmelerinin başarı için daha çok çaba harcadığı belirlenmiştir.

Hallam ve Baum (1996), Kuzey Amerika ve Birleşik Krallık'ta yaptıkları karşılaştırmalı çalışmada, otel işletmelerindeki yiyecek ve içecek faaliyetlerindeki dış tedarik uygulamalarını incelemişlerdir. Çalışmada, otel işletmelerini yiyecek ve içecek faaliyetlerinde DKK'ya yönelten içsel ve dışsal faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, otel işletmelerini yiyecek ve içecek faaliyetlerinde DKK'ya yönlendiren içsel etkilerin, çok güçlü bir neden olmasa da, başarılı bir yiyecek içecek faaliyetini gerçekleştirmek üzere yöneticilerin yetersiz

kalmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Diğer bir içsel etki ise, tedarikçi işletmenin ününün kullanılarak otel konaklama gelirinin artırılması isteğinden kaynaklanmaktadır. Birleşik Krallık'tan katılan otel yöneticilerinin görüşlerine göre bu neden DKK'ya yönelten tek neden değilken, Kuzey Amerika'daki yöneticilere göre, DKK'ya yönelmede en önemli nedeni oluşturmaktadır. Katılımcılardan bir yönetici yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK'nın daha iyi hizmet vermek amacıyla yapıldığını belirtse de, katılımcıların büyük çoğunluğu, hizmet kalitesinden çok finansal beklentiler amacıyla DKK yapıldığını belirtmiştir. Son içsel etki olarak otel işletmelerinin yiyecek ve içecek faaliyetlerine gereken önemi vermemesi gösterilmektedir. Dışsal etkiler olarak; marka oluşturmuş restoran işletmelerinin otellerde sağladığı hizmetler incelenmiştir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan yöneticiler marka oluşturmuş restoran işletmelerinin otel için rekabet açısından çok güçlü bir etki oluşturmadığını düşündükleri belirlenmiştir. Kuzey Amerika'daki katılımcılar marka sahibi bir restoran işletmesinin otel işletmesi için yerel misafirlerin işletmeye çekilmesinde önemli etkileri olduğunu ve rekabet gücü oluşturduğunu belirtmişlerdir. Çalışma sonucunda, markalaşmış restoranların otel işletmeleri için önemli ve güçlü bir etkiye sahip oldukları ancak, otel işletmelerinin dış tedarik yanında diğer alternatiflere yöneldiği saptanmıştır. Otel işletmelerinin tedarikçi seçiminde marka bilinirliği, finansal yeterlilik ve faaliyete yapacağı yatırıma dikkat ettikleri belirlenmiştir.

Sonuç olarak, yiyecek içecek faaliyetlerinin bir kısmının ya da tümünün dışarıdan tedarik edilmesinin birçok fayda yarattığı belirtilmiştir. Bu hizmetlerin dışarıdan tedariki otel yöneticileri için konaklayan misafirlere en iyi hizmeti sağlamak ve daha fazla misafirin otele çekilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, otel restoranının pazarda rekabet etmesine de yardımcı olmaktadır. Bu alanda yapılan DKK'nın finansal amaçlarla, finansal yeterlilik sağlamak ya da faaliyet için finansal yatırım sağlamak ya da otel misafirlerinin gereksinimlerini karşılamak ve yerel misafirleri çekmek amacı ile yapıldığı saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre, Kuzey Amerika ve Birleşik Krallık'taki otel işletmelerinin kendilerini yiyecek ve içecek faaliyetlerinden uzaklaştırabilecekleri öngörülmektedir.

Hemmington ve King (2000), otel yiyecek ve içecek hizmetlerinin dışarıdan tedarikinin temel boyutları adlı çalışmalarında, İngiltere'de faaliyet gösteren otel işletmelerinin yiyecek ve içecek faaliyetlerindeki DKK yönelimini incelemişlerdir. Bu

kapsamda, çalışmanın araştırma kısmı, iki aşamalı kalitatif (niteliksel) yaklaşım ile gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, akademisyenler, danışmalar ve otel ve restoranlardan seçilen 10 uzman katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Buradan elde edilen bilgiler ise, araştırmanın ikinci aşaması için temel oluşturmuştur. İkinci aşama, otel endüstrisi konferansına katılan otel, restoran yöneticileri ve danışmanlarından seçilen ve toplam 45 kişinin oluşturduğu iki grupta yapılan görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma temel yetenekler, marka uygunluğu, örgütsel kültür, faaliyetler gerginlik, değerlendirme ve kontrol olarak 5 temel boyutta ele alınmıştır. Sonuç olarak, otelcilik ve restoran faaliyetlerinde DKK alanının giderek geliştiği, otel işletmelerinin ala carte restoranları için DKK'nın maliyetlerin düşürülmesi ve finansal faydaların artırılması için tercih edildiği görülmektedir. Restoran faaliyetlerinin dışarıdan tedariki otel işletmesinin potansiyel gelir düzeyine ulaşmasına katkıda bulunurken tedarikçi işletme için de rekabet avantajı sağladığı belirlenmiştir. Ancak, otel işletmelerinin tüm yiyecek içecek faaliyetlerini dışarıdan tedarik istemedikleri görülmüştür.

Bu kapsamda, yüksek gelir getiren faaliyetlerden olan banket ve kahvaltı hizmetlerinin otel tarafından verilmesi tercih edilmektedir. Dış tedarikçiler ise, oda servisi hizmetlerinin tedarikinden kaçınırken banket ve kahvaltı hizmetlerini vermek istemektedirler.

İsfendiyaroğlu (2001), tarafından işletme anabilim dalında hazırlanan yüksek lisans tezinde, otel işletmelerinde çamaşırhane faaliyetlerinin dışarıdan tedarik edilmesi konusu incelenmiştir. Çalışmada, çamaşırhane faaliyetlerinde DKK'nın boyutlarını, avantaj ve dezavantajlarını belirlemek ve DKK sürecinde kullanılan aşamaları saptamak amaçlanmıştır. Araştırma, Muğla yöresinde faaliyet gösteren 62 otel işletmesinde yapılan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, 21 otel işletmesinin çamaşırhane faaliyetlerini dışarıdan tedarik ettikleri belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında, küçük yıldızlı ve oda kapasite açısından küçük olan otel işletmelerinin büyük yıldızlı ve oda sayısı fazla olan otel işletmelerine göre çamaşırhane hizmetlerinde daha çok DKK yaptıkları saptanmıştır. Anket sonuçlarına göre, "malzeme ve işgücü maliyetlerinin düşürülmesi" en önemli avantaj olarak görülürken, "yanlış ve yetersiz firma seçimi" en büyük sakınca olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında çamaşırhane hizmetlerinin dışarıdan tedariki sonucunda otel yöneticileri, "çamaşırların karışması" ve "yıkama kalitesinin düşüklüğü" dolayısıyla çamaşırların kullanım ömrünün azalması" konusunda şikayetçi oldukları

belirlenmiştir. DKK'nın avantaj ve dezavantajlarının birbiri ile iç içe, olduğu ve duruma göre maliyet, kalite ve esneklik konularında hem avantaj hem de dezavantaj olabildiği saptanmıştır. Araştırma sonunda, otel işletmelerinin dış tedarikçi seçme aşamaları konusunda bilgi sahibi olmadıkları ve rastgele hizmet yardımı aldıkları ortaya çıkmıştır.

Seymen (2001), yapmış olduğu makale çalışmasında, DKK'yı konaklama işletmelerinde iş gören bulma süreci kapsamında incelemiştir. Çalışmada, DKK'nın kapsamı ile birlikte konaklama işletmelerinde iş gören bulma sürecinde nasıl uygulanabileceğinin belirlenmesi ve oluşabilecek sorunlar için çözümler üretmek amaçlanmıştır. Çalışmada, insan kaynakları seçiminin uygun bir tedarikçiye verilmesiyle zaman, maliyet ve uzmanlık açılarından otel işletmelerine büyük fayda sağlayabileceği öngörülmektedir. Otel işletmesinde kalifiye iş görenlere gereksinim duyulması durumunda, iş gören seçim süreci, özel yöntem ve belirli bir uzmanlığı gerektiriyorsa, örgütsel anlamda yeniden yapılanma söz konusu ise, işletme yeni açılıyorsa ve ayrı bir insan kaynakları bölümü yok ise dış tedarikçilerden yararlanılmasının daha uygun olacağı belirtilmiştir. İş gören seçimi için DKK yapılmadan önce, üst yönetim tarafından bu konu ayrıntılı olarak değerlendirilmeli, sürece yönelik amaç ve hedefler belirlenmeli ve iş gören seçimi ile ilgili personele DKK yapılacağı nedenleri ile birlikte açıklanması önerilmiştir. Tedarikçi işletmenin seçimi konusunda ise, otel işletmesinin gereksinimlerinin saptanması, tedarikçiler konusunda bilgi toplamak için bir takımın oluşturulması, tedarikçileri değerlendirmek amacı ile bir teklif mektubunun hazırlanması ve aday tedarikçilere gönderilmesi, tekliflerin işletme gereksinimlerine göre değerlendirilmesi ve ayrıntıları içeren yazılı bir sözleşme yapılması önerilmiştir. Bunun yanı sıra sürecin yakından takip edilerek periyodik olarak kontrol edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Diğer yandan, iş gören seçimi ile ilgili DKK yapılması durumunda, tedarikçiye aşırı bağımlılık, işletmenin iyi tanınmamasından dolayı uygun olmayan personelin tedariki, işletme içinde DKK uygulamasına direnç gösterilmesi, prosedürlerin uzun olması, bilgi yönetimi eksikliği, iletişim sorunları, güvensizlik ve hatalı algılamalar gibi sorunların ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Buna karşın başarılı bir DKK uygulaması için, uzun vadeli olarak düşünülmesi, tarafların ortak bir vizyonda buluşması, performans ölçülerini belirlemek ve buna göre sözleşme yapmak, sürekli ve açık bir iletişim mekanizması oluşturmak ve değişen durumlara karşı alternatif stratejilerin üretilmesi önerilmiştir.

Paraskevas ve Buhalis (2002), yaptıkları çalışmada, küçük otel işletmelerinde bilgi teknolojileri alanı içerisinde USS* (Uygulama servis sağlayıcılığı) konusunda yapılabilecek DKK faaliyetlerini ele almışlardır. Araştırma, İngiltere ve Yunanistan'da faaliyet gösteren 106 otel işletmesinde yapılan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, katılımcıların bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına yönelik genel bakışlarının saptanması ve USS hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları, katılımcıların %54'ünün USS hakkında bilgi sahibi olduklarını göstermiştir. Bunun dışında, otel yöneticilerinin büyük bölümünün (%92,5) bilgi ve iletişim teknolojilerini rekabet avantajı sağlayabilecek bir unsur olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Otel işletmelerinin bilgi ve iletişim teknolojilerini temel yetenekleri olarak görmelerine karşın, %48,1'inin bilgi ve iletişim teknolojileri ile doğrudan ilişkili olmadıkları belirlenmiştir. Katılımcıların %70'i bilgi ve iletişim teknolojilerinin karmaşıklığından ve hızlı gelişimine ayak uyduramamaktan dolayı çekimser oldukları saptanmıştır. %24,5'inin yakın gelecekte bu konu ile ilgili olarak personellerini geliştirmeyi düşündükleri ve %17'si de, bu konuda yeterli bilgi ve alt yapıya sahip olduklarını bildirmişlerdir. Bazı otel işletmeleri USS'ye bilgi ve iletişim teknolojileri personeli ve danışmanlığı maliyetlerinden tasarruf etme açısından bakarken birçok otel işletmesi için (%79,2) sürekli teknik destek fikri çekici gelmektedir. USS konusunda DKK yapan otel işletmeleri, amaç olarak, iş ve bilgi işlem maliyetlerini azaltmak ve bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda performans geliştirmeyi göstermişlerdir. Birçok otel işletmesi (%64,3) bu konuda karar vermek için uzman bir danışmandan destek alırken geri kalanı kendi bilgileri ışığında karar almayı tercih etmektedirler. Otel işletmelerinin USS konusunda daha az kritik olan faaliyetler için DKK yapmayı tercih ettikleri saptanmıştır. Bunun nedeni ise, otel işletmesi ile ilgili kritik bilgilerin kontrolü, güvenliği ve gizliliğinin dışarıdan bir işletmeye emanet edilmesindeki rahatsızlıktan kaynaklandığı belirtilmiştir. Otel işletmeleri genel olarak bu faaliyetlerin dışarıdan tedarikinin fayda sağlayacağını belirtse de kendi otelleri için gerekli olmadığını belirtmişlerdir.

* USS (Uygulama servis sağlayıcılığı), (ASP-Applications service Providing), işletmelerin uygulama ve bilgisayar hizmetlerinin yönetim ve dağıtımının dışarıdan bir veri merkezi işletmesi tarafından gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Paraskevas ve Buhalis, 2002; 29).

Sonuç olarak, her ne kadar USS alanında yapılacak olan DKK otel işletmelerine esnekliğin artırılması ve maliyet avantajı gibi faydalar sağlasa da, otel işletmelerinin kontrol ve güvenlik nedeni ile USS faaliyetlerine çekimser baktığı, bu faaliyet alanının henüz olgunlaşmadığı ve sektörel güvenin henüz tesis edilmediği saptanmıştır.

Lamminmaki (2003), tarafından Griffith Üniversitesi (Avustralya), muhasebe ve finansman dalında hazırlanan doktora tezinde, DKK, otel endüstrisi içerisinde yönetim muhasebesi bakış açısı ile incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, otel endüstrisinde DKK'yı etkileyen unsurların değerlendirilmesi ve DKK kararı ve kontrolü noktasında yönetim muhasebesinin varlığını anlamak oluşturmaktadır. Çalışma temel olarak işlem maliyeti teorisi açısından değerlendirilmiştir. Araştırma, niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Niteliksel olan aşama, 11 büyük otel işletmesini temsil eden 15 otel yöneticisi ile yapılan görüşmelerden oluşurken, niceliksel aşama, finansal denetçiler ve otel yöneticilerinin oluşturduğu birbirinden bağımsız iki ayrı grupta yapılan anket çalışmasından oluşmaktadır. Çalışmada, faaliyet alanları kat hizmetleri, yiyecek ve içecek, çamaşırhane ve genel bakım hizmetleri olmak üzere sınırlandırılmış ve sadece bu faaliyetler dikkate alınmıştır. Temel amaç içinde aşağıda yer alan alt amaçlar tek tek sıralanmış ve test edilmiştir.

Amaç 1. Avustralya'daki büyük otellerin DKK alanlarını belirlemek.

Amaç 2. Otel DKK yönetim sistemlerinin doğasını tanımlamak.

Amaç 3. Otel DKK faaliyetleri içerisinde İşlem Maliyeti Ekonomisi (İME) teorisini belirlemek.

Amaç 4. Otel DKK faaliyetleri içerisinde alternatif teorileri belirlemek.

Amaç 5. DKK karar sürecine motive eden diğer faktörlerin tanımlamak.

Amaç 6. DKK'yı etkileyen olası faktörleri incelenmek.

Amaç 7. DKK yönetim sistemlerinin karmaşıklığı ile ilgili olası faktörleri incelenmek.

Elde edilen bulgulara göre, Avustralya'da faaliyet gösteren otellerde DKK'nın sınırlı düzeyde olduğu saptanmıştır. Değerlendirilen 11 farklı faaliyet alanından çamaşırhane ve güvenlik faaliyetleri en yoğun DKK uygulanan alanlar olarak belirlenmiştir. Görüşmelerde, yiyecek ve içecek faaliyetlerinde DKK oldukça düşük

düzeyde olduğu, bu faaliyetler içinde en çok ön hazırlığı yapılmış yiyecekler konusunda DKK uygulandığı belirlenmiştir. Kat hizmetleri alanında ise, katılımcıların %14'ünün bu hizmetleri dışarıdan tedarik ettiği saptanmıştır.

Yapılan görüşmelerde, otel işletmelerinde muhasebe faaliyetleri ile DKK kararlarının alınması arasındaki ilişkinin, farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Bu kapsamda, bazı finansal denetçiler karar alma sürecinde eş güdüm ararken, bazıları ise, basit bir karar sürecinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Anket verilerinde ise, DKK yönetiminde muhasebenin en önemli, işlevinin karar verme sürecinin resmileştirilmesinde ortaya çıktığı saptanmıştır. Genel olarak DKK faaliyetlerinin, DKK uygulanan bölüm içerisinde finansal ve finansal olmayan boyutlar dikkate alınarak değerlendirildiği saptanmıştır. Bunun yanında, DKK fırsatlarının değerlendirilmesinde işlem maliyetlerini dikkate alan muhasebe analizlerinin ihmal edildiği ve sadece faaliyet maliyetlerine odaklanıldığı görülmüştür. Ayrıca, görüşme ve araştırmada, DKK kararı ile ilgili olarak uzun dönemli finansal tekniklerin (NBD gibi) nadiren kullanıldığı ve otel işletmelerinde DKK kararı için standart bir değerlendirme sisteminin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma verilerinden İME teorisini destekleyen bazı sonuçlar elde edilmiştir. Bu veriler; İME teorisinin sıklık boyutu ile ilgilidir ve çamaşırhane faaliyetlerinde uygulanan DKK'da rastlanmıştır. Bunun dışında bu teoriye ilişkin sektöre özgü düzeltme önerileri geliştirilmiştir. Belirsizlik boyutunda ise, araştırmanın görüşme kısmında yiyecek-içecek faaliyetlerinde DKK uygulamanın, genel olarak zor olduğu, belirsizlik oluşturan bir faaliyet olarak tanımlandığı saptanmıştır. Bazı oteller aynı zamanda DKK düzenlemelerinde, genel alanlar temizliği ve oda temizliğinde algıladıkları belirsizlik ile zorluklar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular İME teorisini desteklemektedir. Bir gözlemde ise, İME teorisine karşı olarak, bir yöneticinin, teknolojik değişmelerin, belirsizlikten çok DKK isteğine motive edici bir faktör olarak gördüğü saptanmıştır. Buna karşın, İME teorisinin varlık özgünlüğü boyutunu destekleyen istatistiksel bir sonuç bulunamamıştır. Çalışmada, literatürde yer almayan sosyal maliyetler de incelenmiş ve DKK kararında sosyal maliyetlerin dikkate alınmadığı saptanmıştır.

Araştırma kapsamında, İME teorisi yanında, işgücü süreç teorisi (İST) ve aracılık teorisi de incelenmiştir. Aracılık teorisi, riske duyarlı olan yöneticilerin belirsiz faaliyetleri dışarıdan tedarik edeceğini savunurken, İME teorisi tersini

savunmaktadır. Bu kapsamda, görüşmeler sonucunda, genel olarak DKK karar sürecinde kritik faktör olarak maliyet tasarrufu yatsa da, riske duyarlılığın yöneticileri DKK'ya düşünmeye yönelttiği saptanmıştır. Aracılık teorisinin "risk perspektifine" en güçlü destek çalışmanın alan araştırması kısmından elde edilmiştir. Buna göre yüksek çevresel belirsizlik durumunda yiyecek ve içecek ile genel bakım hizmetlerinde DKK'nın çok fazla olduğu bulunmuştur. İki rekabetçi teorisinin göreceli gücünün istatistiksel testinde ise, İME teorisinin aracılık teorisine göre daha güçlü olduğunu göstermiştir. İşgücü süreç teorisi ise, işgücünün kullanılması ve kontrolünün sağlanması açısından bazı faaliyetlerin içeride yapılmasına ilişkin düşünce ile ilgilidir. Yapılan görüşmelerde çok az gözlem bu düşünceyi desteklemektedir. Bazı yöneticiler kontrolü kaybetmemek adına DKK'nı istememelerine rağmen bazı yöneticilerin DKK yapmaları halinde bile tedarikçinin faaliyetlerini kontrol ettiklerini belirttikleri görülmüştür.

Literatürde ve görüşmelerde, DKK'ya en çok etkileyen konunun faaliyetin temel nitelikte olup olmaması olduğu ve genel bakış olarak otellerin temel faaliyetlerini dışarıdan tedarik etmeye gönüllü olmadıkları belirlenmiştir. Temel nitelikten anlaşılan faaliyetin kaliteden etkilenme düzeyidir. Otelin hizmet kalite düzeyi ise, otelin marka sermayesini etkilemektedir. Ancak, bu bulgu alan araştırması sonuçlarıncaya desteklenmemiştir. Alınan çelişkili cevaplar araştırmanın güvenilirliğini olumsuz etkilemiştir. Bunun nedeni otel yöneticilerinin temel yetenekler konusunda farklı düşüncelere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Faaliyetin temel olması faaliyetlerin otel içinde gerçekleştirilmesinde üçüncü önemli nedeni oluşturmaktadır. DKK'ya motive eden genel kabul görmüş faktörlerden biri de gelirin artırılması isteğidir. Ancak, araştırmada veriler analiz yapmaya izin vermemiştir. Potansiyel önemli bir faktör ise literatür ve görüşmelerde uzman tedarikçilerin varlığı olarak belirlenmiştir. Araştırma kısmında, uzman tedarikçiler, ilk on motivasyona girerken göreceli olarak düşük düzeyde bulunmuştur. Buna rağmen, genel olarak uzman tedarikçilerin büyük şehirlere yakınlığı ile DKK uygulamaları arasında olumlu bir ilişkisi bulunmuştur. Araştırmada, strateji ve rekabet yoğunluğu olmak üzere iki değişken ile DKK arasındaki ilişki incelenmiştir. Ancak, bu iki değişkenle DKK arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. DKK yönetim karmaşıklığına ilişkin dört boyut değerlendirilmiştir. Bunlar; muhasebe ilişkisinin düzeyi, genel yönetim özelliğinin düzeyi, muhasebe sistemi özelliğinin düzeyi ve uzun dönem analizlerin düzeyidir. Analizler sonucunda, bu dört boyutun, "otel

performansı” ve “DKK’nın uzun dönem stratejik bakışla benimsenmesi” adı altında belirlenen iki bağımsız değişkenle ilişkili olduğu saptanmıştır.

Espino- Rodriguez ve Padron-Robaina (2004), yaptıkları çalışmada, DKK’nın otel işletmelerinin performans ve faaliyet amaçları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu kapsamda, uygulama çalışması için, İspanya’nın önemli turistik destinasyonlarından biri olan Kanarya adaları seçilmiş ve 1 ve 5 yıldızlı olmak üzere toplam 58 otelden 50 otel işletmesinin yöneticileri ile yapılan anketler ile gerçekleştirilmiştir. Belirlenen 20 grup faaliyet alanı dikkate alınarak aşağıda belirtilen hipotezler sırasıyla test edilmiştir.

- H₁. Yöneticiler otel hizmet faaliyetlerinin dışarıdan tedarikine yönelmenin faaliyet amaçlarından “maliyet düşürme” üzerine olumlu etki sağlayacağını düşünmektedir.
- H₂. Yöneticiler otel hizmet faaliyetlerinin dışarıdan tedarikine yönelmenin faaliyet amaçlarından “kalite geliştirme” üzerine olumlu etki sağlayacağını düşünmektedir.
- H₃. Yöneticiler otel hizmet faaliyetlerinin dışarıdan tedarikine yönelmenin faaliyet amaçlarından “esneklik artırma” üzerine olumlu etki sağlayacağını düşünmektedir.
- H₄. Yöneticiler otel hizmet faaliyetlerinin dışarıdan tedarikine yönelmenin faaliyet amaçlarından “hizmetlerde geliştirme” üzerine olumlu etki sağlayacağını düşünmektedir.
- H₅. Hizmet faaliyetlerinde uygulanan DKK, otelin örgütsel performansını doğrudan arttırır.

Yapılan analizlerde, DKK’na yönelme ile maliyet düşürme arasında yüksek pozitif bir ilişki saptanmıştır. Böylece, H₁ hipotezi kabul görmüştür. H₂ hipotezinde, DKK’ya yönelme ile kalitenin gelişeceği görüşü, her ne kadar kabul görmüş ise de, aralarındaki ilişkinin zayıf olduğu saptanmıştır. Buradan yöneticilerin uygun tedarikçi seçimiyle kalitenin artacağını düşündükleri belirlenmiştir. Esneklik ile DKK arasındaki ilişkiyi test eden H₃ hipotezinde, DKK’nın temel faaliyetlere odaklanmayı sağlayarak otel işletmelerine esneklik getireceği görüşü kabul edilmiştir. H₄ hipotezindeki, DKK’nın hizmetleri geliştirdiği görüşü ise, yüksek ilişki düzeyi ile kabul edilmiştir. H₅ hipotezindeki, DKK ile örgütsel performans arasındaki ilişki ise,

DKK'nın finansal ve finansal olmayan açıdan örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Espino- Rodriguez ve Padron-Robaina (2005a), DKK'yı kaynak temelli bir bakış açısı ile ele almışlar ve otel sektöründe DKK'nın örgütsel performans üzerine etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada, otel işletmelerinin stratejik açıdan hangi faaliyetlerini ne düzeyde stratejik olarak değerlendirdikleri ve bu faaliyetlerin dış tedarikinin örgütsel performansı ne derecede etkilediğini saptamayı amaçlanmışlardır. Bu kapsamda, 50 otel işletmesinin yöneticileri ile yapılan anketler ile belirlenen 20 grup faaliyet alanı dikkate alınarak aşağıda belirtilen hipotezler sırasıyla test edilmiştir.

- H₁. Otel faaliyetlerinin dışarıdan tedarikine yönelim bu faaliyetlerin otel için farklılık yaratma yeteneğini azaltacaktır.
- H₂. Bir faaliyetin transfer edilebilirliği ya da ikamesi ne kadar güç olursa, bu faaliyet için dış tedarik eğilimi o kadar azalacaktır.
- H₃. Bir faaliyetin dışarıdan tedariki o faaliyetin otelin kar artışına etkisini azaltacaktır.
- H₄. DKK için, yüksek stratejik değere sahip olan faaliyetler (temel yetenekler), daha az stratejik değere sahip olan faaliyetlere (temel olmayan yetenekler) göre daha az uygun bir yapıdadır.
- H₅. İşletme içinde ne kadar az ve düşük düzeydeki stratejik faaliyetler dışarıdan tedarik edilirse işletmenin performansı o derece artacaktır.
- H₆. Yüksek değerdeki ya da temel nitelikteki faaliyetlerin dışarıdan tedariki işletmenin performansını düşürücü etki yapacaktır.

Bu kapsamda belirlenen hipotezler çok değişkenli analiz teknikleri ile incelenmiş, ilk hipotez doğrulanmış ve otel faaliyetlerinin dışarıdan tedarikine yönelimin farklılaşma konusunda olumsuz bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bir faaliyetin transferi ne kadar zor ve yerine ikamesi olanaksız ise, faaliyetlerin dışarıdan tedarikine olan eğilimin de o kadar az olacağı onaylanmıştır. Otel işletmelerinde DKK uygulanan faaliyetlerde beklenen maliyet tasarrufuna ulaşılamadığı saptanmış ve faaliyetlerin dışarıdan tedarikinin otel işletmelerinin karlılığını azaltacağı hipotezi onaylanmıştır. Hipotez 4'ün test edilmesinden önce belirlenen 20 grup faaliyet stratejik durumları temel alınarak, yöneticilerin görüşlerine göre gruplanmıştır. Buna

göre; resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve kabul, mutfak, restoran, barlar, satış faaliyetleri ve yönetim faaliyetleri *temel faaliyetler*, genel bakım, eğlence faaliyetleri, iş gören eğitimi, iş gören seçimi, bilgi sistemleri ve promosyon ve reklam faaliyetleri *tamamlayıcı faaliyetler*, genel alanlar temizliği, oda temizliği, çamaşırhane, havuz bakımı, bahçe bakımı ve güvenlik faaliyetleri ise, *temel olmayan faaliyetler* olarak üç grupta toplanmıştır. Hipotezin testinde, stratejik olarak tanımlanmış faaliyetlerin DKK'ya uygunluğunun daha az stratejik olarak tanımlanmış faaliyetlere göre daha az olduğu saptanmış ve hipotez 4 kabul edilmiştir.

İşletme içinde ne kadar az ve düşük düzeydeki stratejik faaliyetler dışarıdan tedarik edilirse işletmenin performansı o derece artacaktır hipotezi çok güçlü olmasa da kabul edilmiştir. Buna karşın, temel nitelikteki faaliyetlerin dışarıdan tedarikinin işletmenin performansını düşüreceği varsayımı, analizlerde temel faaliyetlerin dışarıdan tedarikinin de finansal performansa olumlu etkilerinin olduğunun saptanması ile reddedilmiştir. Hipotezler dışında otel işletmelerinin DKK ile maliyet tasarrufu dışında yeni faaliyet seçenekleri de sunarak ekstra gelir elde edilmesini sağladığı saptanmıştır.

Espino-Rodriguez ve Padron Robaina (2005b), hazırladıkları makalede, otel sektöründe verilen hizmetler kapsamında stratejik DKK faaliyetlerine yönelik yönetim algılarını araştırmışlardır. Araştırma, Kanarya adalarında faaliyet gösteren farklı yıldız kategorisinde 50 otel işletmesinin yöneticileriyle yapılan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, sırasıyla aşağıda yer alan hipotezler test edilmiştir.

- H_{1a}. Otel yönetimi tarafından algılanan avantaj ne kadar çoksa, otel hizmetlerinde DKK düzeyi o kadar yüksektir.
- H_{1b}. Otel yönetimi tarafından algılanan avantaj ne kadar çoksa, otel hizmetlerinde DKK'na olan yönelim ya da istek o kadar fazla olacaktır.
- H_{2a}. Otel yönetimi tarafından algılanan dezavantaj ne kadar çoksa, otel hizmetlerinde DKK düzeyi o kadar düşüktür.
- H_{2b}. Otel yönetimi tarafından algılanan dezavantaj ne kadar çoksa, otel hizmetlerinde DKK'ya olan yönelim ya da istek o kadar düşük olacaktır.

Yapılan analizlerde, H_{1a} kısmi olarak kabul edilmiştir. Bunun nedeni olarak, DKK'ya yönelik olumlu algı yüksek iken, hizmetlerde mevcut DKK oranının çok yüksek düzeyde olmaması gösterilmiştir. Hipotez H_{1b}'de yer alan avantaj ve beklenen DKK

arasındaki ilişki ise, kabul görmüştür. Bu kapsamda, DKK'nın gelecekte uygun tedarikçilerin bulunması durumunda, hizmet kalitesinde artış, kaynakların ve temel yeteneklerin avantajını kullanma ve sonuçların geliştirilmesi gibi nedenlerle artış göstermesinin mümkün olduğu belirtilmiştir. Motivasyon olarak belirtilen maliyetlerin düşmesi önermesi ise, analizde anlamlı bulunmamıştır. Diğer bir deyişle, yöneticilere göre maliyetlerin düşürülmesi avantajı DKK'ya yönelmeye önemli bir etki göstermeyecektir. Bu da yöneticilerin DKK'yı taktiksel olmaktan çok stratejik bir yönetim faaliyeti olarak değerlendirdiğini göstermiştir. Dolayısı ile, yöneticilerin DKK'dan algıladıkları avantajların otel işletmelerinin DKK düzeyini etkileyebileceğini ifade eden H_{1b} doğrulanmıştır.

“Otel yönetimi tarafından algılanan dezavantaj ne kadar çoksa, otel hizmetlerinde DKK düzeyi o kadar düşük olacaktır” hipotezi H_{2a}, analizler sonucunda doğrulanmamıştır. Diğer bir deyişle, DKK'ya ilişkin algılanan dezavantajlar, otel hizmetlerinde uygulanan DKK faaliyetlerini azaltmamaktadır. H_{2b}, hipotezinde ise, analiz sonucunda dezavantajların çok olması, DKK olan yönelimi azaltacaktır ifadesi doğrulanmıştır.

Sonuç olarak, otel işletmelerinin DKK kararı içerisinde yöneticilerin rolünün büyük olduğu ve rekabet sağlayan alanlarda yapılacak olan DKK uygulamalarının otel işletmeleri için risk unsuru olabileceği vurgulanmıştır.

Espino-Rodriguez ve Gil-Padilla (2005), yaptıkları bu çalışmada, otel işletmelerinde bilgi sistemleri alanında uygulanan DKK'yı belirleyen faktörleri kaynak temelli bir bakış açısı ile incelemiştir. Araştırmada, DKK'ya yönelik eğilimi, otel bilgi sistemlerinin rekabet değeri ve bilgi sistemlerindeki DKK'nın avantajları dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

- H₁. Bilgi sistemi faaliyetinin değeri ne kadar yüksek olursa, bu alanda uygulanan DKK daha az olacaktır.
- H₂. Bilgi sistemi faaliyetinin otele olan işlem maliyeti ne kadar yüksekse, bu alanda uygulanan DKK daha az olacaktır.
- H₃. Bilgi sistemi faaliyetinin performansı ne kadar düşük olursa, bu alanda uygulanan DKK daha fazla olacaktır.
- H₄. Bilgi sistemi faaliyetindeki DKK, maliyet düşürmekten çok kalite ve temel yeteneklerle ilgili stratejik avantajlara bağlıdır.

Yapılan analizlerde, bilgi sistemi faaliyetlerinin değerinin yüksek olması durumunda bu faaliyetlerde uygulanacak olan DKK'nın daha az olacağını ifade eden H_1 doğrulanmıştır. Neden olarak, bazı faaliyetlerin otel işletmesi için rekabet avantajı sağlamasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Bilgi işlem faaliyetlerinin homojen bir yapıda olması, daha az kişiselleştirme gerektirmesi ve standart bir özellik göstermesi durumunda ise DKK tercih edildiği saptanmıştır. Bilgi sistemi faaliyetinin otele olan işlem maliyetinin yüksek olması durumunda DKK'nın daha düşük olacağını ifade eden hipotez H_2 ise, yöneticilerin verdiği yanıtlar ışığında kabul görmüştür. Ancak, H_3 hipotezinde önerilen bilgi sistemi faaliyetinin performansının düşük olması durumunda DKK'ya yönelimin daha fazla olacağı görüşü kabul görmemiştir. Bu da otel işletmelerinde algılanan bilgi işlem faaliyet sonuçları ile DKK uygulaması konusunda bir ilişki olmadığı diğer bir deyişle, performansın DKK kararında etkili olmadığı saptanmıştır. H_4 hipotezinde ise, yapılan analizlerde otel işletmelerinde bilgi işlem faaliyetlerinde uygulanan DKK'nın genel olarak temel kaynak ve yeteneklere odaklanmak ve kalitenin geliştirilmesi açısından bakıldığı bunun yanında maliyetlerin düşürülmesi amacıyla olmadıkları saptanmış ve hipotez kabul edilmiştir.

İplik ve ınar (2005), yaptıkları çalışmada, DKK'yı yiyecek ve içecek hizmetleri açısından ele almışlardır. Adana'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıza sahip altı otel işletmesinin müdür ve yiyecek içecek departman müdürleriyle yüz yüze yaptıkları anket görüşmelerinde katılımcı otel işletmelerinin %60'ının faaliyetlerinde DKK uyguladıkları saptanmıştır. DKK'nın uygulama alanlarının ise, ağırlıklı olarak güvenlik hizmetleri (%41), yiyecek içecek hizmetleri (%18) ve amaşırhane hizmetleri (%14) olduğu belirlenmiştir. Yiyecek ve içecek hizmetlerinde uygulanan DKK faaliyetleri ise, sırasıyla banket faaliyetleri (%24), yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi(%24), işgücü (%23), restoran hizmetleri (%12), n hazırlığı yapılmış malzemeler (%12) ve barlar (%5)'dan oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarında, otel yöneticilerinin tümünün yiyecek içecek faaliyetlerini otelin temel yeteneği olduğunu kabul ettiklerini ve yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamalarının otel işletmesine finansal yönden katkı sağladığını belirttikleri görülmüştür. Bununla birlikte otel yöneticilerinin %90'ının doğru bir DKK uygulamasının otel işletmesine rekabet avantajı sağlayacağı konusunda hem fikir

oldukları görülmüştür. Yiyecek ve içecek faaliyetlerinde DKK'ya yönelme nedenleri olarak, esneklik ve gelir sağlama (%100), kaliteli hizmet, finansal kaynak ve hızlı büyümeyi sağlama(%75), riskin devredilmesi (%75), stres yaratan faaliyetlerden uzaklaşma (%75), rekabet sağlama (%75), yeni pazarlar bulma (%75), verimliliği artırma (%75) ve işin uzmanına yaptırılması (%75) gösterilmiştir. Yiyecek ve içecek faaliyetlerinde DKK uygulamayan otel işletmeleri ise neden olarak, bu faaliyetlerin otelin temel yeteneklerinden biri olması (%100), faaliyetlerdeki zamanlama ve kontrolün otel başarısı için önemli olması (%89), otel isminin zarar görmesinden çekinme (%89), maliyetlerin yeterince düşmeme riski (%88), karın kaybedilmesi korkusu (%75), otel imajına uygun tedarikçi bulunamaması (%70) ve faaliyetlerin kontrolünün kaybedilmesinden korkma (%67) gösterilmiştir. Sonuç olarak, otel yöneticilerinin gelecekte de otellerinde DKK'dan yararlanacaklarını ve bu yöntemin sadece kar marjı düşük olan faaliyetlerde değil olumlu katkı sağlayacağı düşünülen diğer faaliyetlerde de kullanabileceğini belirtmişlerdir.

Lamminmaki (2005), makalesinde, otellerin DKK uygulama nedenlerini varlık özgünlüğünü (asset specificity) temel alarak araştırmıştır. Çalışma, Güney Doğu Queensland (Avustralya)'da 11 büyük otel işletmesindeki 15 yöneticiyle görüşme yapılarak gerçekleştirmiştir. Çalışmada, otel işletmelerindeki DKK faaliyetleri Williamson (1985) tarafından varlık özgünlüğü kapsamında geliştirilen 6 boyutta (insan, fiziksel, yer, sunulan hizmet, marka sermayesi ve geçici varlık özgünlüğü) incelenmiştir.

Varlık özgünlüğü olarak çevrilen (asset specificity), belirsizlik (uncertainty) ve sıklık(Frequency) ile birlikte İşlem Maliyeti Teorisi (İMT) kapsamında yapılan analizlerin üç kritik işlemi oluşturmaktadır. Varlık özgünlüğü ise 6 boyuttan oluşmaktadır. İnsan aktif özgünlüğü; işin gerçekleştirilmesinde insanların sahip olduğu yetenek ve becerileri ifade etmektedir. Fiziksel varlık özgünlüğü; belirli (ölgün ya da özel) ticari ilişkiler için yapılan fiziksel yatırımları ifade etmektedir. Yer özgünlüğü; alıcı ve satıcıların konum olarak yakınlığı dikkate alınarak yapılan yatırımlarla ilgilidir. Tahsis edilmiş yer özgünlüğü; yapılan yatırımların ticari olarak çevre işletmelere de hizmet verebilecek şekilde yapılmasıdır. Marka sermayesi; işletme ününü ifade eden yatırımlardır. Geçici varlık özgünlüğü ise; yatırımlarda zaman ve koordinasyon faaliyetlerinin kritik özellik taşıması ile ilgilidir (Lamminmaki, 2005).

Yapılan görüşmelerde, yer özgünlüğü ve marka sermayesi değişkenleri varlık özgünlüğünün en önde gelen boyutlarını oluşturmuştur. Bu kapsamda, varlığın yerinin değiştirilmesi sonucunda ortaya çıkan işlem maliyetleri olarak ifade edilen yer özgünlüğü maliyeti; otel yöneticileri tarafından tedarikçinin taahhütlerinin güvence altına alınması için kullanıldığı saptanmıştır. Bu durum genel olarak, otel içi satış

mekanları, restoran ve disko işletmesinde yapılan DKK uygulamalarında görülmüştür. Tedarikçi işletmelerin sözleşmede taahhüt ettikleri hizmetlerin aksaması ya da hizmet kalitesindeki sorunlar nedeni ile yapılacak herhangi bir sözleşme iptali durumunda tedarikçi işletmenin otel işletmeleri içinde yapmış olduğu ek yatırım harcamaları (yenileme ya da hizmet gereği yapılan yatırımlar) geri iade edilemeyeceği için otel işletmelerinin bu durumu verilen hizmetleri güvence altına almak için kullandığı saptanmıştır. Diğer yandan otel işletmelerinde, yer ve tahsis edilmiş varlık özgünlüğüne örnek olarak, tedarikçiler tarafında sağlanan kiralık kasalar, çamaşırhane kimyasallarının dağıtımını sağlayan ekipmanlar ve otel içi film gösterimi hizmetleri gösterilmiştir. Bu kapsamda, tedarikçiler tarafından verilen taahhütlerin sağlanmaması sonucu sözleşmenin iptal edilmesi durumunda tedarikçi tarafında aşırı bir kapasite fazlası oluşmaktadır. Bu da otel işletmelerini, verilen hizmetlerin kalitesi ve sürekliliği için güvence altına alan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Tahsis edilmiş varlık özgünlüğü ise, otel içi mekanlardaki bitkilerin sahipliği, bakım ve yenilenmesi işlerinde saptanmıştır. Bu tedarik ilişkisinde, tedarikçinin yatırımının kaldırma maliyetlerinin yüksek olmaması nedeni ile yüksek bir yer özgünlüğü yaratmamaktadır. Bu faaliyette hizmet otel işletmesine tahsis edilmiştir ve sözleşmenin iptali sonucunda tedarikçide bitki fazlası oluşacaktır. Geçici varlık özgünlüğü ise, otel işletmelerinde zamana dayalı bir iş olan çamaşırhane hizmetlerinde ortaya çıkmaktadır. Yapılan görüşmelerde, özellikle yüksek doluluk zamanlarında çamaşırhane hizmetlerindeki aksamalardan dolayı hizmet kalitesinde düşüşler görülmektedir. Buna çözüm olarak ise, otel işletmeleri yedek çamaşır sayısını artırdıkları ya da bu alanda DKK uygulamayı tercih etmedikleri saptanmıştır. Yapılan görüşmelerde, insan varlık özgünlüğü, pazarlama stratejisi geliştirme, bilgi teknolojisi ve housekeeping alanlarında gözlemlenmiştir. Bu alanlarda işgücünün yüksek bilgi ve deneyim gerektirmesi insan varlık özgünlüğünü artırmaktadır. Marka sermayesi boyutu ise, otel işletmelerinde restoran, yiyecek ve içecek ile çamaşır sahipliği konularında ortaya çıkmıştır. Bu alanlarda yapılacak DKK'nın otel işletmesinin ününe zarar verebileceği için otel yöneticilerinin DKK'dan kaçındıkları saptanmıştır.

Lam ve Han (2005), Çin Halk Cumhuriyeti'nin önemli destinasyonlarından biri olan Shanghai'daki otel işletmelerinde DKK stratejileri üzerine yaptıkları çalışmada, DKK faaliyetlerini otel yöneticilerinin bakış açısından incelemiştir. Uygulama kısmında, Shanghai'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 38 otel işletmesinden 31'inin

katıldığı anket çalışmasında 164 üst ve orta kademe yöneticiyle görüşülmüş ve elde edilen veriler çok değişkenli analiz teknikleri yardımı ile analiz edilmiştir. Analizlerde, otel işletmelerinin DKK'ya yönelme nedenleri sırası ile işletme başarısızlık riskini azaltma, otelin içsel kaynaklarını daha verimli kullanma, daha fazla gelir elde etme, faaliyet maliyetlerini azaltma, tedarikçi firmanın uzmanlığından yararlanma, yeni pazarlara tedarikçi sayesinde açılma, küreselleşmenin getirdiği yeniliklere ayak uydurma ve ileri üretim tekniklerinden yararlanma olarak belirlenmiştir. DKK'dan kaçınma nedenleri olarak ise, yeterli düzeyde kanuni yaptırımın olmaması, pazarda güvenilir tedarikçi bulma zorluğu, tedarikçinin uzmanlığını izlemedeki eksiklikler, DKK'yı anlayamama, işçilerin işten çıkarılması ile oluşacak sorunlar, DKK uygulanan faaliyetlerde kontrolün kaybedilmesi yer almaktadır. Yapılan ilişki testlerinde, olası bir başarısızlık durumunda direkt ya da dolaylı devlet desteği almayan bağımsız otel işletmelerinin DKK'ya daha temkinli baktığı, maliyet ve risk faktörlerine daha çok dikkat ettikleri saptanmıştır. İkinci farklılık ise; kamu, kolektif ve pay sahipli holdingler ile tamamen yabancı sahipli otel işletmeleri arasındaki işletme kültürü farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Çin'deki güç, otorite, istikrar ve çalışanlarla ilişkileri içeren işletme kültürüne sahip yerel işletmeler, DKK'nın neden olabileceği yönetim gücünün kaybedilmesi, işten çıkarma, erken emeklilik ve işgücünün yeniden tahsis edilmesi gibi nedenlerle faaliyetlerin dışarıdan tedarik edilmesi konusuna yabancı sahipli otel işletmelerine göre daha temkinli baktıkları saptanmıştır. Bu farklılıklara ek olarak, otel üst düzey yöneticilerinin diğer bölüm yöneticilerine göre DKK'ya daha stratejik ve dikkatle yaklaştıkları genel olarak uzun dönemli düşündükleri, tedarikçinin kaliteli ve uygun standartlarda hizmet vermesini ve otel işletmesi için yeni pazar olanakları sağlaması yönünde beklentileri olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, Otel işletmelerinin DKK ile işletme riskleri ve başarısızlıklarının azaltılmasını amaçladıkları saptanmıştır. DKK kısa vadede, otel işletmelerinin kısa vadeli amaçların içinde, finansal kazançlar ve maliyetlerde indirimler sağladığı, orta vadede ise, verimlilikte düşme, düşük moral, yüksek iş gören devir hızı gibi kötü etkilere sahip olduğu belirtilirken, uzun vadede yüksek rekabet ve SARS gibi krizlerden korunmak amacı ile daha da popülerlik kazanacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca DKK'ya yönelik artan taleple Çin hükümeti'nin bu konuda özel bir kanun çıkaracağı tahmin edilmektedir. Çalışma sonuçlarından yola çıkılarak, başarılı bir DKK için yöneticilerin kültürlerarası yönetim yaklaşımlarını benimsemelerinin, bölüm yöneticilerinin de DKK ile ilgili değerlendirme faaliyetlerinde aktif rol oynamalarının sağlanması ve yöneticilerin uygun tedarikçinin

bulunması için her türlü bilgi kaynaklarından yararlanması gerekliliği vurgulanmıştır. Bunun yanında otel yöneticilerinin DKK konusunda bilgi sahibi olmaları ve DKK sürecinin izlenmesi ve kontrolü için bir komisyon kurmaları önerilmiştir.

Şahin (2005), tarafından turizm işletmeciliği ve otelcilik anabilim dalında hazırlanan yüksek lisans tezinde, konaklama işletmelerinde DKK uygulamaları incelenmiştir. Çalışmada, konaklama işletmelerinin DKK'ya adaptasyonun incelenmesi, yönetici görüşlerinin belirlenmesi, avantaj ve dezavantajlarının ortaya koyulması ve DKK'nın konaklama işletmelerinin hizmet kalitesi, verimlilik ve karlılıklarına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı ve 1. sınıf tatil köyü sınıfında hizmet veren 32 konaklama işletmesine, anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; konaklama işletmelerinin bazı alanlar dışında (muhasabe-finans, yönetim, danışmanlık, AR-GE ve ön büro) birçok alanda DKK'dan yararlandıkları belirlenmiştir. Ancak, bu faaliyetlerde, maliyetler, karlılık ve kalite anlamında ölçülebilir sonuçlara dayandırılmasındaki zorluklar nedeniyle yöneticilerin bu konuda net bir yargıya sahip olmadıkları saptanmıştır. DKK anlaşmasında ise, konaklama işletmelerinin anlaşmanın hukuksal bir çerçevede yapılması yönünde titiz davrandıkları belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında stratejik değere sahip faaliyetlerde DKK uygulamadığı ve yöneticilerin DKK uyguladıkları faaliyetlerden çok memnun olmadıkları saptanmıştır. Araştırmacı bunun nedeni olarak, kontrol gücünün kaybedilmesinin gösterilebileceğini belirtmiştir. Tedarikçi seçiminde, profesyonel tedarikçilerin seçiminin önemli olduğu, referansların ve taahhütlerin dikkate alındığı belirlenmiştir. DKK'ya yönelik motivasyonlar olarak, maliyetlerin azaltılması ve prosedürlerin ortadan kaldırılması gösterilmiştir. Uygun tedarikçi seçimiyle de hizmet kalitesinde artış olacağı düşünülmektedir. Yöneticiler DKK ile ilgili olarak, geçici bir yönelim olmadığını uzun vadede kullanılabilecek etkin bir yönetim sistemi olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, yöneticilerin, her ne kadar DKK'nın yararları konusunda fikir birliğine sahip olduğu belirlenmişse de, DKK ile kendi temel yeteneklerine odaklanabilecekleri ve zaman ve kaynak tasarrufu sağlayabilecekleri konusundaki bilgi yetersizlikleri ile DKK'ya mesafeli yaklaşıtları saptanmıştır.

Korkmaz (2006), tarafından turizm ve otel işletmeciliği anabilim dalı kapsamında hazırlanan yüksek lisans tezinde, otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde uygulanan DKK'nın hizmet kalitesi açısından yönetici ve otel misafirleri tarafından

nasıl algılandığı konusu incelenmiştir. Araştırma Antalya ilinde yiyecek ve içecek bölümlerinde DKK uygulayan 5 otel işletmesinde 11 otel yöneticisi ve 156 otel misafirine yiyecek-içecek hizmetlerindeki kalite algılamalarına yönelik hazırlanan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasında, hizmet kalitesinin ölçülmesi kapsamında geliştirilen SERVQUAL ve DINESERV'in boyutları olan fiziksel özellikler, güvenilirlik, duygudaşlık (empati), heveslilik ve güvenlik özelliklerini içeren 10 farklı senaryo geliştirilmiş ve bu senaryolar üzerinden yönetici ve misafir hizmet algısının saptanması ve aralarındaki farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan parametrik olmayan testler sonucunda, yönetici ve misafirlerin genel olarak dışarıdan tedarik edilen yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalitesinden memnun oldukları saptanmıştır. Ancak, analiz edilen boyutlar kapsamında yönetici ve misafir algılarında bir takım farklılıklar da ortaya çıkmıştır. Otel yöneticileri ve otel misafirlerinin tüm boyutlarda olumlu algılamaları olmasına karşın duygudaşlık, heveslilik ve güvenlik boyutunda memnuniyet düzeylerinde farklılaşmalar saptanmıştır. Duygudaşlık boyutunda, sunulan yiyecek ve içeceklerin farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun olduğu önermesine otel yöneticilerinin otel misafirlerine göre daha olumlu baktıkları, heveslilik boyutunda, yiyeceklerin servis şartlarına uygunluğu ve estetik görüntüsü konusunda otel yöneticilerinin otel misafirlerine göre daha az olumlu algıya sahip olduğu saptanmıştır. Güvenlik boyutunda ise, gıda güvenliği konusunda otel yöneticilerinin otel misafirlerine göre daha olumlu algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

Sonuç olarak, yöneticiler ve otel misafirlerinin yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalite düzeylerini algılama konusunda önemli farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun dışında, otel yöneticilerinin yiyecek ve içecek faaliyetlerinde uygulanan DKK'dan memnun oldukları ve bu uygulamalara devam etmek istedikleri saptanmıştır.

Burgess, yaptığı makale çalışmasında, DKK'yı otel muhasebe ve finansman bölümünde, finansal yöneticilerin geleceği yönünden ele almıştır. Çalışmada, DKK'nın ve faaliyetlerin merkezileştirilmesinin gelecekte finansal yöneticileri ne yönde etkileyeceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, İngiltere'de faaliyet gösteren otel işletmelerine, anket çalışması ve bir odak grubu ile yapılan görüşmeler olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir. 42 katılımcıyı içeren anket çalışması ve 8 katılımcıdan oluşan grupla yapılan görüşmeler sonucunda, muhasebe faaliyetleri içinde en çok bordrolama konusunda DKK uyguladığı saptanmıştır.

Bunun yanında stok tutma ve vergi bildirim işleri de dışarıdan tedarik edilebilmektedir. Muhasebe faaliyetlerinde DKK'nın kısıtlı olmasının sebebi olarak, otel işletmelerinde yürütülen muhasebe faaliyetlerinin çok karmaşık olması gösterilmektedir. Bağımsız otel işletmeleri muhasebe faaliyetlerini işletme içinde gerçekleştirirken, zincir otel işletmeleri DKK dışında muhasebe işlemlerini tek bir merkezde toplamakta ve muhasebe faaliyetlerinde tasarruf sağlamaktadırlar. Ancak, finans yöneticileri bu faaliyetlerin dışarıdan tedarikiyle kontrolün kaybedileceğini ve çalışanların bilgi yetersizliği nedenleri ile işletmenin karlılığının düşeceğine inanmaktadırlar. Çalışmada, finans yöneticilerinin DKK ve işlerin merkezileştirilmesi nedenleri ile geleceklerine endişeyle baktıkları saptanmıştır. Genel olarak bakıldığında ise, bu faaliyetlerde DKK uygulayan ya da işleri merkezileştiren otel işletmelerinin memnun olmayacağını ve işlerin tekrar işletme içine döndürüleceğini düşünmektedirler. Sonuç olarak, iki tür finansal yönetici profili ortaya koyulmuştur. Bunlardan birincisi, otel içinde yönetimin bir üyesi olarak çalışan ve teknik ve yönetsel yeteneklere ihtiyacı olan finansal yönetici, ikincisi ise, merkezi sistemlerle işleyen ancak yeterince eğitilmemiş ve birkaç otel işletmesinin muhasebesini tutan finansal yöneticidir. Bu finans yöneticilerinin eğitim gereksinimlerinin durumları dikkate alınarak karşılanması gerektiği bildirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE FAALİYET ALANLARI AÇISINDAN DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA

Çalışmanın ilk iki bölümünde, DKK kavramı ve DKK'nın otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan bu kısımda ise, otel işletmelerinin DKK faaliyetleri ve bu faaliyetlerin finansal performansı nasıl etkilediği bir uygulama araştırması ile incelenmiş ve bulgular ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Konusu ve Amacı

İkinci bölümde de görüldüğü gibi otel işletmelerinde DKK faaliyetlerine ilişkin yapılmış olan akademik çalışmaların oldukça az olduğu ve uygulama çalışmalarının genel anlamda ya da bazı (yiyecek-içecek, çamaşırhane, bilgi teknolojileri gibi) faaliyetler açısından ele alındığı görülmektedir. Otel işletmelerinin performansına yönelik az sayıdaki çalışmalarda ise, bazı faaliyet alanları incelenmiş ancak bu faaliyet alanlarının etkilerine değinilmemiştir. Bu kapsamda, araştırma konusu olarak otel işletmelerinde DKK'ya konu olan faaliyetlerin finansal performansa katkısının araştırılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada, son yıllarda diğer sektörlerde olduğu gibi otel işletmelerinde de sıkça kullanılan DKK faaliyetlerinin endüstri içindeki yerinin belirlenmesi, otel işletmelerini DKK'ya iten ve uzaklaştıran faktörlerin incelenmesi, otel işletmelerinde DKK'ya konu olan faaliyetlerin ve otel yöneticilerinin DKK'ya bakış açılarının belirlenmesi yanında temel olarak DKK yapılan faaliyet alanlarının finansal performansa olan katkılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Buna göre, finansal performans, genel olarak işletmelerin parasal durumunun göstergesi olarak nitelendirilmekte ve işletmelerin başarısının değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılmaktadır. Geleneksel yöntemlere göre, finansal performans mali raporlar, muhasebe kayıtları ve oranlar gibi verilere dayalı ölçümleri öngörmektedir. Bu ölçümler, karlılık, maliyet, satış gelirleri ve pazar payları, yatırımın geri dönüşü ile

ilgili uygulamalarla yapılmaktadır. Ancak, günümüzde artan rekabet şartları işletmelerin finansal performans değerlemesinde finansal veriler yanında finansal olmayan verilerin de kullanılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, birçok yazar finansal olmayan performans ölçüleri üzerinde çalışmış ve modeller geliştirmişlerdir (Avcı 2005, 6). Akademik çalışmalarda, en çok kullanılan performans ölçümü yöntemi 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen *balanced scorecard* “dengeli başarı göstergesi”, “ölçüm kartı”, “kurumsal karne” gibi isimlerle adlandırılan ve performansı finansal boyutla birlikte müşteri boyutu, işletme içi işlemler boyutu ve öğrenme ve büyüme boyutu ile ölçen modeldir. Bu model geleneksel finansal ölçüleri aynen korumakta, buna ek olarak gelecekte performansı etkileyecek unsurları da dikkate almaktadır (Kaplan and Norton 1999, 9). Araştırmada kullanılan ifadeler bu modelin belirttiği boyutlar da dikkate alınarak geliştirilmiştir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma için, ana kütlenin temelini Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın ilan etmiş olduğu verilerine göre, Türkiye’de 2005 rakamları itibariyle toplam turizm işletme ve yerel belgeli olmak üzere 3463 konaklama tesisi yer almaktadır. Türkiye’ de faaliyet gösteren belgeli konaklama tesislerinin toplam sayısı ise, Bakanlık verilerine göre 2325’dir[†]. (ntvmsnbc.com). Anket uygulaması için tüm yıldız gruplarındaki otel işletmelerinin dahil edilmesinin istenmesi nedeniyle bu ana kütlenin araştırmanın zaman ve parasal kısıtları dikkate alındığında anket uygulamasının bu koşullarda tüm Türkiye için yapılamayacağına karar verilmiştir. Bölgesel bazda alındığında ise, yine zaman ve parasal kısıtların sınırlandırması ile karşılaşmıştır. Bu nedenle anket uygulamasının Türkiye’deki önemli turizm merkezlerinden biri olan Muğla ilinde yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın Muğla iline yönlendirilmesindeki en önemli nedenlerden biri de araştırmacının bölgeyi iyi tanımasından kaynaklanmaktadır. Buna göre ana kütleyi Muğla ilinde faaliyet gösteren turistik işletme belgesine sahip otel işletmeleri oluşturmaktadır. Muğla ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletme belgeli konaklama işletmeleri sayısı 2004 sonu rakamlarına göre 402’dir (ttyd.org.tr). Muğla ili, %17,3’lük payla Antalya’dan sonra en çok işletme

[†] Veriler Bakanlık internet sayfasında yayınlanmadığı için Bakanlık tarafından basın aracılığı ile ilan edilmiş veriler kullanılmıştır.

belgeli konaklama tesisinin yer aldığı destinasyon olarak turizme hizmet vermektedir. Muğla İl Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre bu tesislerin 333'ü, yıldız sınıfına dahil otel işletmelerinden oluşmaktadır. Buna göre, resmi kurumlarca standardize edildiği düşünülen turistik belgeli otel işletmeleri ana kütle olarak alınmıştır. Bu kapsamda, Muğla il sınırları içerisinde faaliyet gösteren turistik işletme belgeli otel işletmelerinin listesi Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilmiştir. Tablo 2'de Muğla ili sınırları içinde faaliyet gösteren turistik işletme belgeli otel işletmelerinin bölgelere ve yıldız türlerine göre dağılımı verilmiştir. Bu verilere göre Bodrum ilçesinde 132, Marmaris ilçesinde 124, Fethiye ilçesinde 52, Milas ilçesinde 7, Dalyan ilçesinde 5, Datça ilçesinde 4, Ula ilçesinde 2, Muğla merkezde 2 ve Köyceğiz ilçesinde 1 tesis yer almaktadır. Otel işletmelerinin yıldız sınıflarına göre dağılım incelendiğinde, 138 otel işletmesinin 2 yıldızlı, 105 otel işletmesinin 3 yıldızlı, 49 otel işletmesinin 4 yıldızlı, 26 otel işletmesinin 1 yıldızlı ve 15 otel işletmesinin 5 yıldızlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 2: Otel İşletmelerinin Bölgelere ve Yıldızlarına Göre Dağılımı

Bölgeler	Yıldız türü					Toplam
	5 yıldızlı	4 yıldızlı	3 yıldızlı	2 yıldızlı	1 yıldızlı	
Bodrum	6	25	44	47	10	132
Marmaris	8	15	41	50	10	124
Fethiye	-	4	13	32	3	52
Milas	-	2	1	4	-	7
Dalyan	-	-	2	2	1	5
Datça	-	-	1	1	2	4
Ortaca	1	2	-	1	-	4
Ula	-	1	1	-	-	2
Muğla(merkez)	-	-	2	-	-	2
Köyceğiz	-	-	-	1	-	1
Toplam	15	49	105	138	26	333

Ana kütle temsil yeteneğini sağlamak için ise, istatistik literatüründe yer alan örneklem büyüklüğü (sayısı) hesaplaması (Sekaran 2002, 295; Baş 2001, 43, Altunışık vd. 2002, 59) dikkate alınarak minimum örnek sayısının 179 olması gerektiği belirlenmiştir.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada anket uygulamasında belirlenen ana kütlenin tümüne ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak, ulaşılan otel işletmelerinden bazıları anketi yanıtlamayı kabul etmemiş, bazı otellerde ise, istenen otel yöneticilerine ulaşılamamıştır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise, araştırma konusundan kaynaklanmaktadır. Araştırmada finansal bilgilerin alınması ve farklı sınıftaki otel işletmelerinin birbiri ile karşılaştırılması gerekliliği araştırmayı sınırlandıran diğer unsurlardır. Genel olarak bakıldığında, otel işletmelerinin finansal bilgilerini işletmenin güvenliği açısından paylaşmak istemediği görülmektedir. Bu engeli ortadan kaldırmak ve istenen bilgilerin azami olarak elde edilmesi açısından finansal etkilere yönelik sorularda yönetici yorumlarına yer verilmiştir. Bunu dışında, bu yöntemin kullanılmasının diğer nedenleri ise, araştırmada DKK'nın finansal katkılarının otelden otele değişmesi ve otel işletmelerinin büyüklüğünden kaynaklanabilecek karşılaştırma sorunlarının ortadan kaldırmaktır. Bu yöntem bir yandan araştırmanın karşılaştırabilirliğini sağlarken, diğer yandan net bir finansal veri elde edilemediği için sınırlılık olarak ortaya çıkarmaktadır.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın ilk iki bölümünde DKK ile ilgili kavramlar ve otel işletmelerinde DKK uygulamalarına ilişkin bilgiler literatür taraması ile elde edilmiştir. Çalışmanın araştırma kısmında ise, yöntem olarak, birincil kaynaklardan yararlanmak üzere tanıtıcı, durum belirleyici araştırma yönteminden diğer adı ile benzer denekler örnekleme (survey) yararlanılmıştır. Verilerin toplanması için, anket tekniği kullanılmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler ise, Sosyal Bilimler araştırmalarının analizinde sıkça kullanılan SPSS for Windows (Statistical Program for Social Sciences) paket programının 13.0 versiyonu ile analiz edilmiştir.

3.5 Araştırmanın Süreci

Araştırma süreci kapsamında, araştırmada kullanılacak anket sorularının belirlenmesi ve hazırlanmasında dikkat edilen unsurlar ile verilerin elde edilmesi süreci içerisinde yapılan pilot test ve anket uygulaması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.5.1 Anket Sorularının Oluşturulması

Soru formunun geliştirilmesinde konu ile ilgili literatür ve geçmiş çalışmalardan yararlanılmıştır. Soruların hazırlanmasında ölçülmek istenen değişkenler, anketi yanıtlayanlar ve analiz aşamasında kullanılması planlanan istatistiksel yöntemler göz önüne alınmıştır. Soru formunun ölçülmek isteneni tam ve gerçekçi bir şekilde ölçmesini sağlamak üzere bir takım gereklilikler ortaya koyulmuştur. Bu gereklilikler soru formunun geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgilidir. Araştırma için geçerlilik (*validity*) kavramı; araştırma sonucunda elde edilen verilerin doğruluğu ve araştırmanın ölçülmek istenen ölçüp ölçmediğini saptamak olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir deyişle, ölçümde doğru şeyi mi ölçüyoruz sorusuna yanıt aramaktadır. Geçerlilik ölçümleri temelde mantıksal (*logical*) ya da içerik (*face*), içsel ya da kriter (*criterion*) ve yapısal (*construct*) geçerlilik olarak üç grupta incelenmektedir (Sekaran 2002, 205; Erdoğan 1998, 115). Hazırlanan soru formunun içerik geçerliliği için, hazırlanan her bir sorunun konuyu ve araştırma hipotezlerini sorgulayabilecek yapıda olmasına dikkat edilmiştir. Bunun yanında, hazırlanan soru formunun ölçme amacına uygunluğunu saptamak üzere uzman görüşlerinin alınması gerekmektedir (Yüksel ve Yüksel 2004, 72). Bunun için, sektörde görev alan 4 üst kademe yönetici ve farklı dal ve derecelerdeki 8 akademisyenle görüşülmüştür. Alınan bu fikirler doğrultusunda soru formu tekrar tekrar düzenlenmiştir. İçsel geçerlilik için, hazırlanan soru formu içeriği eleştirel gözle bakılarak soru grubunun elde edebileceği sonuçların gerçeği yansıtmayacağı diğer bir deyişle, değişkenlerin sonucu açıklama yeteneği göstermesine dikkat edilmiştir. Yapısal geçerlilik için ise, soru formunun tasarımının gerçekten yapmak istediğimiz araştırmayı temsil etmekte midir sorusuna yanıt aramaktadır. Bu kapsamda, soru formu ölçüm unsurlarının birbirleri ve her bir ölçünün diğer ölçümlerle kuramsal bakımdan anlamlı olup olmadığı sorgulanarak düzenlenmiştir.

Belirtilen bu üç geçerlilik grubu dışında dikkate alınması gereken diğer bir geçerlilik unsuru da dış ya da dışsal geçerliliktir. Dışsal geçerlilik, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini anlatmaktadır. Bunun için örnekleme grubunun ana kütleyi temsil yeteneğinin dikkate alınması, pilot ya da kontrol grubu çalışmaları ile sağlanmaktadır (Yüksel ve Yüksel 2004, 72). Bu kapsamda, örnekleme grubunun ana kütleyi temsil edebilecek sayıda seçilmesine dikkat edilmiş ve pilot test uygulaması yapılmıştır.

Güvenilirlik (*reliability*) kavramı ise; bir test ya da ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, yapılan araştırma sonuçlarının farklı ya da aynı araştırmacılar tarafından aynı kişilerle farklı bir zamanda yapıldığında aynı sonuçları verip vermemesi ile ilgilidir (Altunışık vd. 2002, 106). Bir araştırmanın güvenilirlik derecesini ölçmek için farklı yöntemler geliştirilmiştir. Güvenilirlik ölçümleri istatistiksel yöntemlerden yararlanılarak yapılmaktadır. Bu ölçümler, test – yeniden test, ikiye bölme, tek- çift, birimler arası tutarlılık, paralel form ve değerlendiriciler arası güvenilirlik gibi yöntemlerden yararlanılarak yapılmaktadır (Kalaycı vd. 2005, 405; Sekaran 2002, 205; Erdoğan 1998, 118). Güvenilirliği saptamak için en iyi yöntem test ve tekrar test olarak adlandırılan güvenilirlik tekniğidir. Ancak bu uygulamanın iki farklı zaman diliminde (birkaç hafta ile 6 ay arası) ve aynı örnekleme grubuna yapılması gerekliliği nedeniyle alan ya da benzer denekler örnekleme (survey) araştırması için uygun olmamaktadır. Bu teknik genel olarak deneysel araştırmalar için uygunluk göstermektedir (Sekaran 2002, 205; Erdoğan 1998, 118). Bu nedenle Sosyal Bilimler araştırmalarında sıkça kullanılan bir teknik olan ve birimler arası tutarlılığı dikkate alan alpha modeli tercih edilmiştir ve güvenilirlik düzeyi için Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Bu gerekliliklerin yanı sıra, araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için, çapraz kontrol sorularından yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında, yanıtlayıcıları sıkılamaya, yanıtlayıcılar açısından kolay anlaşılır bir yapıda olmasına, sayfa düzenine ve sayfaların ekonomik kullanımına özen gösterilmiştir.

Anket formu tanıtım ve irtibat adresinin verildiği başlangıç ve sonuç bölümü dışında üç bölüme ayrılmıştır. Başlangıç bölümünde her anket formunda olduğu gibi konuyu belirten bir başlıkla birlikte, anket formunu yanıtlayacak olan kişileri bilgilendirmek amacı ile araştırmanın ne amaçla yapıldığı, araştırmacının bağlı olduğu kurum ve araştırma sonuçlarının hangi amaçla kullanılacağı hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca araştırma konusunun anlaşılması ve anket formundaki soruların rast gele ya da bilinçsizce yanıtlanmamasını sağlamak üzere konunun genel kabul görmüş anlaşılır bir tanımı yapılmış ve anlaşılmasını kolaylaştırmak için bir takım örnekler verilerek yanıtlayıcıların takip eden bölümlerdeki sorular için hazırlanması amaçlanmıştır.

Birinci bölümde, otel işletmelerindeki DKK ile ilgili bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, ilk dokuz soruda nominal ölçek, onuncu soruda ise, likert tipi aralıklı ölçek kullanılmıştır. Birinci soruda; otel işletmelerinde bulunan faaliyet alanlarının hangilerinin yöneticiler tarafından kritik öneme sahip olduğu ve DKK için konu edilmemesi gerekliliği ile ilgili görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bunun için yirmi bir faaliyet alanı belirtilmiş bununla birlikte diğer seçeneği ilave edilerek atlanabilecek ya da ek faaliyet olabileceği olasılığı göz önüne alınmıştır. İkinci soruda, DKK'nın yanıtlayıcılar tarafından stratejik bir karar olarak görülüp görülmediği saptanmaya çalışılmıştır. Üçüncü soruda otel işletmesinde herhangi bir faaliyet için DKK'dan yararlanıp yararlanılmadığı sorularak DKK'dan yararlanan otel işletmeleri ile DKK'dan yararlanmayan otel işletmelerinin ayrımı yapılmakta ve DKK'dan yararlanan işletme yöneticisi yedinci soruya yönlendirilmektedir.

Dördüncü soruda ise, şu anda DKK'dan yararlanmayan ancak daha önce yararlanmış ve bırakmış olan otel işletmeleri ve bırakma nedenlerinin saptanması amaçlanmıştır. Beşinci soruda, DKK'dan yararlanmayan otel işletmelerinin yararlanmama neden ya da nedenlerini belirlemek üzere on üç çoktan seçmeli ve bir açık uçlu olmak üzere toplam on dört seçenek oluşturulmuştur. Altıncı soruda, DKK'dan yararlanmayan işletmelerin gelecekte yararlanıp yararlanmama konusunda düşünceleri saptanmaya çalışılmıştır. Yedinci soruda, daha önce belirlenmiş yirmi bir faaliyet alanı ve diğer seçeneği ile hangi faaliyet alanlarında DKK'ya gidildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Sekizinci soruda, DKK'ya konu olan faaliyetlerin hangi amaç ya da amaçlarla dışarıdan bir işletmeye verildiği on üç çoktan seçmeli ve diğer seçenekli soru grubu ile belirlenmeye çalışılmıştır. Dokuzuncu soruda, yapılan DKK'nın maliyetler üzerindeki etkileri dört seçenekli çoktan seçmeli bir soru ile saptanmaya çalışılmıştır.

Onuncu soruda ise, DKK yapılan alanların yanıtlayıcı tarafından belirtilerek hangi faaliyetin finansal performansa ne kadar etki yaptığının beşli likert tipi aralıklı ölçek ile ölçülmesi amaçlanmıştır.

İkinci bölümde, DKK yapan ya da yapmayan otel işletmeleri ayrılmaksızın yöneticilerinin DKK hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla yönetsel, örgütsel, hizmet ve maliyet etkileri olmak üzere dört grupta toplam 27 ifadenin yer aldığı bağımsız değişken grubu ile 6 ifadenin yer aldığı bağımlı değişkenler grubu için 7'li

likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçeklerin hazırlanmasında yanıtlayıcının ifadeleri okumakta ve yanıtlamakta gösterdiği hassasiyeti saptamak ve genelleme hatasının (halo etkisi) önlenmesi amacı ile ikinci ve on beşinci ifadeler olumsuz soru şeklinde sorulmuş ve yirmi yedinci soru kontrol sorusu olarak belirlenerek otuzuncu soruda tekrarlanmıştır. Böylece sorulara verilen cevapların güvenilirliği artırılmak istenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, soru formuna yanıt veren yöneticilere yönelik demografik özelliklerin ve otel işletmesine ait bilgilerin alınması amacı ile toplam 10 adet kategorik soruya yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk 5 soru yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim türü, eğitim alanı, işletmedeki pozisyonunu belirlemeye yöneliktir. Diğer 5 soru ise, otel işletmesinin yıldız kategorisi, oda sayısı, sahiplik türü, hizmet süresi ve faaliyet süresinin belirlenmesine yöneliktir. Soru formunun sonuna ise, yanıtlayanların ek görüş ve önerilerini almak amacı ile bir metin kutusu eklenmiş ardından soru formunun ulaştırılması amacı ile elektronik posta adresi, telefon ve faks numaraları verilmiş ve yanıtlayanlara teşekkür edilerek sonlandırılmıştır.

3.5.2 Verilerin Elde Edilmesi

Verilerin elde edilmesi aşaması ön uygulama ve genel uygulama olmak üzere iki aşamada ele alınmıştır. İlk aşama, araştırma sorularının güvenilirliğinin denenmesi için yapılan ön uygulamadan oluşurken ikinci aşamada ön uygulama sonucu anket verilerinin analizi ile güvenilirliği kanıtlanmış anket formunun hedeflenen örnekleme uygulanmasını içeren genel uygulama yer almaktadır.

3.5.2.1 Ön Anket Uygulaması (Pilot test)

Ön uygulama çalışması için, anket formu hazırlandıktan sonra etik kurulundan resmi izin alınmış ve 29 Ağustos ve 1 Eylül 2005 tarihleri arasında Marmaris ilçe merkezindeki 21 otel işletmesi yöneticisi ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Ön uygulamaya dahil edilen otel işletmeleri tesadüfi seçilmiştir. Formların doldurulması aşamasında yöneticilere soru formları verilmiş ve kendilerinin yanıtlaması ve anlaşılmayan sorular için açıklayıcı bilgiler verileceği belirtilmiştir. Anket formlarının yanıtlanma süresi 15 ile 30 dakika arasında değişiklik göstermiştir. Anket formlarının

bir kısmı ise, araştırmacı tarafından karşılıklı görüşme yöntemi ile sorulmuş ve yanıtlar işaretlenmiştir.

Ön uygulama sonucunda yanıtlayan yöneticilere anket formundaki ifadelerin anlaşılabilirliği ve süre konusunda fikirleri sorulmuş ve olumlu yanıtlar alınmıştır. Soru formundan elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programına kodlanmış ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirliği saptamak için sıkça kullanılan Cronbach's alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre genel alpha değereri 0,94 olarak sonuçlanmıştır. Önermelere ilişkin alpha değerleri ise, ek. 3'de yer almaktadır. Bu değere göre, araştırmalar için belirtilen en yüksek güven aralığında (0,80 – 1.00) olması nedeniyle soru formunda yer alan soruların oldukça güvenilir sonuçlar vereceği ortaya çıkmıştır (Kalaycı vd. , 2005, 405). Böylece anket formu herhangi bir değişiklik yapılmadan ön uygulamadaki hali ile genel uygulamaya tabi tutulmuştur.

3.5.2.2 Anket Uygulaması

Ön uygulama sonuçlarının olumlu olması sonucu 2 Eylül 2005 tarihinde genel uygulama çalışmasına başlanmıştır. Uygulama daha önce de belirtildiği üzere Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan turizm işletme belgeli otel işlemeleri listesi dikkate alınarak yapılmıştır. Uygulama çalışmasında verilerin güvenilirliğini artırmak ve kayıp verilerin azaltılması amacı ile yüz yüze görüşme şeklinde yapılmasına karar verilmiş, aynı zamanda faks, telefon ve elektronik posta gibi iletişim araçlarından da yararlanılmıştır. Muğla iline bağlı turistik destinasyonlar incelendiğinde Bodrum ve Marmaris ilçelerinin otel işletmeleri açısından yoğun bir özellik göstermesi göz önüne alınarak uygulama çalışması sırası ile Marmaris ve Bodrum ilçelerinde başlanmıştır. Görüşmeler sonunda görüşülen kişi ile tekrar irtibat kurabilmek amacı ile görüşülen kişinin ismini içeren bir kartvizit alınarak anket formlarına eklenmiştir. Faks ve telefon ve elektronik posta ile elde edilen anketlerde ise isimler alınıp anket formlarının üzerine yazılmıştır.

Tablo 3'de görüldüğü üzere toplanan anketlere göre, Dalyan ilçesinde otellerin %80'inden (4), Marmaris ilçesinde otellerin %72,6'sından (90), Bodrum ilçesinde, otellerin %59'undan (78), Datça ilçesinde otellerin %50'sinden (2), Ula ilçesinde otellerin %50'sinden (1), Muğla merkezde otellerin %50'sinden (1), Fethiye

ilçesinde otellerin %34,6'sından (18) geri dönüş sağlanmıştır. Milas ve Köyceğiz'de faaliyet gösteren otel işletmelerinden ise geri dönüş elde edilememiştir. Anketlerin elde edilmesinde ise, yüz yüze görüşme ile telefon, faks ve elektronik posta gibi iletişim araçlarından yararlanılmıştır. Tablo 4'de belirtildiği gibi, geri dönen anketlerin, % 83'ü (162) otel yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek, % 10,3'ü (20) faks yolu ile, % 6,2'si (12) telefonla ve %,05' i (1) elektronik posta ile elde edilmiştir.

Tablo 3: Bölgelere Göre Ulaşılan Otel Sayısı ve Ulaşılma Oranları

Bölgeler	Toplam belgeli otel sayısı	Ulaşılan otel sayısı	Ulaşılma oranı %
Bodrum	132	78	59
Marmaris	124	90	72,6
Fethiye	52	18	34,6
Milas	7	-	0
Dalyan	5	4	80
Datça	4	2	50
Ortaca	4	1	25
Ula	2	1	50
Muğla(merkez)	2	1	50
Köyceğiz	1	-	0
Toplam	333	195	58,6

Sonuç olarak ana kütlenin %58,6'nı oluşturan 195 otel işletmesinden geri dönüş elde edilmiştir. Geri dönüş sağlanamayan otel sayısı ise 138'dir. Bu otel işletmelerine ulaşılmasına rağmen yöneticilerden yanıt alınamamıştır. Bazı otel işletmelerinde yöneticiler ankete yanıt vermek istemezken bazı otel işletmelerinde ise anketi yanıtlaması istenen otel yöneticilerine ulaşılammıştır. Elde edilen anket formlarının incelenmesi sonucunda 7 anket eksik veriler içermesi, kontrol sorularına verilen yanıtların bekleneni sağlayamaması ve okunamaması nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bunun sonucunda, toplam 188 anket veri analizine uygun bulunmuştur.

Tablo 4: Anket Uygulamasında Kullanılan Görüşme Türü ve Bölgelere Göre Dağılımı

Bölgeler	Görüşme biçimi								Toplam
	Yüzyüze	%	Faks	%	Telefon	%	E-posta	%	
Bodrum	69	88,5	9	11,5	-	-	-	-	78
Marmaris	80	88,9	4	4,4	5	5,6	1	1,1	90
Fethiye	13		2		3		-		18
Datça	-		4	100	-		-		4
Dalyan	-		-		2	100	-		2
Ortaca	-		-		1	100	-		1
Ula	-		-		1	100	-		1
Milas	-		-		-		-		-
Muğla Merkez	-		1		-		-		1
Toplam	162	83	20	10,3	12	6,2	1	0,5	195

3.6 Ölçeklerin Güvenilirliği

Güvenilirlik kavramı, daha önce de açıklandığı gibi ölçme aracının ölçtüğü özellik ya da özellikleri, hangi kararlılık düzeyinde ölçmekte olduğunu göstermektedir (Tavşancıl 2002, 16). Diğer bir deyişle, ölçekte ölçme hatalarını tespit etmeyi ve veri analizi öncesi bu hataların önlenmesini amaçlamaktadır. Bu çalışmada güvenilirlik analizi için, sosyal bilimler araştırmalarında sıkça kullanılan α alpha modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için ise, 2, 15, 27 ve 31. sorular kontrol sorusu olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda bu sorular için birim içi ve birimler arası ilişki incelenmiş ve α alpha katsayıları güvenilir bulunmuştur. Tüm ölçekler için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise ek 4'de sunulmuştur. Ölçeklerin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,893 olarak belirlenmiştir. Böylece pilot testte olduğu gibi genel anlamda ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır.

3.7 Verilerin Düzenlenmesi ve Analize Uygunluk Testleri

İstatistiksel analizlerin yapılmasına başlamadan önce ilk olarak verilerin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda eksik verilerin saptanması ve istatistiksel kurallara uygun olarak düzeltilmesi ya da analiz dışı bırakılması ve uç değerlerin saptanması gerekmektedir. Diğer yandan parametrik analiz yapılacak ise,

parametrik analizlerin gerektirdiği ön koşullarının da sağlanması gerekmektedir (Kalaycı 2005, 3; Hair vd. 1998, Atunışık vd. 2002, 136).

3.7.1 Eksik Verilerin Değerlendirilmesi

Anket sorularına verilen yanıtlar genel olarak yanıtlayıcının yanıt vermek istememesi, bir anlık dikkatsizliği sonucu soruyu atlaması, ya da seğernekler arasında olmayan yanıtlara sahip olması gibi nedenlerle yanıt alanı boş bırakılabilmektedir. Boş bırakılan bu eksik sorular için, eksik verilerin sıklığını ve tesadüfi mi yoksa kasıtlı bir şekilde mi boş bırakıldığının yanıtı aranmaktadır (Kalaycı 2005, 15). Eksik yanıt oranı toplam yanıtların %10'u aştığı taktirde eksik verilere yönelik çözümler daha da ciddiye alınmaktadır (Altunışık vd. 2002, 137). Eksik veri sorununu gidermek üzere farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Buna göre; birinci yaklaşım, eksik verileri içeren anket grubunun tamamının ya da ölçek grubunun veri analizi dışı bırakılması, ikinci yaklaşım, mevcut değerler kullanılarak eksik verilere değer atanması (mevcut değer ortalaması, regresyon ataması gibi), üçüncü yaklaşım ise, örnekteki diğer değerler baz alınarak eksik verilerin tahminlenmesi olarak sıralanabilir (Altunışık vd. 2002, 137; Hair vd. 1998, 51; Kalaycı 2005, 15). Bu yaklaşımların dışında, ayrıca araştırmacı istediği taktirde subjektif olarak yeni değerler atayabilmektedir (Altunışık vd. 2002, 137). Verilerin incelenmesi sonucunda çok az sayıda eksik veri olduğu saptanmıştır. Bunun başlıca nedeninin araştırmanın yüz yüze yapılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Eksik veriler faks (belgegeçer) yolu ile elde edilen anket formlarından kaynaklanmaktadır. Eksik veriler az sayıda olmasına rağmen analiz sonuçlarının başarısı için diğer verilerin ortalama değerlerinin eksik verilere atanması yöntemi tercih edilmiş (ek 2) ve istatistik programı yardımı ile yeni değerler atanarak eksik veriler veri analizine dahil edilmiştir.

3.7.2 Uç Değerler Analizi (Outliers)

Uç değer, veri girişinden ve kodlamadan kaynaklanan yargısal hatalar, araştırmacı tarafından açıklanabilen ve açıklanamayan olağanüstü durumlardan oluşan nedenlerden kaynaklanan ve diğer gözlemlerden farklılık gösteren gözlemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Hair vd. 1998, 64). Uç değerlere iki şekilde müdahale edilebilmektedir. Bunlardan birincisi, veri temizleme aşamasında düzeltilmesi,

ikincisi ise, veri setinden çıkarılmasıdır (Kalaycı 2005, 11). Ancak, uç değerlerin sadece uç değer özelliği göstermesi dikkate alınmamalıdır. İşlenen konunun gereği olarak uç değerler oluşabilmektedir. Bu kapsamda, araştırmacı tarafından araştırma amacına göre herhangi bir müdahale yapılmadan analize dahil edilebilmektedir (Hair vd. 1998, 65). Araştırmada uç değerler standardize edilmiş değerler (standardized values) dikkate alınarak yapılmıştır. Standardize edilen değerlerde, ortalama değer 0 (sıfır) kabul edilip, veri setinin dağılım değerleri incelenerek, verilerin ortalamadan sapmalarına ait değerler dikkate alınmaktadır (Lewis 1984, 57). Hair vd. (1998) belirttiği örnekleme büyüklüğüne göre, Z değeri $+ - 3.00$ olan ölçekler dikkate alınarak bu değerlerin üzerindeki ölçek değerleri uç değerleri ifade ettiği varsayılarak analiz dışı bırakılmıştır. Bu kapsamda, $+3.00$ değerinin üzerinde olduğu tespit edilen 38 değere ait likert tipi ölçek grubu analizden çıkarılması uygun bulunmuştur. Böylece, likert tipi ölçeklerin değerlendirilmesinde 150 anket analiz edilecektir.

3.7.3 Dağılım Biçimi Analizi

Dağılım biçimi, istatistiksel analizlerde hangi tekniklerin kullanılacağına işaret etmektedir. Bu kapsamda, verilerin dağılımı çeşitli istatistik programlarında histogram grafiği, normal olasılık grafiği, dal ve yaprak grafiği gibi yöntemlerle analiz edilebilmektedir. Verilerin dağılımı sağa yatık, sola yatık, basık, dik ya da normal dağılım olarak ifade edilen iki yana simetrik çan şeklinde oluşabilmektedir. Normal dağılım ya da normal bölünme, dağılım alanının değeri 1'e eşit olan, ortalamaya göre simetrik özellik gösteren ve dağılımın %68'inin ortalamaya göre standart sapması $+1$, %95'inin ortalamaya göre standart sapması $+2$ ve %99'unun ortalamaya göre standart sapması $+3$ olan özellikler gösteren bir dağılımdır (Çil 1994, 155). Standart normal dağılım ise, ortalaması 0 ve standart sapması 1 olan dağılım olup bu değerler dışındaki dağılımlar normal olmayan dağılımı ifade etmektedir (Kalaycı vd. 2005, 54). Parametrik analizlerin temel koşullarından birisi ise, metrik ölçeklerin dağılımının normal dağılım ya da normal dağılıma yakın bir değer göstermesi gerekliliğidir (Hair vd. 1998, 70; Kalaycı vd. 2005, 53). Birçok araştırmada bu koşula dikkat edilmemesi nedeni ile yanlış sonuçlar alınmaktadır. Bu kapsamda, dağılımın biçimini test etmek için yapılan analizde, saplı kutu grafiği, dal ve yaprak grafiği, normal olasılık grafiği ve verilerin normallik test sonuçları incelenmiştir. Yapılan analizlerde Kolmogorov-Smirnov değerlerinin 0,05 anlamlılık düzeyi içerisinde olmaması nedeniyle normal dağılım koşulunu sağlamadığı,

çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin standart hatalarına bölümü ile elde edilen verilerin 0,05 anlamlılık düzeyi içerisinde kabul görmediği ve veri setinin sola (negatif) çarpık ve dik olduğu saptanmıştır. Bu durumda dönüştürme (transformasyon) ile verinin normal dağılım değerlerine yaklaştırmak ve çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir değerler içine alınması önerilmektedir (Kalaycı vd 2005, 54). Ölçeklerin normal dağılım koşullarına uygunluğunun sağlanması için normallikten uzaklık derecesine göre karekök dönüşümü, logaritmik dönüşüm, hiperbolik dönüşüm, Arcsin dönüşümü, Logit dönüşüm, Fisher Z dönüşümü ve kare dönüşümü gibi dönüşüm modelleri uygulanmaktadır (Kalaycı vd. 2005, 221; Hair vd. 1998, 77). Bu kapsamda, SPSS 13.0 programı yardımı ile veri setine sırası ile karekök, logaritmik ve kare dönüşümü uygulanmış ancak normallik koşulu sağlanamamıştır. Normal dağılım koşulunun sağlanamaması parametrik testlerin yapılmasına izin vermemektedir. Normal dağılım koşuluna uymadan parametrik testler yapılması ise, sonuçların yanlış bilgiler vermesine ve araştırmacı tarafından yanlış yorumlanmasına neden olabilmektedir (Kalaycı vd. 2005, 54).

3.7.4 Varyans Eşitliği Analizi (Homoscedasticity)

Varyans kavramı, birim değerlerinin aynı birimlerin aritmetik ortalamasından farklarının karelerinin aritmetik ortalaması olarak tanımlanmaktadır (Çil 1994, 92). Diğer bir deyişle, birimlerin, aynı birimlerin aritmetik ortalamasından sapmalarının kareli ortalaması olarak adlandırılan standart sapmanın karesi olarak tanımlanmaktadır (Serper 1996, 130). Varyans eşitliği ise, değişkenler arası bağımlılık ilişkisiyle ilgili bir yaklaşımdır ve bağımlı değişkenin tahmin değişkeni ya da değişkenleri dizisi süresince eşit varyans değeri gösterdiğini varsaymaktadır (Hair vd. 1998, 73). Varyans eşitliği koşulu ANOVA, MANOVA, *Discriminant analizi* gibi parametrik testlerin yapılması için temel oluşturmaktadır (Kalaycı vd. 2005, 216; Hair vd. 1998, 73). Varyans eşitliğinin test edilmesi için ise, *Levene*, *Box's M* ve *Barlett-Box F* testlerinden yararlanılmaktadır (Hair vd. 1998, 75). Araştırmalar için varyansların eşitliği koşulunun test edilmesinde normallik şartının önceden sağlanması koşulu vardır (Kalaycı vd. 2005,218). Bu nedenle araştırmada normallik koşulunun elde edilmemesinden dolayı varyans eşitliği testlerinin uygulanmasına gerek görülmemiştir.

3.7.5 Doğrusallık Analizi (Linearity)

Doğrusallık, değişkenler arası korelasyonun tespitine yönelik bir uygulamadır. Doğrusallık, çoklu regresyon, lojistik regresyon, faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli (Structural equation modelling) gibi birçok analizin temel koşulu olarak görülmektedir. Bunun sebebi ise, korelasyonun sadece doğrusal ilişki gösteren değişkenlerde görülmesidir. Doğrusallığın test edilmesi için, en çok kullanılan yöntemler değişkenlerin saçılma grafiklerinin incelenmesi ya da basit regresyon analizi yapmaktır (Hair vd. 1998, 75). Araştırma için yapılan basit regresyon analizinde değişkenlere ait saçılma incelendiğinde değişkenlerin doğrusallıktan uzak olduğu belirlenmiştir. Yapılan dönüşümlerde ise, doğrusallık sağlanamamıştır.

Yapılan analize uygunluk testlerinde çok değişkenli analizler için gerekli koşullar olan normallik, varyans eşitliği ve doğrusallık gerekliliklerinin dönüşüm uygulamalarına rağmen gerçekleştirilememesi nedeniyle araştırma verilerinin analizi için parametrik olmayan Ki-kare, Mann – Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testlerinden yararlanılmıştır.

3.8 Bulgular ve Değerlendirme

Araştırma kapsamında, ilk olarak otel işletmelerinin özellikleri ve otel yöneticilerinin demografik özelliklerine, otel işletmelerindeki DKK faaliyetleri ve yöneticilerin DKK ile ilgili genel görüşlerine yer verilmiştir. Sonrasında, otel işletmelerinin ve yöneticilerinin özelliklerine bağlı olarak DKK ile ilgili uygulamalar ve görüşlerindeki farklılıkları tespit etmek üzere analizler yapılmıştır. Son olarak ise, DKK'nın finansal performansa olan katkıları faaliyetler açısından incelenerek araştırma sonuçlarına ilişkin bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.8.1 Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirilmesi

Tanımlayıcı ya da betimleyici istatistik, işlenmemiş verilerin okuyucuların anlayacağı ve isterse kullanabilecekleri bir şekle sokularak yorumlanabilecek hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd. 2002, 218). Veri setinin yer aldığı alanın, dağılımının ve dağılım biçiminin belirlenmesi ile ilgili tanımlamalar, uygulamalar ve formüllerin hepsi tanımlayıcı istatistik başlığı altında incelenmektedir (Cooper and

Schindler 1999, 427). Tanımlayıcı araştırmalarda kullanılan istatistiksel testler içinde; sıklık, toplam, gibi dağılım, ortalama, mod, medyan gibi merkezi eğilim ölçüleri, standart sapma ve varyans, dağılım genişliği gibi ortalamadan sapma ölçüleri ve çarpıklık ve basıklık gibi normallikten sapma ölçüleri yer almaktadır (Kalaycı vd. 2005, 51; Erdoğan 1998, 112). Yapılan araştırma için ise, anket uygulamasına katılan katılımcıların ve otel işletmeleri ile ilgili demografik ve tanımlayıcı özellikler verilmiş ardından DKK ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

3.8.1.1 Yöneticiler ve Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular

Değerlendirmeye alınan anketlere katılan yöneticilere ilişkin demografik bilgiler ve otel işletmelerinin özelliklerinin belirlenmesi amacı ile sorulan sorular yüzde ve frekans ölçümleri yapılarak analiz edilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 5'de ankete katılan yöneticilerle ilgili demografik bilgiler yer almaktadır. Bu bilgilere göre; yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, erkek yöneticilerin 152 kişi ve %80,9 ile ilk sırayı aldığı ve kadın yöneticilerin 36 kişi ve toplam sayının %19,1'ini oluşturduğu belirlenmiştir.

Anket katılan otel yöneticilerinin yaş gruplarına bakıldığında, 30 ve alt yaş grubunda %32,4 ile 61 kişinin, 31 ve 35 yaş grubu arasında %17,6 ile 33 kişinin, 36 ve 40 yaş grubu arasında %17,6 ile 33 kişinin, 41 ve 45 yaş grubu arasında %14,4 ile 27 kişinin, 46 ile 50 yaş grubu arasında %7,4 ile 14 kişinin ve 51 ve üstü yaş grubu içerisinde %10,6 ile 20 kişinin bulunduğu görülmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde, lisans eğitimi alan 78 kişi %41,5 ile ilk sırayı alırken, ön lisans eğitimi alan 48 kişi %25,5'i, lise ve dengi eğitim alan 46 kişi ile %24,5'i, yüksek lisans eğitimi alan 11 kişi ile %5,9'u, ilkokul eğitimi 3 kişi %1,6'yı ve ortaokul eğitimi 1 kişi %0,5'i oluşturmaktadır. Geçerli anketler içinde ise 1 kişi eğitim durumunu belirtmediği görülmüştür. Bu veriler ışığında toplam içindeki payı %72,9'unu temsil eden 137 kişinin üniversite ya da üniversite üstü eğitim aldığı ve eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcı otel yöneticilerinin eğitim durumları dışında aldıkları eğitimin türü incelendiğinde, 90 kişi ile %47,9'unun turizm eğitimi aldığı, geriye kalan 98 kişinin %52,1 ile eğitimini diğer herhangi bir alanda yaptığını belirttiği görülmektedir.

Tablo 5: Ankete Katılan Otel Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Cinsiyet Dağılımı	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
Bay	152	80,9	80,9
Bayan	36	19,1	100,0
Toplam	188	100,0	
Yaş Dağılımı	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
30 ve altı	61	32,4	32,4
31-35	33	17,6	50,0
36-40	33	17,6	67,6
41-45	27	14,4	81,9
46-50	14	7,4	89,4
51 ve üstü	20	10,6	100,0
Toplam	188	100,0	
Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
İlkokul	3	1,6	1,6
Ortaokul	1	,5	2,1
Lise ve dengi	46	24,5	26,7
Ön lisans	48	25,5	52,4
Lisans	78	41,5	94,1
Yüksek lisans	11	5,9	100,0
Geçerli Toplam	187	99,5	
Cevapsız	1	,5	
Toplam	188	100,0	
Eğitim alanı	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
Turizmle ilgili	90	47,9	47,9
Diğer	98	52,1	100,0
Toplam	188	100,0	
İşletmedeki görevleri	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
İşletme sahibi	29	15,4	15,4
Genel müdür	68	36,2	51,6
Genel müdür yardımcısı	21	11,2	62,8
Muhasebe-Finans müdürü	25	13,3	76,1
Diğer bölüm yöneticisi	45	23,9	100,0
Toplam	188	100,0	

Katılımcı otel yöneticilerinin görevlerine göre dağılımında ise, 68 kişinin %36,2 ile genel müdür, 29 kişinin %15,4 ile işletme sahibi, 25 kişinin %13,3 ile muhasebe – finans müdürü, 21 kişinin %11,2 ile genel müdür yardımcısı olarak görev yaptığı geriye kalan 45 kişi %23,9 ile ön büro müdürü, teknik müdür vb. gibi diğer bölüm müdürlerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6'da ankete katılan otel işletmelerine ait özelliklere yer verilmiştir. Bu bilgilere göre; Ankete katılan otel işletmelerinin yıldız sınıflarına göre dağılımında, 3 yıldızlı 71 otel %37,8 ile ilk sırayı alırken, takibinde 59 otel %31,4 ile 4 yıldızlı, 38 otel %20,2 ile 2 yıldızlı, 14 otel %7,4 ile 5 yıldızlı ve 6 otel %3,2 ile 1 yıldızlı otel sınıfında olarak hizmet verdikleri belirlenmiştir.

Ankete katılan otel işletmelerinin oda sayılarına göre dağılımına bakıldığında, 66 otel işletmesinin %35,1 ile 51 ile 100 oda kapasitesi aralığında 45 otel işletmesinin %23,9 ile 50 ve daha az sayıda, 32 otel işletmesinin %17 ile 101 ile 150 oda kapasitesi aralığında, 19 otel işletmesinin %10,1 ile 151 ile 200 oda kapasitesi aralığında, 17 otel işletmesinin %9 ile 251 ve üstü kapasiteli ve 9 otel işletmesinin ise %4,8 ile 201 ile 250 oda kapasitesine sahip olduğu belirlenmiştir. Kapasite durumu incelendiğinde otel işletmelerinin yoğunlukla 150 ve daha az oda kapasitesine sahip olduğu görülmektedir. Bu da otel işletmelerinin genel olarak orta ve küçük büyüklükte işletmeler olduklarını göstermektedir.

Ankete katılan otel işletmelerinin sahiplik türü incelendiğinde, 92 otel işletmesinin %48,9 ile aile işletmesi, 61 otel işletmesinin %32,4 ile ulusal bağımsız işletme, 31 otel işletmesinin %16,5 ile ulusal zincir işletme ve 3 otel işletmesinin %1,6 ile yabancı zincir otellerinden oluştuğu belirlenmiştir. Dağılıma göre birçok işletme aile şirketi niteliğinde hizmet vermekte ve ulusal alanda sahiplik özelliği göstermektedir.

Ankete katılan otel işletmelerinin hizmet yılına göre dağılımın da ise, 9 yıl ve üzeri yıldır faaliyette olan işletme sayısı 130 ile toplam dağılımın %69,1'ini oluştururken, 19 otel işletmesi %10,1 ile 7 ile 9 yıl arasında, 16 otel işletmesi %8,5 ile 3 yıl ve daha az, 13 otel işletmesi %6,9 ile 5 ile 7 yıl arası, 9 otel işletmesi %4,8 ile 3 ile 5 yıldır hizmet gösterdiği 1 otel işletmesinin de bu soruya yanıt vermediği görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ankete katılan otel işletmelerin birçoğunun uzun yıllardır faaliyette olan yaşlanmış otel işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. Bunun yanında yıllar itibari ile bölgede yeni yatırımların da işletmeye girdiği görülmektedir.

Tablo 6: Ankete Katılan Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler

İşletmenin sınıfı	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
1 Yıldız	6	3,2	3,2
2 Yıldız	38	20,2	23,4
3 Yıldız	71	37,8	61,2
4 Yıldız	59	31,4	92,6
5 Yıldız	14	7,4	100,0
Toplam	188	100,0	
İşletmenin Oda Sayısı	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
50 ve az	45	23,9	23,9
51–100	66	35,1	59,0
101–150	32	17,0	76,1
151–200	19	10,1	86,2
201–250	9	4,8	91,0
251 ve üstü	17	9,0	100,0
Toplam	188	100,0	
İşletmenin Sahiplik Türü	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
Aile işletmesi	92	48,9	49,2
Ulusal bağımsız işletme	61	32,4	81,8
Ulusal zincir	31	16,5	98,4
Yabancı zincir	3	1,6	100,0
Yönetim sözleşmeli	0	0	
Franchising anlaşmalı	0	0	
Geçerli Toplam	187	99,5	
Cevapsız	1	,5	
Toplam	188	100,0	
İşletmenin Faaliyet Süresi	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
3 yıl ve az	16	8,5	8,6
3–5 yıl	9	4,8	13,4
5–7 yıl	13	6,9	20,3
7–9 yıl	19	10,1	30,5
9 yıl ve üstü	130	69,1	100,0
Geçerli Toplam	187	99,5	
Cevapsız	1	,5	
Toplam	188	100,0	
İşletmenin Faaliyet Dönemi	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde%
Tüm yıl	42	22,3	22,3
Sezonluk	146	77,7	100,0
Toplam	188	100,0	

Ankete katılan otel işletmelerinin faaliyet süreleri incelendiğinde, 146 otel işletmesinin %77,7'lik oranla sezonluk faaliyet gösterdiği, geriye kalan 42 otelin %22,3 oranla tüm yıl faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun, bölge turizminin deniz kum güneş üçlüsüne yönelik olması nedeniyle sezonluk olarak hizmet vermekte diğer otellerin ise, sezon dışı kapalı tutulmasının daha büyük maliyetlere yol açması ya da kısıtlı olan sezon dışı

turizmden pay almak istemeleri nedeniyle otel işletmelerini tüm yıl açık tutmakta oldukları yapılan görüşmeler ile tespit edilmiştir.

3.8.1.2 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bulgular

Bu kısımda, DKK'nın otel işletmelerindeki mevcut durumunun incelenmesi ve faaliyet alanları kapsamında hangi faaliyetlerde ve ne amaçlarla gerçekleştirildiği, DKK'yı tercih etmeyen otel işletmelerinin hangi nedenlerle tercih etmediklerini saptamaya yönelik soruların analizine yer verilmiştir.

Anket formunun ilk bölümünde yer alan ilk soru otel işletmeleri yöneticilerinin otel işletmelerindeki faaliyetleri nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Bu kapsamda, otel yöneticileri tarafından hangi faaliyet alanlarının temel, hangilerinin ise ikincil faaliyet alanı olarak görüldüklerinin saptanması amaçlanmıştır. Bu konuya ilişkin otel yöneticilerinden alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda (Tablo 7 ve şekil 6'da) belirtilmiştir.

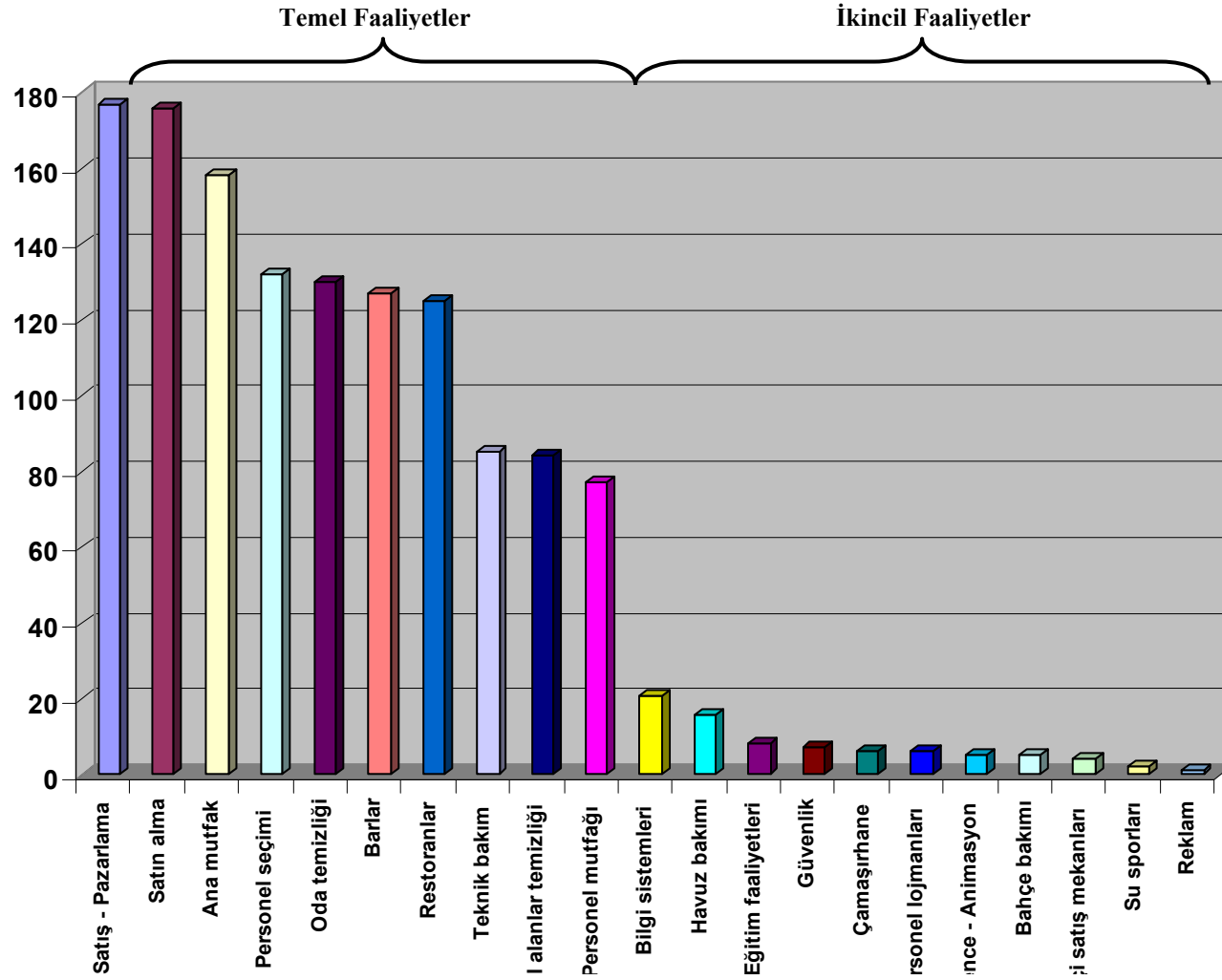
Ankete katılan otel yöneticilerine göre, satış ve pazarlama faaliyetleri %94,1 (177) ile ilk sırada yer alırken, satın alma faaliyetleri %93,6 (176) ile ikinci sırada, ana mutfak faaliyetleri %84 (158) ile üçüncü sırada yer alırken, personel seçimi faaliyetleri %70,2 (132) ile dördüncü, oda temizliği faaliyetleri %69,1 (130) ile beşinci, bar faaliyetleri %67,6 (127) ile altıncı, restoran faaliyetleri %66,5 (125) ile yedinci, teknik bakım faaliyetleri %45,2 (85) ile sekizinci, genel alanlar temizliği faaliyetleri %44,7 (84) dokuzuncu, personel mutfağı faaliyetleri %41 (77) ile onuncu, bilgi sistemleri ile ilgili faaliyetler %11,2 (21) onbirinci, havuz bakım faaliyetleri %8,5 (16) ile onikinci, eğitim faaliyetleri %4,3 (8) ile onüçüncü, güvenlik faaliyetleri %3,7 (7) ile ondördüncü, çamaşırhane faaliyetleri ve personel lojmanları ile ilgili faaliyetler %3,2(6) ile onbeşinci, eğlence – animasyon faaliyetleri ile bahçe bakım faaliyetleri 52,7 (5) ile onaltıncı, su sporları faaliyetleri %1,1 (2) ile onyedinci ve reklam faaliyetleri %0,5 (1) ile onsekizinci sırada yer almaktadır. Yönetici görüşlerinin dağılımı incelendiğinde, satış ve pazarlama, satın alma, ana mutfak, personel seçimi, oda temizliği, barlar, restoranlar, teknik bakım, genel alanlar temizliği ve personel mutfağı ile ilgili faaliyetleri diğer faaliyetlere göre daha önemli bulmakta ve dışarıdan tedarik edilmemesi gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 7: Otel Yöneticilerinin Faaliyet Alanlarının Stratejik Öneme Yönelik Değerlendirmeleri

Faaliyet Alanları	Sıklık	Yüzde %
Satış – Pazarlama	177	94,1
Satın alma	176	93,6
Ana mutfak	158	84
Personel seçimi	132	70,2
Oda temizliği	130	69,1
Barlar	127	67,6
Restoranlar	125	66,5
Teknik bakım	85	45,2
Genel alanlar temizliği	84	44,7
Personel mutfağı	77	41
Bilgi sistemleri	21	11,2
Havuz bakımı	16	8,5
Eğitim faaliyetleri	8	4,3
Güvenlik	7	3,7
Çamaşırhane	6	3,2
Personel lojmanları	6	3,2
Eğlence – Animasyon	5	2,7
Bahçe bakımı	5	2,7
Otel içi satış mekanları	4	2,1
Su sporları	2	1,1
Reklam	1	0,5

Diğer faaliyetlerin ise, dışarıdan tedarik edilebilecek faaliyetler olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda, otel işletmeleri yöneticileri belirtilen faaliyet alanlarını otel işletmelerinin temel yetenekleri olarak gördükleri ve bu faaliyet alanlarında dış tedarikçilerden yararlanma eğiliminde olmadıkları söylenebilir. Şekil 6'de görüldüğü üzere yöneticilerin stratejik olarak gördükleri faaliyetler işletmenin temel faaliyetlerini oluşturmaktadır. Stratejik görülme oranı düşük olan faaliyetler ise ikincil (tamamlayıcı) faaliyetler olarak görülmektedir.

Şekil 6: Otel Yöneticilerinin Faaliyet Alanlarının Stratejik Öneme Yönelik Değerlendirmeleri



DKK kararlarının yöneticiler tarafından nasıl algılandığı konusunda sorulan soruda, 179 yönetici DKK'nın (%95,2) stratejik bir karar olduğu, 9 yönetici ise, (%4,8) stratejik bir karar olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu verilere göre genel olarak yöneticilerin DKK'nın otel işletmeleri için önemli bir karar olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Katılımcı otel işletmelerinde faaliyetlerinde DKK'yı kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek için sorulan soru sonucunda, tablo 8' de görüldüğü üzere, 119 otel işletmesinin (%63,3) faaliyetlerinde DKK'dan yararlandığı, 69 otel işletmesinin ise, (%36,7) faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmadıkları saptanmıştır. Bunun yanında, otel işletmesinin yıldız sınıfı ile DKK'dan yararlanma durumu incelendiğinde, tek yıldızlı otellerin %66,7'si, iki yıldızlı otellerin %55,3'ü, üç yıldızlı otellerin %60,6'sı, dört yıldızlı otellerin %71,2'si ve beş yıldızlı otellerin %64,3'ünün faaliyetlerinde DKK'dan yararlandıkları saptanmıştır. Bu soruya ek olarak DKK'dan yararlanmayan ancak geçmiş yıllarda faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmış olan işletmelerin de mevcut olduğu saptanmıştır. Mevcut durumda DKK'dan yararlanmayan ancak geçmiş yıllarda DKK'dan yararlanan otel işletmesi sayısı ise, 15'dir. Görüşmelerde bu otel işletmeleri genel olarak tedarikçiden memnun olmamaları ve maliyet tasarrufu elde edememeleri nedenleri ile faaliyetleri tekrar otel işletmesinin içine aldıklarını belirtmişlerdir. Faaliyetlerinde hiç bir zaman DKK'dan yararlanmayan işletme sayısı ise 47'dir.

Tablo 8: Yıldız Sınıflarına Göre DKK'dan Yararlanma Durumu

Yıldız Sayısı	DKK'dan Yararlanma Durumu				Toplam	Yüzde %
	Evet	%	Hayır	%		
1 yıldız	4	66,7	2	33,3	6	3,2
2 yıldız	21	55,3	17	44,7	38	20,2
3 yıldız	43	60,6	28	39,4	71	37,8
4 yıldız	42	71,2	17	28,8	59	31,4
5 yıldız	9	64,3	5	35,7	14	7,4
Toplam	119		69		188	100

Faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmayan otel işletmelerinin neden DKK'yı tercih etmediklerini belirlemek üzere sorulan çoktan seçmeli soruda, tablo 9'da da görüldüğü üzere, en önemli neden olarak % 21,3 ile (40) yönetimin kontrolünün kaybedileceği endişesinin yattığı görülmektedir. Bu nedenin takibinde, %17 ile (32) dış tedarik imkanları hakkında bilgi eksikliği, %14,9 (28) ile piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi, %6,9 (139) ile işletmede faaliyet esnekliğinin yok olması, %6,4 (12) ile beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama, %5,9 (11) otel misafirlerinde memnuniyetsizlik oluşturma, %4,8 (9) ile tedarikçi işletmeler ile uyumsuzluk yaşanması, %4,3 (8) ile piyasada yeterli sayıda dış tedarikçi olmaması, %3,2 (6) iletişim aksaklıklarına sebep olması, %2,7 (5) ile bilgi güvenliğinin sağlanamaması, %1,1 (2) çalışanların olumsuz etkilenmesi ve %0,5 (1) ile işletmenin gelişmesini engelleme gösterilmiştir. Bunun dışında, açık uçlu olarak belirtilen diğer seçeneklerin toplam içindeki payı ise, %12,2 (23)'dir. Otel yöneticileri bu nedenler dışında diğer nedenler olarak, otel işletmesinin küçük olması, gerek duymuyor olmaları ve aile işletmeleri olmaları nedeni ile tercih etmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 9: Faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmayan Otel İşletmelerinin Nedenleri

Nedenler	Sıklık	Yüzde %
Yönetim kontrolünün kaybedilmesi	40	21,3
Dış tedarik imkanları hakkında bilgi eksikliği	32	17
Piyasadaki dış tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi	28	14,9
Faaliyet esnekliğinin yok olması	13	6,9
Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama	12	6,4
Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturma	11	5,9
Tedarikçi işletmeler ile uyumsuzluk	9	4,8
Piyasada yeterli sayıda dış tedarikçi olmaması	8	4,3
İletişim aksaklıklarına sebep olması	6	3,2
Bilgi güvenliğinin sağlanamaması	5	2,7
Çalışanların olumsuz etkilenmesi	2	1,1
İşletmenin gelişmesini engelleme	1	0,5
Diğer nedenler	23	12,2

Bu verilerden hareketle, faaliyetlerinde DKK'ya yönelmeyen otel işletmeleri yöneticilerinin merkezi yönetim tarzını benimsedikleri ve işletmede yönetim kontrolünü devretmeye taraftar olmadıkları söylenebilir. Ayrıca, DKK imkanları

hakkında bilgi sahibi olmamalarının ve piyasada var olan tedarikçi sayısının azlığı ve istenilen kalitede hizmet vermemeleri gibi nedenler otel işletmelerini DKK'dan uzaklaştıran temel nedenler olarak görülmektedir.

Faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmayan işletmelerin DKK'ya yönelik genel bakış açısının belirlenmesi amacıyla sorulan soruda, 68 otel işletmesi yöneticisinden 66'sından yanıt alınmıştır. Buna göre; 46 otel işletmesi yöneticisi %69,7 ile gelecekte uygun koşullar oluşursa faaliyetlerinde DKK'dan yararlanabileceklerini belirtirken 20 otel işletmesi yöneticisi (%30,3) ise, gelecekte de faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 10: Otel İşletmelerinde DKK'ya Konu Olan Faaliyet Alanları

Faaliyet alanları	Sıklık	Yüzde
Çamaşırhane	63	33,5
Eğlence – Animasyon	40	21,3
Güvenlik	24	12,8
Havuz bakımı	20	10,6
Bilgi sistemleri	19	10,1
Teknik bakım	18	9,6
Su sporları	16	8,5
Bahçe bakımı	13	6,9
Eğitim faaliyetleri	8	4,3
Reklam	7	3,7
Otel içi satış mekanları	5	2,7
Personel seçimi	2	1,1
Satın alma	1	0,5
Satış – Pazarlama	1	0,5
Personel lojmanları	1	0,5
Personel mutfağı	1	0,5
Oda temizliği	-	-
Barlar	-	-
Genel alanlar temizliği	-	-
Restoranlar	-	-
Ana mutfak	-	-
Diğer (İlaçlama –Sağlık merkezi)(5-5)	10	5,3

Faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 120 otel işletmesinin hangi faaliyetlerinde DKK'dan yararlandıkları tablo 10'da belirtilmiştir. Buna göre, çamaşırhane faaliyetlerinde yapılan DKK %33,5 (63) ile ilk sırada yer alırken, takibinde %21,3 (40) ile eğlence ve animasyon faaliyetleri, %12,8 (24) ile güvenlik hizmetleri, %10,6 (20) ile havuz bakımı, %10,1 (19) ile bilgi sistemleri, %9,6 (18) ile teknik bakım, %8,5 (16) ile su sporları, %6,9 (13) ile bahçe bakımı, %4,3 (8) ile eğitim faaliyetleri, %3,7 (7) ile reklam, %2,7 (5) ile otel içi satış mekanları, %1,1 (2) ile personel seçimi, %0,5 (1) ile satın alma, personel lojmanları, personel mutfağı yer almaktadır. DKK yapılan diğer faaliyetler içinde ise, ilaçlama %2,65 (5) ve sağlık merkezi %2,65 (5) faaliyetleri yer almaktadır. Oda temizliği, barlar, genel alanlar temizliği, restoranlar ve ana mutfak faaliyet alanlarında ise DKK'ya gidildiğine ilişkin bir yanıt alınmamıştır. Bu veriler ile otel yöneticilerinin faaliyetleri stratejik öneme göre değerlendirme sonuçları karşılaştırıldığında temel faaliyetler ile bu faaliyetlerde DKK'dan yararlanma konusunda negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, genel anlamda, otel işletmeleri temel olarak gördükleri faaliyetlerde DKK'dan yararlanmamayı, ikincil faaliyetler olarak gördükleri faaliyetlerde ise, DKK'dan yararlanmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Otel işletmelerindeki DKK'ya konu olan bazı faaliyetlerde sıklık düzeylerinin az olmasının nedeni olarak otel işletmelerinde bu faaliyetlere yer verilmemesi ve bazı faaliyetlerde tedarikçi işletmelerin hizmetinin olmaması gösterilebilir. Buna göre değerlendirmede bir çok küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde su sporları, güvenlik, bahçe bakımı, otel içi satış mekanlarının olmaması ve personel seçimi ve personel lojmanları ve mutfağı konusunda hizmet veren tedarikçi işletmelerin olmaması dikkate alınmalıdır.

Faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinin yıldızlarına ve hangi faaliyet alanlarında DKK yaptıklarına ilişkin çapraz tablo analizinde, en çok DKK konusu olan çamaşırhane faaliyetlerinde yapılan DKK'ya, küçük otellerde daha çok rastlandığı ve yıldız sayısı arttıkça kullanım oranının da azaldığı görülmektedir. Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde yapılan DKK ise, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yoğunluk göstermektedir. Bunun nedeni olarak bu otel işletmelerinin eğlence ve animasyon hizmetlerini vermek zorunda olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Güvenlik hizmetlerinde yapılan DKK'ya bakıldığında üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Havuz bakımı faaliyetlerinde

Tablo 11: DKK Uygulayan Otel İşletmelerinin Faaliyet Alanları ve Yıldız Sınıflarına Göre Dağılımı

Faaliyet Alanları	Yıldız Sınıfları ve DKK Kullanım Yüzdeleri										Toplam
	1	%/N	2	%/N	3	%/N	4	%/N	5	%/N	
Çamaşırhane	3	50	17	44,7	24	33,8	16	27,1	3	21,4	63
Eğlence -Animasyon	1	16,7	5	13,2	11	15,5	17	28,8	6	42,9	40
Güvenlik	-	-	1	3	9	12,7	12	20,3	2	14,3	24
Havuz Bakımı	1	16,7	3	8	10	14,1	5	8	1	7	20
Bilgi Sistemleri	-	-	2	5	11	15,5	4	7	2	14	19
Teknik Bakım	1	16,7	5	13,2	6	8	5	8	1	7	18
Su Sporları	-	-	-	-	2	3	8	13,6	6	42,9	16
Bahçe Bakımı	-	-	-	-	7	10	4	7	2	14	13
Eğitim Faaliyetleri	-	-	-	-	2	3	3	5	3	21,4	8
Reklam	-	-	-	-	5	7	1	2	1	7	7
Otel İçi Satış Mekanları	-	-	-	-	1	1	4	7	-	-	5
Personel Seçimi	-	-	-	-	1	1	1	2	-	-	2
Personel Lojmanları	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1
Personel Mutfağı	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Satış Pazarlama	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1
Diğer	-	-	-	-	2	3	6	10	2	14	10

yapılan DKK ise, bir ile üç yıldızlı otel işletmelerinde yoğunlaşmaktadır. Bilgi sistemlerinde ise üç yıldızlı otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine göre DKK'ya daha çok yöneldiği belirlenmiştir. Teknik bakım faaliyetlerinde bir ve iki yıldızlı otel işletmelerinin DKK'ya diğer otel işletmelerine göre daha fazla yöneldikleri görülmüştür. Su sporları faaliyetlerindeki DKK'da ise, beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Bunun nedeni su sporları faaliyetlerinin otel hizmetleri olarak verilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bahçe bakımında yararlanılan DKK faaliyetlerinin, üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim faaliyetlerinde DKK'dan yararlanma düzeylerinin ise, başta beş yıldızlı otellerde yoğunlaştığı bununla birlikte üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinde de az da olsa kullanıldığı görülmektedir. Reklam, otel içi satış mekanları, personel seçimi, mutfağı ve lojmanları, satış pazarlama ve diğer DKK kapsamında yer alan, ilaçlama ve sağlık merkezi faaliyetlerinde ise önemli düzeyde DKK yapılmadığı görülmektedir.

Tablo 12: Otel İşletmelerini DKK Uygulamaya Yönelten Amaçlar

Amaçlar	Sıklık	Yüzde %
Maliyet tasarrufu sağlama	86	45,7
İşletmemizin söz konusu faaliyet/ler konusunda yetersiz olması	82	43,6
Sabit maliyetleri değişken hale getirmek	65	34,6
Mevcut kaliteyi artırmak	53	28,2
Verimliliği artırmak	20	10,6
Riskleri paylaşma	19	10,1
Kaynakları verimli kullanma	11	5,9
Teknolojiyi izleme	9	4,8
Faaliyet esnekliği sağlama	8	4,3
Rekabet gücünü geliştirme	8	4,3
Bilgi ve becerileri artırma	8	4,3
Ana faaliyet konularına (oda ve yiyecek-içecek satışları) odaklanma	6	3,2
İşletmeye değer kazandırma	2	1,1
Diğer	19	10,1

Faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan otel işletmelerinin DKK'ya yönelme amaçları tablo 12'de sırası ile belirtilmiştir. Ankete katılan otel işletmeleri yöneticilerine göre, maliyet tasarrufu sağlama %45,7 (86) ile ilk sırada yer alırken, takibinde %43,6 (82) ile işletmenin söz konusu faaliyet ya da faaliyetlerde yetersiz olması, %34,6 (65) ile sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürme isteği, %28,2 (53) ile mevcut kaliteyi artırmak, %10,6 (20) ile verimliliği artırmak, %10,1 (19) ile riskleri paylaşmak, %5,9 (11) kaynakları verimli kullanma, %4,8 (9) ile teknolojiyi izleme, %4,3 (8) ile faaliyet esnekliği sağlama, rekabet gücünü geliştirme, bilgi ve becerileri artırma, %3,2 (6) ile ana faaliyet konularına odaklanma ve %1,1 (2) ile işletmeye değer kazandırma amaçlanmaktadır. Diğer amaçlar ise, %10,1 (19) ile uzmanlık gerektiren faaliyetler olması, özellikle yeni özel güvenlik hizmetlerine ilişkin yasanın 2006'dan itibaren zorunlu olarak sertifikalı güvenlik personeli çalıştırılması gerekliliği, DKK ile uzman personelden yararlanmak istenmesi, özellikle eğlence ve animasyon faaliyetlerinde hizmet veren yabancı personelin çalışma izin prosedürlerinin güçlüğü, çamaşırhane hizmetlerinde şebeke sularının kalitesizliği, su arıtma sisteminin olmaması ve satışı artırmak gibi nedenler olarak belirtilmiştir.

3.8.2 Otel İşletmelerinin Özellikleri ile Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkilere Ait Hipotez Testleri

Ki- kare (X^2) ya da kay kare testi, değişkenlerarası ilişki ve farklılıkların test edilmesine yönelik olan ve özellikle sosyal bilimler araştırmalarında sıkça kullanılan metrik olmayan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd. 2002, 179; Özdamar 2002, 481). Kategorik özellik gösteren değişkenlerin test edilmesinde kullanılan bu yöntem ki- kare uyumluluk ki-kare bağımsızlık ve ki-kare homojenlik testi olmak üzere üç farklı amaca yönelik yapılabilmektedir (Kalaycı vd. 2005, 85, Büyüköztürk 2002, 139). Ki-kare uyumluluk testinde, her bir kategoriye ait gözlenen değerler ile beklenen değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmektedir (Büyüköztürk 2002, 139). Ki- kare bağımsızlık testinde, iki ya da daha fazla değişken grubu arasında ilişki ya da farklılık olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır. Ki- kare homojenlik testi ise, birbirinden bağımsız iki ya da daha çok örneklemin aynı ana kütlede gelip gelmediğini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Kalaycı vd. 2005, 90–94). Araştırma hipotezlerinde otel işletmelerinin farklı özelliklerine göre DKK yapma arasında ilişkilerin olup olmadığı Ki – kare bağımsızlık analizleri yardımıyla test edilmiştir.

Hipotez 1

H_0 = Otel işletmelerinin yıldız sınıfları ile DKK yapma arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Otel işletmelerinin yıldız sınıfları ile DKK yapma arasında bir ilişki vardır.

Yapılan ki-kare analizinde, yıldız grupları incelenmiş DKK yapan ile yapmayan otel işletmeleri dikkate alındığında 1 yıldızlı otel işletmesi sayısının ki-kare testi için uygun olmadığı saptanmıştır. Bu nedenle yıldız sınıflarına ilişkin yeni bir kodlama yapılmıştır. Yapılan yeni kodlamada, 1 ile 2 yıldızlı oteller farklı bir grupta birleştirilmiş buna ek olarak yıldız aralarında eşitliğin sağlanması için 4 ve 5 yıldızlı oteller de birleştirilerek küçük, orta ve büyük yıldızlı oteller olarak üç gruba ayrılmıştır.

Tablo 13: Otel İşletmelerinin Yıldız Sınıfları İle DKK Arasındaki İlişki

	value	df	Asymp.Sig. (2- sided)
Pearson Chi - Square	2,998	2	0,223
Likelihood Ratio	3,033	2	0,219
Linear-by-Linear Association	2,963	1	0,085
N of Valid Cases	188		

Ki-kare analizine uygun hale getirilen verilerin analizi sonucunda ise, 0,05 anlamlılık düzeyinde yıldız farklılığının DKK yapma ile herhangi bir ilişkinin olmadığı ($P:0,223$) saptanmıştır. Buna göre, ($P>0,05$), DKK'ya yönelimin yıldız türleri ile bir ilişkisinin olmadığını savunan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 2

H_0 = Otel işletmelerinin oda sayıları ve DKK yapma arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Otel işletmelerinin oda sayıları ve DKK yapma arasında bir ilişki vardır.

Tablo 14: Otel İşletmelerinin Oda Sayıları İle DKK Arasındaki İlişki

	value	df	Asymp.Sig. (2- sided)
Pearson Chi - Square	10,144	5	0,071
Likelihood Ratio	10,339	5	0,065
Linear-by-Linear Association	3,778	1	0,052
N of Valid Cases	188		

Yapılan analizde, ek. 5'de de görüldüğü gibi, $P:0,05$ anlamlılık düzeyinde oda sayısındaki (otel büyüklüğünün) farklılığın DKK yapma ile herhangi bir ilişkinin olmadığı (X^2 değeri: 10,144 sd:5 $P:0,071$) saptanmıştır. Buna göre, ($P>0,05$), oda sayısındaki farklılığın DKK'ya yönelim ile herhangi bir farklılık göstermediği saptanmış ve H_1 hipotezi reddedilerek, oda sayıları ile DKK arasında bir ilişki yoktur adlı H_0 hipotezi kabul görmüştür.

Hipotez 3

H₀= Otel işletmelerinin sahiplik türü ile DKK yapma arasında bir ilişki yoktur.

H₁= Otel işletmelerinin sahiplik türü ile DKK yapma arasında bir ilişki vardır.

Tablo 15: Otel İşletmelerinin Sahiplik Türü İle DKK Arasındaki İlişki

	value	df	Asymp.Sig. (2- sided)
Pearson Chi - Square	11,321	2	0,003
Likelihood Ratio	11,980	2	0,003
Linear-by-Linear Association	10,616	1	0,001
N of Valid Cases	184		

Analizde, sahiplik türlerinin sıklık dağılımı incelendiğinde yabancı zincire dahil otel işletmelerinin ki-kare analizi için uygun sayıda olmadığı tespit edilmiş ve analiz sürecinden çıkarılmıştır. Geriye kalan sahiplik türlerinin analizinde ise, ek. 5'de de görüldüğü gibi, P:0,05 anlamlılık düzeyinde sahiplik türü değişkenleri arasında DKK yapma konusunda farklılık gösterdiği (X^2 değeri: 11,321 sd:2 P:0,003) saptanmıştır. Buna göre, (P<0,05), Sahiplik türündeki farklılıkların DKK'ya yönelimde farklılık gösterdiği hipotezi olan H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Farklılık ise, çapraz tablo istatistikleri (ek 5) incelendiğinde, Ulusal bağımsız otel işletmelerinin %68,9'unun ve Aile işletmelerinin %52,2'sinin DKK yaptığı belirlenirken, bu oran zincir otel işletmelerinde %83,9 olarak farklılaştığı saptanmıştır. Diğer bir deyişle, zincir otel işletmeleri aile ve ulusal bağımsız otel işletmelerine göre DKK'dan çok daha fazla yararlandığı belirlenmiştir.

Hipotez 4

H₀= Otel işletmelerinin hizmet yılı ile DKK yapma arasında bir ilişki yoktur.

H₁= Otel işletmelerinin hizmet yılı ile DKK yapma arasında bir ilişki vardır.

Tablo 16: Otel İşletmelerinin Hizmet Yılı İle DKK Arasındaki İlişki

	value	df	Asymp.Sig. (2- sided)
Pearson Chi - Square	0,873	2	0,646
Likelihood Ratio	0,903	2	0,637
Linear-by-Linear Association	0,652	1	0,419
N of Valid Cases	187		

Analizde, yıl serilerinin sıklık dağılımı incelenmiş ve 3 ve daha az yıl kategorisi sayısının ki-kare analizi için uygun olmadığı saptanmıştır. Buna göre, 5 kategoride düzenlenen soru gruplarının birleştirilmesi ile 3 kategoriye indirgenmiş ve ki-kare testine uygun hale getirilmiştir. Buna göre, hizmet yılı grupları 5 ve daha az yıl, 5 ve 9 yıl arası ve 9 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir. Yapılan analizde, ek 5'de de görüldüğü gibi, P:0,05 anlamlılık düzeyinde otel işletmesinin hizmet yılı ile DKK yapma ile herhangi bir ilişkinin olmadığı (X^2 değeri: 0,873 sd:2 P:0,646) saptanmıştır. Buna göre, ($P>0,05$), Otel işletmelerinin DKK'ya yönelmesinde hizmet yılının herhangi bir farklılık göstermediği belirlenerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 5

H_0 = Otel işletmelerinin faaliyet dönemleri ile DKK yapma arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Otel işletmelerinin faaliyet dönemleri ile DKK yapma arasında bir ilişki vardır.

Tablo 17: Otel İşletmelerinin Faaliyet Dönemleri İle DKK Arasındaki İlişki

	value	df	Asymp.Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)
Pearson Chi - Square	3,070	1	0,080		
Continuity Correction	2,465	1	0,116		
Likelihood Ratio	2,998	1	0,083		
Fisher's Exact Test				0,101	0,059
Linear-by-Linear Association	3,054	1	0,081		
N of Valid Cases	188				

Yapılan analizde, ek 5'de de görüldüğü gibi, P:0,05 anlamlılık düzeyinde sezonluk ya da tüm yıl çalışan otel işletmeleri ile DKK yapma konusunda herhangi bir farklılığın olmadığı (X^2 değeri: 3,070 sd:1 P:0,080) saptanmıştır. Buna göre, (P>0,05), faaliyet dönemlerindeki değişkenliğin DKK'ya yönelim ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı saptanmış ve H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 6

H_0 = Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeler ile DKK yapma arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeler ile DKK yapma arasında bir ilişki vardır.

Tablo 18: Otel İşletmelerinin Bulunduğu Bölgeler İle DKK Arasındaki İlişki

	value	df	Asymp.Sig. (2- sided)
Pearson Chi - Square	3,483	2	0,175
Likelihood Ratio	3,507	2	0,173
Linear-by-Linear Association	1,153	1	0,283
N of Valid Cases	181		

Katılımcı otel işletmelerinin bölgelere göre dağılımı incelendiğinde Bodrum, Marmaris ve Fethiye dışındaki diğer bölgelerde otel sayısı ve sıklık düzeylerinin oldukça düşük olduğu belirlenmiştir. Ki-kare testine uygun bir yapı kazandırmak amacı ile bu üç bölge dışındaki bölgeler bölgesel DKK farklılığının test edilmesinde işlem dışı bırakılmıştır. Buna göre, yapılan analizde, ek. 5'de de görüldüğü gibi, P:0,05 anlamlılık düzeyinde, otel işletmelerinin bulunduğu bölgelerdeki farklılıklar ile DKK yapma konusunda herhangi bir ilişkinin olmadığı (X^2 değeri: 3,483 sd: 2 P:0,175) saptanmıştır. Buna göre, (P>0,05), otel işletmelerinin farklı bölgelerde bulunmasının DKK'ya yönelim konusunda herhangi bir farklılık göstermediği saptanmış ve H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19: DKK İle İlgili Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler	N	En düşük	En yüksek	Ortalama	Standart sapma
DKK, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar	150	2,0	7,0	6,307	1,1868
DKK, yöneticilere zaman kazandırır	150	1,0	7,0	6,185	1,5345
DKK, yöneticilerin asıl faaliyet konularına odaklanmalarını sağlar	150	2,0	7,0	6,354	1,1476
DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır	150	1,0	7,0	5,374	1,8373
DKK, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir	150	1,0	7,0	5,497	1,7931
DKK, işletmenin küçülmesini sağlar	150	1,0	7,0	3,313	2,5800
DKK, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir	150	2,0	7,0	5,889	1,1184
DKK, iş gören sayısını azaltır	150	5,0	7,0	6,782	,4675
DKK, uzman iş gücü kullanımı sağlar	150	3,0	7,0	6,550	,7890
DKK, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar	150	2,0	7,0	6,273	1,1048
DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır	150	2,0	7,0	6,259	1,0522
DKK, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır	150	1,0	7,0	5,941	1,6133
DKK, tedarikçiler(hizmet sağlayanlar)ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar	150	4,0	7,0	6,414	,8605
DKK, mevcut hizmet kalitesini artırır	150	1,0	7,0	5,857	1,4658
DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırır	150	1,0	7,0	5,354	2,0501
DKK, müşteri memnuniyetini artırır	150	1,0	7,0	5,689	1,4561
DKK, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar	150	1,0	7,0	5,636	1,4249
DKK, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur	150	2,0	7,0	6,233	1,0129
DKK, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar	150	2,0	7,0	6,354	,9057
DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır	150	3,0	7,0	6,576	,8290
DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır	150	1,0	7,0	5,273	1,8963
DKK, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar	150	2,0	7,0	6,064	1,4225
DKK, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar	150	2,0	7,0	6,441	1,1610

Tablo 19'un Devamı

Önermeler	N	En düşük	En yüksek	Ortalama	Standart sapma
DKK, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar	150	2,0	7,0	6,138	1,4751
DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır	150	2,0	7,0	6,292	1,1271
DKK, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar	150	4,0	7,0	6,569	,8051
DKK, işletmenin verimliliğini artırır	150	2,0	7,0	6,218	1,2421
DKK, işletmelere maliyet avantajı sağlar	150	3,0	7,0	6,340	,8656
DKK, verilen hizmet kalitesini artırır	150	2,0	7,0	5,910	1,4095
DKK, işletmenin karlılığını artırır	150	2,0	7,0	5,877	1,0741
DKK, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler	150	3,0	7,0	6,058	1,0637
DKK, işletmeye rekabet avantajı sağlar	150	1,0	7,0	5,769	1,5809

1= kesinlikle katılmıyorum 7=kesinlikle katılıyorum, Genel ortalama =5,993

Otel yöneticilerinin DKK ile ilgili görüşlerinin alınması amacıyla kullanılan 32 önermeye ait değerlendirmeleri tablo 19'da yer almaktadır. Önermeler 1'den 7'ye kadar sıralanmış likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. 1 puan "tamamen katılmıyorum" ifadesinin karşılığıyken, 7 puan "tamamen katılıyorum" ifadesine karşılık gelmektedir. Buna göre, önermelerin çoğunda yöneticilerin yanıtlarının olumlu olduğu görülmektedir. Ancak, "DKK işletmenin küçülmesini sağlar" ifadesi için kısmen katılmadıklarını belirtmişlerdir (M=3,313). Diğer yandan, "DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır" ifadesi (M=5,273), "DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırır" ifadesi (M=5,354), "DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır" ifadesi (M=5,374) ve "DKK, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir" ifadesi (M=5,497) için kısmen katıldıkları görülmektedir.

3.8.3 Otel Yöneticilerinin Profilleri ile Dış Kaynak Kullanımına Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Ait Testler

Bu kısımda otel yöneticilerinin DKK' ya bakış açılarının, yine otel yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmektedir. Test yöntemi olarak Mann Whitney U testi ve Kruskal – Wallis H testlerinden yararlanılmıştır. Farklılıkların saptanmasında bu testlerin kullanılmasının nedeni

verilerin analize uygunluk testlerinde parametrik analiz yöntemleri için uygun sonuçların alınamamasıdır. Buna göre, parametrik olmayan testlerde t- testinin yerine kullanılan Mann Whitney U testi ve ANOVA yerine kullanılan Kruskal – Wallis H testlerinden yararlanılmaktadır (Altunışık vd. 2002, 170-174).

Buna göre, takibeden analizlerde, yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, eğitim alanı ve işletmedeki görevlerine ilişkin farklılıklar ile önermelere verdikleri yanıtlar arasında farklılıkların olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 20: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin U Testi

Önermeler	Mann-Whitney U Değeri	Wilcoxon W Değeri	Z Değeri	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar	1886,5	2414,5	-0,008	0,994
DKK, yöneticilere zaman kazandırır	1848	2376	-0,217	0,828
DKK, yöneticilerin asıl faaliyet konularına odaklanmalarını sağlar	1855,5	2383,5	-0,175	0,861
DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır	1416	1944	-2,246	0,025
DKK, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir	1787,5	2315,5	-0,485	0,628
DKK, işletmenin küçülmesini sağlar	1459	1987	-2,080	0,037
DKK, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir	1514,5	2042,5	-1,894	0,058
DKK, iş gören sayısını azaltır	1859	2387	-0,189	0,850
DKK, uzman iş gücü kullanımı sağlar	1847,5	8868,5	-0,229	0,819
DKK, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar	1859,5	8880,5	-0,147	0,883
DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır	1731,5	2259,5	-0,797	0,425
DKK, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır	1847,5	8868,5	-0,205	0,838
DKK, tedarikçiler(hizmet sağlayanlar)ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar	1704,5	8725,5	-0,965	0,335
DKK, mevcut hizmet kalitesini artırır	1685,5	8706,5	-0,991	0,322
DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırır	1740	2268	-0,717	0,473

Tablo 20'nin Devamı

Önermeler	Mann-Whitney U Değeri	Wilcoxon W Değeri	Z Değeri	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, müşteri memnuniyetini artırır	1669	8690	-1,052	0,293
DKK, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar	1738,5	8759,5	-0,715	0,475
DKK, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur	1772	8793	-0,584	0,559
DKK, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar	1646	8667	-1,244	0,214
DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır	1810,5	8831,5	-0,462	0,644
DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır	1862,5	2390,5	-0,121	0,904
DKK, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar	1879	2407	-0,046	0,963
DKK, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar	1874,5	8895,5	-0,078	0,938
DKK, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar	1865,5	8886,5	-0,120	0,905
DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır	1838	8859	-0,263	0,793
DKK, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar	1874,5	8895,5	-0,078	0,938
DKK, işletmenin verimliliğini artırır	1601	8622	-1,485	0,138
DKK, işletmelere maliyet avantajı sağlar	1565	8586	-1,644	0,100
DKK, verilen hizmet kalitesini artırır	1579,5	8600,5	-1,516	0,129
DKK, işletmenin karlılığını artırır	1749,5	8770,5	-0,670	0,503
DKK, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler	1664	8685	-1,097	0,273
DKK, işletmeye rekabet avantajı sağlar	1554	8575	-1,626	0,104

Tablo 20'de görüldüğü gibi, yöneticilerin cinsiyet farklılıkları ile önermeler için verdikleri yanıtlar arasında "DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır" ($p=0,025$) ve "DKK, işletmenin küçülmesini sağlar" ($p=0,037$) önermelerine ait değerlerin güven aralığı içerisinde yer alması ($p<0,05$) nedeni ile bu önermeler için cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Farklılıkların ne yönde olduğunu belirlemek amacı ile ek 6 'da yer alan tablodaki U- testine ait sıralamaların incelenmesi sonucunda, erkek yöneticilerin (sıra ortalaması 79,5)

bayan yöneticilere (sıra ortalaması 60,75) göre DKK'nın yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırması konusunda daha olumlu düşündükleri saptanmıştır. Diğer önermede ise, DKK'nın işletmeyi küçültecek etkilerinin olduğu konusuna, erkek yöneticilerin (sıra ortalaması 79,14) bayan yöneticilere göre (sıra ortalaması 62,09) daha çok inandıkları saptanmıştır.

Tablo 21: Yöneticilerin Yaşları ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin H Testi

Önermeler	Ki -kare değeri	Serbestlik derecesi	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar	0,946	5	0,967
DKK, yöneticilere zaman kazandırır	4,803	5	0,440
DKK, yöneticilerin asıl faaliyet konularına odaklanmalarını sağlar	3,715	5	0,591
DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır	8,508	5	0,130
DKK, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir	8,353	5	0,138
DKK, işletmenin küçülmesini sağlar	24,607	5	0,000
DKK, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir	6,486	5	0,262
DKK, iş gören sayısını azaltır	18,873	5	0,002
DKK, uzman iş gücü kullanımı sağlar	7,339	5	0,197
DKK, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar	3,669	5	0,598
DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır	3,585	5	0,611
DKK, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır	8,269	5	0,142
DKK, tedarikçiler(hizmet sağlayanlar)ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar	10,253	5	0,068
DKK, mevcut hizmet kalitesini artırır	8,240	5	0,144
DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırır	5,484	5	0,360
DKK, müşteri memnuniyetini artırır	5,894	5	0,317
DKK, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar	6,557	5	0,256
DKK, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur	6,297	5	0,278
DKK, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar	1,343	5	0,930

Tablo 21'in Devamı

Önermeler	Ki –kare değeri	Serbestlik derecesi	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır	14,875	5	0,011
DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır	5,654	5	0,341
DKK, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar	9,457	5	0,092
DKK, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar	8,373	5	0,137
DKK, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar	10,948	5	0,052
DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır	9,451	5	0,092
DKK, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar	14,527	5	0,013
DKK, işletmenin verimliliğini artırır	9,374	5	0,095
DKK, işletmelere maliyet avantajı sağlar	3,258	5	0,660
DKK, verilen hizmet kalitesini artırır	7,295	5	0,200
DKK, işletmenin karlılığını artırır	5,011	5	0,414
DKK, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler	4,162	5	0,526
DKK, işletmeye rekabet avantajı sağlar	3,814	5	0,576

Otel yöneticilerin yaş grupları ile önermelere verdikleri yanıtlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan analize göre, “DKK, işletmenin küçülmesini sağlar” ($p=0,000$), “DKK, iş gören sayısını azaltır” ($p=0,002$), “DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır”, ($p=0,011$) ve “DKK, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar” ($p=0,013$) önermelerine verilen yanıtların güven aralığı içinde kalması sonucu ($p<0,05$) yaş grupları ile bu önermelere verilen yanıtlar arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Buna göre, ek 7’de yer alan tablonun incelenmesi ve grupların ikili kombinasyonlarına ait Mann-Whitney U testlerinin sonucunda, bu farklılıkların; DKK’nın işletmeyi küçülteceği konusundaki görüşlerde, 46 ile 50 yaş arası yöneticiler (sıra ortalaması=105,04), 36 ile 40 yaş gruplarındaki yöneticilerin (sıra ortalaması=93,05) ve 31 ile 35 yaş arası yaş gruplarındaki yöneticilerin (sıra ortalaması=88,27) diğer yöneticilere göre DKK’nın işletmeyi küçülteceği önermesine daha çok katıldıklarından kaynaklandığı ve diğer yaş gruplarından ayrıldıkları saptanmıştır. İkinci farklılık yaratan önerme olan DKK’nın iş gören sayısını azaltacağı konusunda, 41 ile 45 yaş grubundaki

yöneticilerin (sıra ortalaması=41,26) diğer yöneticilere göre daha düşük düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Diğer bir deyişle, 41 ile 45 yaş grubundaki yöneticilerin DKK'nın iş gören sayısını fazla azaltmayacağı görüşünde oldukları belirlenmiştir. DKK'nın yatırım sermayesini azaltacağı konusunda oluşan farklılık ise, 41 ile 45 yaş grubundaki yöneticilerin (sıra ortalaması= 50,79) diğer yöneticilere göre daha olumsuz düşüncülerinden kaynaklanmaktadır. Bu gruptaki yöneticilerin yorumları, DKK'nın yatırım sermayesini azaltmada çok etkili olmayacağı yönündedir. DKK'nın sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmesi konusundaki farklılıklarda, yine 41 ile 45 yaş grubu yöneticilerin (sıra ortalaması=48,71) ve 30 ile 40 yaş grubu yöneticilerin (sıra ortalaması=68,60) diğer yöneticilere göre daha olumsuz düşündükleri, diğer bir deyişle, diğer yöneticilerle karşılaştırıldığında, DKK'nın sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmede çok etkin olamayacağını düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 22: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin H Testi

Önermeler	Ki –kare değeri	Serbestlik derecesi	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar	10,512	5	0,062
DKK, yöneticilere zaman kazandırır	4,187	5	0,523
DKK, yöneticilerin asıl faaliyet konularına odaklanmalarını sağlar	10,468	5	0,063
DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır	2,639	5	0,755
DKK, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir	7,250	5	0,203
DKK, işletmenin küçülmesini sağlar	5,834	5	0,323
DKK, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir	0,874	5	0,972
DKK, iş gören sayısını azaltır	8,691	5	0,122
DKK, uzman iş gücü kullanımı sağlar	5,931	5	0,313
DKK, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar	12,063	5	0,034
DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır	15,370	5	0,009
DKK, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır	8,079	5	0,153
DKK, tedarikçiler(hizmet sağlayanlar)ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar	11,081	5	0,050

Tablo 22'nin Devamı

Önermeler	Ki –kare değeri	Serbestlik derecesi	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, mevcut hizmet kalitesini artırır	5,906	5	0,315
DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırır	2,659	5	0,752
DKK, müşteri memnuniyetini artırır	6,796	5	0,236
DKK, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar	5,124	5	0,401
DKK, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur	10,158	5	0,071
DKK, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar	9,552	5	0,089
DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır	4,609	5	0,465
DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır	3,433	5	0,634
DKK, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar	2,163	5	0,826
DKK, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar	3,507	5	0,622
DKK, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar	5,686	5	0,338
DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır	14,148	5	0,015
DKK, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar	2,942	5	0,709
DKK, işletmenin verimliliğini artırır	9,778	5	0,082
DKK, işletmelere maliyet avantajı sağlar	6,761	5	0,239
DKK, verilen hizmet kalitesini artırır	10,822	5	0,055
DKK, işletmenin karlılığını artırır	5,133	5	0,400
DKK, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler	2,386	5	0,794
DKK, işletmeye rekabet avantajı sağlar	9,772	5	0,082

Otel yöneticilerin eğitim düzeyleri ile önermelere verdikleri yanıtlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan analizde, “DKK, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar” ($p=0,034$), “DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır” ($p=0,009$) ve “DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır” ($p=0,015$) önermelerine verilen yanıtlara ait anlamlılık değerlerinin güven aralığı içinde kalması ($p < 0,05$) sonucu bu önermeler için yöneticilerin eğitim düzeyleri verilen yanıtlar arasında farklılıkların olduğu saptanmıştır. Bu farklılıklar için yapılan

ikili kombinasyonlu Mann - Whitney U Testleri sonuçları ve sıra ortalamalarının incelenmesinde (ek 8), DKK'nın iş görenleri daha etkin kullanılmasını sağlaması konusunda; lisans (sıra ortalaması=81,30), önlisans (sıra ortalaması=81,07) ve yüksek lisans (sıra ortalaması= 76,50) eğitilmiş yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha olumlu baktıkları, diğer bir deyişle, üniversite ve üstü eğitilmiş yöneticileri DKK'nın işgören kullanımını etkinleştirmedeki etkisinin büyük olacağı konusunda görüş bildirmişlerdir. DKK'nın işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırması konusunda, önlisans (sıra ortalaması=89,62) ve lisans (sıra ortalaması=78,74) eğitilmiş yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha olumlu düşündükleri saptanmıştır. DKK'nın aracı maliyetleri ortadan kaldırması konusunda ise, ortaokul (sıra ortalaması=103,5), önlisans (sıra ortalaması=91,53) ve lise (sıra ortalaması=80,18) eğitilmiş yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha olumlu baktıkları saptanmıştır.

Tablo 23: Yöneticilerin Eğitim Alanları ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin U Testi

Önermeler	Mann-Whitney U değeri	Wilcoxon W değeri	Z değeri	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar	2666	5151	-0,582	0,560
DKK, yöneticilere zaman kazandırır	2610,5	5095,5	-0,843	0,399
DKK, yöneticilerin asıl faaliyet konularına odaklanmalarını sağlar	2686	5171	-0,505	0,613
DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır	2582	5067	-0,852	0,394
DKK, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir	2723,5	5963,5	-0,303	0,762
DKK, işletmenin küçülmesini sağlar	2513	4998	-1,143	0,253
DKK, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir	2563,5	5048,5	-0,985	0,325
DKK, iş gören sayısını azaltır	2610	5095	-1,015	0,310
DKK, uzman iş gücü kullanımını sağlar	2658	5143	-0,658	0,510
DKK, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar	2670,5	5155,5	-0,550	0,582
DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır	2557	5042	-1,017	0,309
DKK, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır	2763	5248	-0,154	0,878

Tablo 23'ün Devamı

Önermeler	Mann-Whitney U değeri	Wilcoxon W değeri	Z değeri	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, tedarikçiler(hizmet sağlayanlar)ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar	2671,5	5156,5	-0,555	0,579
DKK, mevcut hizmet kalitesini artırır	2624	5109	-0,707	0,480
DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırır	2496	4981	-1,209	0,227
DKK, müşteri memnuniyetini artırır	2750	5235	-0,197	0,844
DKK, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar	2689	5174	-0,436	0,663
DKK, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur	2736,5	5221,5	-0,263	0,793
DKK, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar	2540	5025	-1,097	0,273
DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır	2440	4925	-1,763	0,078
DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır	2671	5911	-0,502	0,616
DKK, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar	2766,5	5251,5	-0,141	0,888
DKK, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar	2466,5	4951,5	-1,579	0,114
DKK, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar	2525,5	5010,5	-1,201	0,230
DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır	2491	4976	-1,334	0,182
DKK, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar	2436	4921	-1,727	0,084
DKK, işletmenin verimliliğini artırır	2523,5	5008,5	-1,174	0,240
DKK, işletmelere maliyet avantajı sağlar	2667	5907	-0,556	0,578
DKK, verilen hizmet kalitesini artırır	2680,5	5165,5	-0,482	0,630
DKK, işletmenin karlılığını artırır	2573	5058	-0,902	0,367
DKK, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler	2679	5164	-0,487	0,626
DKK, işletmeye rekabet avantajı sağlar	2720	5205	-0,320	0,749

Otel yöneticilerin eğitim alanları ile önermelere verdikleri yanıtlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan analizde, p değerlerinin ($p > 0,05$) anlamlılık seviyesinin üzerinde değerlere sahip olması nedeni ile herhangi bir

farklılaşma tespit edilmemiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin aldıkları eğitimin turizm ile ilgili ya da ilgili olmamasının DKK'ya yönelik düşüncelerinde bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 24: Yöneticilerin işletmedeki Görevleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin H Testi

Önermeler	Ki –kare değeri	Serbestlik derecesi	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar	17,264	4	0,002
DKK, yöneticilere zaman kazandırır	9,892	4	0,042
DKK, yöneticilerin asıl faaliyet konularına odaklanmalarını sağlar	11,351	4	0,023
DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır	20,118	4	0,000
DKK, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir	7,083	4	0,132
DKK, işletmenin küçülmesini sağlar	1,945	4	0,746
DKK, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir	5,278	4	0,260
DKK, iş gören sayısını azaltır	5,036	4	0,284
DKK, uzman iş gücü kullanımını sağlar	4,773	4	0,311
DKK, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar	7,788	4	0,100
DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır	12,752	4	0,013
DKK, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır	11,800	4	0,019
DKK, tedarikçiler(hizmet sağlayanlar)ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar	12,953	4	0,012
DKK, mevcut hizmet kalitesini artırır	7,551	4	0,109
DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırır	7,372	4	0,117
DKK, müşteri memnuniyetini artırır	2,644	4	0,619
DKK, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar	6,650	4	0,156
DKK, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur	24,493	4	0,000
DKK, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar	20,400	4	0,000

Tablo 24'ün Devamı

Önermeler	Ki –kare değeri	Serbestlik derecesi	Asymp. Sig.(2 uçlu)
DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır	13,019	4	0,011
DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır	10,435	4	0,034
DKK, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar	4,337	4	0,362
DKK, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar	6,427	4	0,169
DKK, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar	6,897	4	0,171
DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır	8,104	4	0,088
DKK, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar	4,367	4	0,359
DKK, işletmenin verimliliğini artırır	7,582	4	0,108
DKK, işletmelere maliyet avantajı sağlar	2,712	4	0,607
DKK, verilen hizmet kalitesini artırır	4,686	4	0,321
DKK, işletmenin karlılığını artırır	3,093	4	0,542
DKK, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler	0,393	4	0,983
DKK, işletmeye rekabet avantajı sağlar	5,292	4	0,259

Otel yöneticilerin işletmedeki görevleri ile önermelere verdikleri yanıtlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan analize göre, “DKK, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar” ($p=0,002$), “DKK, yöneticilere zaman kazandırır” ($p=0,042$), “DKK, yöneticilerin asıl faaliyet konularına odaklanmalarını sağlar” ($p=0,023$), “DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır” ($p=0,000$), “DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır” ($p=0,013$), “DKK, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır” ($p=0,019$), “DKK, tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar” ($p=0,012$), “DKK, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur” ($p=0,000$), “DKK, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar” ($p=0,000$), “DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır” ($p=0,011$) ve “DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır” ($p=0,034$) önermelerine verilen yanıtlara ait anlamlılık değerlerinin güven aralığı içinde kalması ($p<0,05$) sonucu yöneticilerin işletmedeki görevleri ile bu önermelere verdikleri yanıtlar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, ikili gruplar arasında yapılan Mann – Whitney U testi sonuçları ve ek 9’da yer alan tablonun incelenmesi sonucunda, İşletme sahiplerinin yukarıda

belirtilen tüm önermeler için diğer yöneticilere göre daha olumsuz düşündüğü belirlenmiştir(sıra ortalamaları için bkz. ek 10). Diğer yandan, DKK'nın yöneticilerin asıl faaliyetlerine odaklanması konusunda genel müdür yardımcılarının (sıra ortalaması=64,82) işletme sahipleri gibi diğer yöneticilere göre daha olumsuz düşündükleri saptanmıştır. DKK'nın günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlaması konusunda da genel müdür yardımcılarının (sıra ortalaması=59,29) diğer yöneticilere göre daha olumsuz düşündükleri belirlenmiştir.

3.8.4 Dış Kaynak Kullanımının Otel İşletmelerindeki Faaliyet Alanlarına Göre Finansal Performansa Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında otel işletmeleri yöneticilerinin DKK'nın genel olarak maliyetler üzerindeki etkileri ve otel işletmesindeki faaliyet alanları açısından finansal performans üzerine etkileri sıklık düzeyleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Tablo 25: Otel İşletmelerinde DKK'nın Maliyetler Üzerindeki Etkileri

Etkiler	Sıklık	Yüzde % 119/N
Maliyetleri düşürür	92	77,3
Sabit maliyetleri değişken maliyetler haline getirir	71	59,7
Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur	12	10
Maliyetleri yükseltir	8	6,7

DKK'nın maliyetler üzerindeki etkilerinin ne yönde olduğunu belirlemek üzere sorulan soruda, faaliyetlerinde DKK yapan otel işletmelerinin %77,3'ünün maliyetlerde düşme sağladığı, %59,7'sinin sabit maliyetlerini değişken hale getirdiği yönünde bilgi verdiği, % 10'unun maliyetlerin üzerinde etkisinin olmadığını ve %6,7'sinin tam tersine maliyetleri yükseltici etkisinin olduğunu belirttiği anlaşılmaktadır. Maliyetlerin yükseldiğini düşünen otel yöneticilerinin DKK faaliyetleri incelendiğinde, altı otel işletmesinin güvenlik faaliyetlerinde, bir otel işletmesinin işgören seçimi, bilgi sistemleri ve eğlence ve animasyon faaliyetlerinde ve bir otel işletmesinin de ilaçlama faaliyetlerinde DKK uyguladığı görülmüştür. Maliyetlerinin yükseldiğini düşünen otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, otel yöneticilerinin faaliyetin içeride gerçekleştirilmesi durumunda faaliyeti daha ucuza maledebileceğini düşündükleri saptanmıştır. İlaçlama konusunda ise, maliyetler konusunda çok küçük farklılıkların olduğunu ve içeride yapılması yerine uzman bir işletmeden

yararlanmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. İşgören seçimi, bilgi sistemleri ve eğlence ve animasyon faaliyetlerinde DKK yapan işletme yöneticisi ise, maliyetlerin yüksek olduğunu ancak kalitenin yükseltilmesi amacıyla DKK'nın tercih edildiğini belirtmiştir. Genel olarak bakıldığında ise, DKK'nın maliyetleri düşürdüğü ve sabit maliyetleri değişken hale getirdiği belirlenmiştir.

Tablo 26: DKK Uygulanan Faaliyet Alanlarına Göre Finansal Performans Etkileri

Faaliyet alanları	Sıklık	En düşük	En yüksek	Ortalama	Standart sapma
Çamaşırhane	59	1	4	2,80	,664
Eğlence - animasyon	37	1	4	2,73	,871
Güvenlik	23	1	3	1,74	,752
Teknik bakım	18	1	4	2,44	1,042
Bilgi sistemleri	16	1	4	2,63	1,025
Havuz bakım	16	1	3	2,19	,655
Su sporları	14	1	4	2,36	,929
Bahçe bakımı	9	1	4	2,22	,833
Eğitim faaliyetleri	6	1	4	1,83	1,329
Reklam	5	2	4	2,80	,837
Otel içi satış mekanları	4	3	4	3,25	,500
Personel seçimi	2	1	3	2,00	1,414
Satın alma	1	3	3	3,00	.
Satış pazarlama	1	3	3	3,00	.
Personel lojmanları	1	1	1	1,00	.
Personel mutfuğu	1	3	3	3,00	.
Diğer	9	1	3	2,00	1,000
Genel alanlar temizliği	-				
Restoranlar	-				
Oda temizliği	-				
Barlar	-				
Ana mutfak	-				

1 etkisiz, 4 çok etkili

Faaliyet alanlarına göre DKK'nın finansal performansa etkilerinin saptanmasına yönelik analizde, yöneticilerin 24 faaliyet için "fikrim yok" seçeneğini işaretleyerek fikir bildirmedikleri saptanmıştır. Fikir bildirimi yapılan faaliyetlerin analizinde ise, otel

içi satış mekanlarında yapılan DKK uygulamalarının (M=3,25) finansal performansa en çok katkı yapan faaliyet olarak tanımlandığı görülmüştür. Çamaşırhane ve reklam faaliyetlerinde yapılan DKK'nın finansal katkısı, (M=2,80) ise, satış mekanlarından sonra en çok katkıyı sağlayan faaliyetler olarak görülmektedir. Takibinde, eğlence ve animasyon M=2,73) ve bilgi işlem faaliyetlerinin (M=2,63), etkisinin yüksek olmasa da orta derecede olduğu, teknik bakım (M=2,44), su sporları (M=2,36), bahçe bakımı (M=2,22) ve havuz bakımı (M=2,19) faaliyetlerindeki DKK'nın finansal performansı az da olsa etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte eğitim faaliyetleri (M=1,83) ve güvenlik hizmetlerinde (M=1,74) yapılan DKK faaliyetlerinin etkisinin yukarıda belirtilen faaliyetlerden çok daha az olduğu belirlenmiştir. Diğer faaliyetler alanında yer alan ilaçlama faaliyetlerinde yapılan DKK'nın finansal performansa etkisinin olmadığı, sağlık merkezinde yapılan DKK faaliyetlerinde ise (M=2,80) finansal performansa yönelik etkisinin olduğu saptanmıştır. Analizde, sıklık düzeyi düşük olan, personel seçimi, satın alma, personel lojmanları, personel mutfağı ve satış pazarlama faaliyetleri için ise, veri azlığı nedeni ile yorum yapılmasının uygun olmadığı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan otel işletmelerinin faaliyet alanlarının performansa etkilerinin otel işletmelerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediklerini analiz etmek açısından tablolarda yer alan hücre sayılarının %20'sinden fazlasının 5'den küçük olması ve bu gereksinimin gruplararası birleştirme yapılması halinde dahi sürmesi nedeni ile ki- kare testlerinden yararlanılamamıştır. Bu engeli ortadan kaldırmak ve otel işletmelerinin özelliklerinin DKK yapılan faaliyet alanlarının finansal performansa katkılarında farklılaşmalar olup olmadığını görmek açısından ayrıntılı frekans tablolarından yararlanılmıştır. Bu kapsamda, otel işletmelerinde öne çıkan faaliyet alanları dikkate alınmıştır. İki ya da daha az sıklık derecesine sahip faaliyet alanları ise, değerlendirmeye alınmamıştır. DKK yapılan faaliyetler ve finansal performansa ilişkin etkileri DKK yapılan faaliyet alanlarının sıklık dereceleri dikkate alınarak tablolar halinde belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 59 otel işletmesi çamaşırhane faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmaktadır. Tablo. 27'de görüldüğü gibi DKK'ya en çok konu olan faaliyet alanı çamaşırhane faaliyetleridir. Bu kapsamda DKK'na konu olan faaliyetler ise, çamaşırların bu

konuda uzmanlaşmış işletmelerde yıkılması ile ilgilidir. Çamaşırhane faaliyetlerinde yapılan DKK'nın finansal performansa etkilerinin otel işletmelerinin özelliklerine göre dağılımını gösteren frekans analizlerinde genel olarak, araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin büyük bir kısmının (%72,9) finansal performansa çok büyük olmasada olumlu katkılarının olduğu konusunda birleştikleri görülmektedir. Bununla birlikte, katılımcı otel yöneticilerinin %6,8'i çok etkili olduğunu belirtirken, %13,6'sı az etkili olduğunu belirtmiştir. %6,8'nin ise, finansal performansa herhangi bir etkisinin olmadığını belirttikleri görülmüştür.

Çamaşırhane faaliyetlerinde DKK yapan otel işletmeleri ile yıldızlarına göre DKK yapan otel işletmelerinin dağılımı incelendiğinde tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinin diğer yıldız sınıflarındaki otel işletmelerine göre çamaşırhane faaliyetlerinde DKK'ı daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Buna karşılık, üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çamaşırhane dış tedarikinin finansal performansa olan etkisinin ise küçük yıldızlı otellere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Oda sayısına göre finansal performansa etkilerine bakıldığında, çamaşırhane faaliyetlerinde DKK'nın oda sayısına göre önemli bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Sahiplik türüne göre incelendiğinde, ulusal ve uluslar arası zincir otel işletmelerinde yapılan çamaşırhane dış tedarikinin diğer sahiplik türlerine göre finansal performansa katkısının daha kesin sınırlar içinde ve etkili olduğu saptanmıştır. Diğer sahiplik türlerinde, tabloda görüldüğü gibi az ya da etkisiz yorumlarının da bulunduğu ve toplam içindeki paylarının yüksek olduğu görülmektedir. Hizmet yılına göre dağılımda ise, yedi ve üstü yıl hizmet veren otel işletmelerinde yoğunlaşma görüldüğü bunun sebebinin ise, otel işletmelerinin faaliyet sürelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Finansal performansa katkısının ise, 3 ve daha az yıldır faaliyet gösteren oteller ile 7 ve üstü yıldır faaliyet gösteren otelerde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Son olarak faaliyet sürelerine göre dağılım incelendiğinde, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinde çamaşırhane konusunda yapılan DKK'nın finansal performansa katkısının sezonluk olarak faaliyet gösteren otel işletmelerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 27: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Çamaşırhane Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Çamaşırhane								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0		1	33	2	67	0	-	3	5
2 yıldızlı	1	5,9	3	17,6	10	58,8	3	17,6	17	28,8
3 yıldızlı	1	4,5	3	13,6	17	77,3	1	4,5	22	37,4
4 yıldızlı	2	13,3	1	6,7	12	80	0	-	15	25,4
5 yıldızlı	0	-	0	-	2	100	0	-	2	3,4
Toplam	4	6,8	8	13,6	43	72,9	4	6,8	59	100
Oda Sayısı	Çamaşırhane								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	1	5,6	6	33,3	10	55,6	1	5,6	18	30,5
51 – 100	2	9,5	1	4,8	15	71,4	3	14,3	21	35,6
101 – 150	0	-	0	-	10	100	0	-	10	16,9
151 – 200	1	16,7	1	16,7	4	66,7	0	-	6	10,2
201 – 250	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
251 ve üstü	0	-	0	-	4	100	0	-	4	6,8
Toplam	4	6,8	8	13,6	43	72,9	4	6,8	59	100
Sahiplik Türü	Çamaşırhane								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	2	8,7	2	8,7	16	69,6	3	13	23	39
Ulusal Bağımsız	2	8	6	24	16	64	1	4	25	42,4
Ulusal Zincir	0	-	0	-	10	100	0	-	10	16,9
Yabancı Zincir	0	-	0	-	1	100	0	-	1	1,7
Toplam	4	6,8	8	13,6	43	72,9	4	6,8	59	100
Hizmet Yılı	Çamaşırhane								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	1	16,7	5	83,3	0	-	6	10,1
3 – 5 arası	1	100	0	-	0	-	0	-	1	1,7
5 – 7 arası	1	25	0	-	3	75	0	-	4	6,8
7 – 9 arası	0	-	1	14,3	5	71,4	1	14,3	7	11,9
9 ve üstü	2	4,9	6	14,6	30	73,2	3	7,3	41	69,5
Toplam	4	6,8	8	13,6	43	72,9	4	6,8	59	100
Faaliyet süresi	Çamaşırhane								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	1	7,7	11	84,6	1	7,7	13	22
Sezonluk	4	8,7	7	15,2	32	69,6	3	6,5	46	78
Toplam	4	6,8	8	13,6	43	72,9	4	6,8	59	100

Araştırmaya katılan 37 otel işletmesinin eğlence ve animasyon faaliyetlerinde DKK'dan yararlandığı saptanmıştır. Genel olarak bakıldığında eğlence ve

animasyon faaliyetlerinde yapılan DKK'nın finansal performansa olan etkisinin çok yüksek olmasa da etkili olduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinin yıldızlarına göre DKK faaliyetleri incelendiğinde, eğlence ve animasyon faaliyetlerinin tek ve iki yıldızlı otel işletmeleri dışındaki yıldız gruplarında daha sık olduğu görülmektedir. Bunun nedeni bu faaliyetlerin genel olarak orta ve büyük otellerin verdiği hizmetler arasında yer almasından kaynaklanmaktadır. Finansal performansa olan etkisine bakıldığında ise, az sayıda olan küçük yıldızlı oteller içinde diğer otellere göre daha etkili olduğu görülmektedir. Diğer yıldız gruplarında ise, genel olarak etkili olduğu ancak etkisizlik oranının beş yıldızlı otel işletmelerinde diğer yıldız gruplarına göre yüksek olduğu görülmüştür. Oda sayısına göre, 200 ve üzeri oda kapasitesine sahip otel işletmelerinde yapılan eğlence ve animasyon DKK'sının finansal performansa katkısının diğer otel işletmelerine göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Sahiplik türüne göre etkilerinde önemli farklılıkların olmadığı görülmektedir. Otel işletmelerinin hizmet yılı ile finansal performansa katkı arasındaki ilişkiye bakıldığında, 5 ve 9 yıl arası hizmet veren otellerdeki eğlence ve animasyon faaliyetlerinin diğer hizmet sürelerine göre daha az katkılarının olduğu belirlenmiştir. Faaliyet sürelerine bakıldığında ise, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinin bu faaliyet alanında finansal katkısının sezonluk otel işletmelerindeki katkıdan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 28: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Eğlence - Animasyon Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Eğlence – Animasyon								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	1	100	0	-	1	2,7
2 yıldızlı	0	-	0	-	5	100	0	-	5	13,5
3 yıldızlı	1	10	1	10	5	50	3	30	10	27
4 yıldızlı	2	12,5	4	25	9	56,3	1	6,3	16	43,3
5 yıldızlı	2	40	0	-	2	40	1	20	5	13,5
Toplam	5	13,5	5	13,5	22	59,5	5	13,5	37	100

Tablo 28'in Devamı

Oda Sayısı	Eğlence – Animasyon								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	0	-	0	-	2	100	0	-	2	5,5
51 – 100	1	10	1	10	6	60	2	20	10	27
101 – 150	2	25	1	12,5	4	50	1	12,5	8	21,6
151 – 200	2	22,2	3	33,3	4	44,4	0	-	9	24,3
201 – 250	0	-	0	-	2	66,7	1	33,3	3	8,1
251 ve üstü	0	-	0	-	4	80	1	20	5	13,5
Toplam	5	13,5	5	13,5	22	59,5	5	13,5	37	100
Sahiplik Türü	Eğlence – Animasyon								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	3	21,4	2	14,3	7	50	2	14,3	14	37,9
Ulusal Bağımsız	0	-	3	27,3	5	45,5	3	27,3	11	29,7
Ulusal Zincir	2	18,2	0	-	9	81,8	0	-	11	29,7
Yabancı Zincir	0	-	0	-	1	100	0	-	1	2,7
Toplam	5	13,5	5	13,5	22	59,5	5	13,5	37	100
Hizmet Yılı	Eğlence – Animasyon								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	0	-	3	100	0	-	3	8,1
3 – 5 arası	0	-	0	-	1	100	0	-	1	2,7
5 – 7 arası	0	-	2	66,7	1	33,3	0	-	3	8,1
7 – 9 arası	2	40	1	20	2	40	0	-	5	13,5
9 ve üstü	3	12	2	8	15	60	5	20	25	67,6
Toplam	5	13,5	5	13,5	22	59,5	5	13,5	37	100
Faaliyet süresi	Eğlence – Animasyon								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	1	16,7	2	33,3	3	50	6	16,2
Sezonluk	5	16,1	4	12,9	20	64,5	2	6,5	31	83,8
Toplam	5	13,5	5	13,5	22	59,5	5	13,5	37	100

Güvenlik faaliyetlerinde DKK'ya giden otel işletmelerinin sayısı 23'tür. Genel olarak bakıldığında güvenlik faaliyetlerinde yapılan DKK'nın finansal performansa etkisinin oldukça düşük ya da etkisiz olduğu belirlenmiştir. Yıldız gruplarına göre finansal etkileri incelendiğinde, tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinde güvenlik alanında DKK kullanım oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmelerde bunun nedeni olarak güvenlik hizmetleri için ayrı bir personel bulundurulmamasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde de güvenlik alanında yapılan DKK'nın düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak bu işletmelerin kendi güvenlik personellerini kendilerinin seçmesi gösterilebilir. Oda sayısına göre finansal performansa etkilerde bir farklılık görülmezken, sahiplik türüne göre, ulusal

bağımsız ve zincir otel işletmelerinde etkisinin diğer sahiplik türlerine göre daha iyi olduğu görülmektedir. Hizmet yılları dikkate alındığında, 7 ve üstü yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinde diğer otellere göre daha az etki sahibi olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak yeni otel işletmelerinin güvenlik teknolojilerinden yararlanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Faaliyet sürelerine bakıldığında ise, finansal performansa katkısı açısından önemli bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 29: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Güvenlik Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Güvenlik								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2 yıldızlı	1	100	0	-	0	-	0	-	1	4,3
3 yıldızlı	5	55,6	4	44,4	0	-	0	-	9	39,2
4 yıldızlı	4	36,4	5	45,5	2	18,2	0	-	11	47,8
5 yıldızlı	0	-	0	-	2	100	0	-	2	8,7
Toplam	10	43,5	9	39,1	4	17,4	0	-	23	100
Oda Sayısı	Güvenlik								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	0	-	1	100	0	-	0	-	1	4,3
51 – 100	5	55,6	3	33,3	1	11,1	0	-	9	39,2
101 – 150	3	60	2	40	0	-	0	-	5	21,8
151 – 200	2	66,7	1	33,3	0	-	0	-	3	13
201 – 250	0	-	0	-	2	100	0	-	2	8,7
251 ve üstü	0	-	2	66,7	1	33,3	0	-	3	13
Toplam	10	43,5	9	39,1	4	17,4	0	-	23	100
Sahiplik Türü	Güvenlik								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	5	71,4	1	14,3	1	14,3	0	-	7	30,4
Ulusal Bağımsız	4	33,3	7	58,3	1	8,3	0	-	12	52,3
Ulusal Zincir	1	33,3	0	-	2	66,7	0	-	3	13
Yabancı Zincir	0	-	1	100	0	-	0	-	1	4,3
Toplam	10	43,5	9	39,1	4	17,4	0	-	23	100
Hizmet Yılı	Güvenlik								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	0	-	1	100	0	-	1	4,3
3 – 5 arası	1	50	0	-	1	50	0	-	2	8,7
5 – 7 arası	0	-	1	50	1	50	0	-	2	8,7
7 – 9 arası	1	50	1	50	0	-	0	-	2	8,7
9 ve üstü	8	50	7	43,8	1	6,3	0	-	16	69,6
Toplam	10	43,5	9	39,1	4	17,4	0	-	23	100

Tablo 29'un Devamı

Faaliyet süresi	Güvenlik								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	1	33,3	2	66,7	0	-	0	-	3	13
Sezonluk	9	45	7	35	4	20	0	-	20	87
Toplam	10	43,5	9	39,1	4	17,4	0	-	23	100

Teknik bakım faaliyetlerinde 18 otel işletmesinin DKK uyguladığı belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında finansal katkısının çok yüksek olmasa da etkili olduğu ve kullanım durumuna göre farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan görüşmelerde otel işletmelerinin genel olarak asansörlerin bakımı ve tamiri, ısıtma ve soğutma sistemlerinin periyodik bakımı ve tamirati gibi konularda dışarıdaki uzman işletmelerden yararlandıkları bunun dışındaki genel tamir ve bakım hizmetlerinin de otel içinde bulundurulmuş personel tarafından gerçekleştirildiği bildirilmiştir. Teknik bakım alanında yapılan DKK uygulamalarının finansal performansa katkıları ise, yıldız gruplarına göre dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde etkilerinin yüksek olduğu, üç yıldızlı otel işletmelerinde düşük olduğu saptanmıştır. İki ve tek yıldızlı otel işletmelerinde ise kullanım oranının düşük olduğu ve etkisinin de yüksek olmadığı saptanmıştır. Oda sayılarına göre finansal performansa katkılarının 250 ve üstü ile 51 ile 100 arası oda kapasitesine sahip otel işletmelerinde yüksek olduğu buna rağmen, DKK yapılan diğer gruplarda katkısının düşük olduğu belirlenmiştir. Sahiplik türü açısından, ulusal bağımsız ve ulusal zincir otellerde teknik alanda yapılan DKK'nın finansal performansa katkısının diğer sahiplik türlerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Hizmet yılına göre incelendiğinde, 9 ve üstü yıl faaliyet gösteren finansal performansa katkısının daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak makine ve ekipmanların eski olmasından dolayı teknik bakım ve onarım maliyetlerinin yüksekliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Faaliyet sürelerine bakıldığında ise, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinin bu alanda DKK yapmayı tercih etmedikleri görülmektedir. Teknik alanda DKK yapan sezonluk otel işletmelerinde finansal katkılar ise, etkilerine göre dağılımların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 30: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Teknik Bakım Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Teknik Bakım								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	1	100	0	-	0	-	1	5,5
2 yıldızlı	0	-	3	60	1	20	1	20	5	27,8
3 yıldızlı	4	66,7	1	16,7	0	-	1	16,7	6	33,4
4 yıldızlı	0	-	0	-	4	80	1	20	5	27,8
5 yıldızlı	0	-	0	-	1	100	0	-	1	5,5
Toplam	4	22,2	5	27,8	6	33,3	3	16,7	18	100
Oda Sayısı	Teknik Bakım								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	2	40	2	40	0	-	1	20	5	27,8
51 – 100	0	-	3	42,9	3	42,9	1	14,3	7	38,8
101 – 150	2	66,7	0	-	1	33,3	0	-	3	16,7
151 – 200	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
201 – 250	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
251 ve üstü	0	-	0	-	2	66,7	1	33,3	3	16,7
Toplam	4	22,2	5	27,8	6	33,3	3	16,7	18	100
Sahiplik Türü	Teknik Bakım								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	0	-	2	33,3	3	50	1	16,7	6	33,4
Ulusal Bağımsız	2	28,6	3	42,9	0	-	2	28,6	7	38,8
Ulusal Zincir	2	50	0	-	2	50	0	-	4	22,3
Yabancı Zincir	0	-	0	-	1	100	0	-	1	5,5
Toplam	4	22,2	5	27,8	6	33,3	3	16,7	18	100
Hizmet Yılı	Teknik Bakım								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3 – 5 arası	0	-	0	-	0	-	1	100	1	5,5
5 – 7 arası	0	-	1	50	1	50	0	-	2	11
7 – 9 arası	0	-	0	-	1	100	0	-	1	5,5
9 ve üstü	4	28,6	4	28,6	4	28,6	2	14,3	14	78
Toplam	4	22,2	5	27,8	6	33,3	3	16,7	18	100
Faaliyet süresi	Teknik Bakım								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Sezonluk	4	22,2	5	27,8	6	33,3	3	16,7	18	100
Toplam	4	22,2	5	27,8	6	33,3	3	16,7	18	100

Bilgi işlem faaliyetlerinde DKK uygulayan otel işletmesi sayısının 16 olduğu belirlenmiştir. Bilgi işlem uygulamaları otel işletmelerinin her alanında uygulanan bir

faaliyet alanıdır. Yapılan görüşmelerde genel olarak müşteri hesaplarının tutulduğu ve harcama noktaları ile entegre edilmiş otel yazılımlarından sıkça yararlanıldığı belirlenmiştir. Finansal performansa katkılarının ise genel anlamda yüksek olduğu görülmektedir. Yıldızlarına göre dağılım incelendiğinde, tek yıldızlı otel işletmelerinin bilgi sistemlerinde DKK uygulanmadığı görülmüştür. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde finansal performansa etkilerin diğer yıldız sınıflarına göre daha etkili olduğu belirlenmiştir. Oda sayılarına göre finansal performansa etkileri incelendiğinde, 50 ve daha az odaya sahip otel işletmelerinde finansal etkisinin olmadığı diğer otel işletmelerinde ise finansal katkılarının olduğu belirlenmiştir. Hizmet yıllarına göre dağılımda, 5 ve daha az yıl faaliyet götsen otel işletmelerinde bilgi sistemlerinde yapılan DKK uygulamalarının finansal performansa katkılarının diğer otellere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Faaliyet sürelerine bakıldığında ise, sezonluk otel işletmelerinin bilgi sistemlerindeki DKK'dan daha çok yararlandığı görülmektedir. Ancak, tüm yıl faaliyet gösteren otellerde finansal katkısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 31: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Bilgi Sistemleri Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Bilgi Sistemleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2 yıldızlı	0	-	1	50	1	50	0	-	2	12,5
3 yıldızlı	2	22,2	2	22,2	3	33,3	2	22,2	9	56,2
4 yıldızlı	1	25	0	-	3	75	0	-	4	25
5 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	1	100	1	6,3
Toplam	3	18,8	3	18,8	7	43,8	3	18,8	16	100
Oda Sayısı	Bilgi Sistemleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	2	100	0	-	0	-	0	-	2	12,5
51 – 100	0	-	2	25	4	50	2	25	8	50
101 – 150	1	25	1	25	2	50	0	-	4	25
151 – 200	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
201 – 250	0	-	0	-	1	100	0	-	1	6,25
251 ve üstü	0	-	0	-	0	-	1	100	1	6,25
Toplam	3	18,8	3	18,8	7	43,8	3	18,8	16	100

Tablo 31'in Devamı

Sahiplik Türü	Bilgi Sistemleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	1	10	2	20	6	60	1	10	10	62,5
Ulusal Bağımsız	2	40	1	20	1	20	1	20	5	31,2
Ulusal Zincir	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Yabancı Zincir	0	-	0	-	0	-	1	100	1	6,3
Toplam	3	18,8	3	18,8	7	43,8	3	18,8	16	100
Hizmet Yılı	Bilgi Sistemleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	1	50	1	50	0	-	2	12,5
3 – 5 arası	0	-	0	-	1	100	0	-	1	6,3
5 – 7 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
7 – 9 arası	1	50	0	-	0	-	1	50	2	12,5
9 ve üstü	2	18,2	2	18,2	5	45,5	2	18,2	11	68,7
Toplam	3	18,8	3	18,8	7	43,8	3	18,8	16	100
Faaliyet süresi	Bilgi Sistemleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	0	-	0	-	2	100	2	12,5
Sezonluk	3	21,4	3	21,4	7	50	1	7,1	14	87,5
Toplam	3	18,8	3	18,8	7	43,8	3	18,8	16	100

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre havuz bakımı faaliyetlerinde DKK uygulayan 16 otelin olduğu saptanmıştır. Genel olarak bakıldığında, havuz bakım faaliyetlerinde uygulanan DKK'nın finansal performansa olan katkısının düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin havuz bakım faaliyetlerinin maliyetlerinin çok yüksek olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Yıldız grupları incelendiğinde, beş yıldızlı otellerin bu alanda DKK uygulamadıkları saptanmıştır. Diğer gruplarda ise önemli bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Oda sayısına göre, 50 ve daha az oda kapasitesine sahip otel işletmelerinde etkisinin diğer otellere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Sahiplik türüne göre ise, yabancı zincir otellerin bu alanda DKK yapmadıkları belirlenmiştir. Diğer otellerdeki finansal katkılarda ise önemli bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Hizmet yılına bakıldığında, otel işletmesinin yaşının artması ile finansal katkı arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, yaşlı otel işletmelerinde finansal katkı düzeyi diğerlerine göre düşüktür. Faaliyet sürelerine göre ise, sezonluk otel işletmelerinde tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerine göre daha fazla finansal katkısının olduğu görülmektedir.

Tablo 32: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Havuz Bakımı Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Havuz Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	1	100	0	-	0	-	1	6,3
2 yıldızlı	0	-	2	66,7	1	33,3	0	-	3	18,8
3 yıldızlı	2	28,6	3	42,9	2	28,6	0	-	7	43,8
4 yıldızlı	0	-	3	60	2	40	0	-	5	31,2
5 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Toplam	2	12,5	9	56,3	5	31,3	0	-	16	100
Oda Sayısı	Havuz Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	2	50	2	50	0	-	0	-	4	25
51 – 100	0	-	3	60	2	40	0	-	5	31,2
101 – 150	0	-	2	66,7	1	33,3	0	-	3	18,8
151 – 200	0	-	1	50	1	50	0	-	2	12,5
201 – 250	0	-	0	-	1	100	0	-	1	6,25
251 ve üstü	0	-	1	100	0	-	0	-	1	6,25
Toplam	2	12,5	9	56,3	5	31,3	0	-	16	100
Sahiplik Türü	Havuz Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	0	-	3	50	3	50	0	-	6	37,5
Ulusal Bağımsız	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	-	7	43,7
Ulusal Zincir	0	-	2	66,7	1	33,3	0	-	3	18,8
Yabancı Zincir	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Toplam	2	12,5	9	56,3	5	31,3	0	-	16	100
Hizmet Yılı	Havuz Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	2	66,7	1	33,3	0	-	3	18,8
3 – 5 arası	0	-	0	-	1	100	0	-	1	6,25
5 – 7 arası	0	-	1	100	0	-	0	-	1	6,25
7 – 9 arası	0	-	2	100	0	-	0	-	2	12,5
9 ve üstü	2	22,2	4	44,4	3	33,3	0	-	9	56,2
Toplam	2	12,5	9	56,3	5	31,3	0	-	16	100
Faaliyet süresi	Havuz Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	2	100	0	-	0	-	2	12,5
Sezonluk	2	14,3	7	50	5	35,7	0	-	14	87,5
Toplam	2	12,5	9	56,3	5	31,3	0	-	16	100

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden 14 otel işletmesinin su sporları faaliyetlerinde DKK uyguladıkları belirlenmiştir. Genel anlamda, gelir getiren bir

faaliyet olması nedeni ile finansal performansa olumlu katkıları olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmelerde bazı otel işletmelerinin su sporları ekipmanlarına sahip olduğu, ancak işletmesi konusunu uzman işletmelere devrettikleri ya da bu hizmetin tamamını uzman işletmelerden tedarik ettikleri belirlenmiştir. Otel işletmelerinin özelliklerine göre finansal katkılarına bakıldığında, tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinde bu konuda DKK uygulamadıkları görülmektedir. Bunun nedeni bu otel işletmelerinde su sporları hizmeti verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Diğer otellerde ise, finansal performansa olumlu etkileri olsa da beş yıldızlı otellerde etki düzeyinin diğer otel işletmelerine göre oldukça fazla olduğu saptanmıştır. Oda sayısına göre finansal etkilerin ise önemli bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Sahiplik türü açısından bakıldığında, zincir otel işletmelerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Hizmet yılına göre, 9 ve üstü yıl hizmet veren otel işletmelerinde daha az etkisinin olduğu, faaliyet sürelerine göre ise, su sporları faaliyetlerindeki DKK'nın sezonluk otel işletmelerinde yoğunlaştığı ve çoğunlukla olumlu katkıları olduğu belirlenmiştir.

Tablo 33: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Su Sporları Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Su Sporları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3 yıldızlı	1	50	1	50	0	-	0	-	2	14,3
4 yıldızlı	2	28,6	2	28,6	3	42,9	0	-	7	50
5 yıldızlı	0	-	1	20	3	60	1	20	5	35,7
Toplam	3	21,4	4	28,6	6	42,9	1	7,1	14	100
Oda Sayısı	Su Sporları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	0	-	1	100	0	-	0	-	1	7,1
51 – 100	1	50	0	-	1	50	0	-	2	14,3
101 – 150	0	-	0	-	1	100	0	-	1	7,1
151 – 200	1	25	1	25	2	50	0	-	4	28,6
201 – 250	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
251 ve üstü	1	16,7	2	33,3	2	33,3	1	16,7	6	42,9
Toplam	3	21,4	4	28,6	6	42,9	1	7,1	14	100

Tablo 33'ün Devamı

Sahiplik Türü	Su Sporları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	1	33,3	1	33,3	1	33,3	0	-	3	21,45
Ulusal Bağımsız	1	14,3	3	42,9	3	42,9	0	-	7	50
Ulusal Zincir	1	33,3	0	-	2	66,7	0	-	3	21,45
Yabancı Zincir	0	-	0	-	0	-	1	100	1	7,1
Toplam	3	21,4	4	28,6	6	42,9	1	7,1	14	100
Hizmet Yılı	Su Sporları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	0	-	1	100	0	-	1	7,1
3 – 5 arası	0	-	0	-	1	100	0	-	1	7,1
5 – 7 arası	0	-	1	100	0	-	0	-	1	7,1
7 – 9 arası	0	-	0	-	2	100	0	-	2	14,2
9 ve üstü	3	33,3	3	33,3	2	22,2	1	11,1	9	64,5
Toplam	3	21,4	4	28,6	6	42,9	1	7,1	14	100
Faaliyet süresi	Su Sporları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	1	100	0	-	0	-	1	7,1
Sezonluk	3	23,1	3	23,1	6	46,2	1	7,7	13	92,9
Toplam	3	21,4	4	28,6	6	42,9	1	7,1	14	100

Bahçe bakımı faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan otel işletmesinin sayısı 9'dur. Genel olarak finansal performansa etkisinin düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak, bahçe bakımının gelir getiren bir faaliyet olmaması ve maliyetlerinin düşük olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yıldızlarına göre otel işletmelerinde bahçe bakımı faaliyetlerinde yapılan DKK incelendiğinde, tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinde yapılmadığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak bu tip otellerde bahçe büyüklüklerinin fazla olmaması ya da bahçe bakımının işletme içerisindeki personelle yapılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yıldız ve oda sayısına göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde ise çok olmasa da finansal performansa etkisinin olduğu görülmektedir. Sahiplik türüne göre bakıldığında, aile işletmelerindeki finansal etkiler diğer otel işletmelerine göre daha düşüktür. Hizmet yılına göre önemli bir farklılık görülmezken, faaliyet sürelerine göre incelendiğinde, sezonluk otel işletmelerinin bu alandaki DKK'ya daha çok yöneldiği görülmektedir. Finansal katkısının ise, az olduğu belirtilmiştir.

Tablo 34: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Bahçe Bakımı Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Bahçe Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3 yıldızlı	1	20	3	60	0	-	1	20	5	55,6
4 yıldızlı	0	-	3	100	0	-	0	-	3	33,3
5 yıldızlı	0	-	0	-	1	100	0	-	1	11,1
Toplam	1	11,1	6	66,7	1	11,1	1	11,1	9	100
Oda Sayısı	Bahçe Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
51 – 100	1	20	3	60	0	-	1	20	5	55,6
101 – 150	0	-	1	100	0	-	0	-	1	11,1
151 – 200	0	-	2	100	0	-	0	-	2	22,2
201 – 250	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
251 ve üstü	0	-	0	-	1	100	0	-	1	11,1
Toplam	1	11,1	6	66,7	1	11,1	1	11,1	9	100
Sahiplik Türü	Bahçe Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	1	25	3	75	0	-	0	-	4	44,5
Ulusal Bağımsız	0	-	2	66,7	0	-	1	33,3	3	33,3
Ulusal Zincir	0	-	1	100	0	-	0	-	1	11,1
Yabancı Zincir	0	-	0	-	1	100	0	-	1	11,1
Toplam	1	11,1	6	66,7	1	11,1	1	11,1	9	100
Hizmet Yılı	Bahçe Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	2	100	0	-	0	-	2	22,2
3 – 5 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5 – 7 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
7 – 9 arası	0	-	1	100	0	-	0	-	1	11,1
9 ve üstü	1	11,1	3	33,3	1	11,1	1	11,1	6	66,7
Toplam	1	11,1	6	66,7	1	11,1	1	11,1	9	100
Faaliyet süresi	Bahçe Bakımı								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	0	-	0	-	1	100	1	11,1
Sezonluk	1	12,5	6	75	1	12,5	0	-	8	88,9
Toplam	1	11,1	6	66,7	1	11,1	1	11,1	9	100

Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK yapan otel işletmelerinin 6'sı eğitim faaliyetlerinde DKK uygulamalarına yer vermektedir. Genel olarak bakıldığında,

eğitim faaliyetlerinin otel işletmelerine sağlayacağı kazançların personelin kalitesinin artırılmasının bir yansıması olması nedeni ile dolaylı katkılarının olduğu söylenebilir. Çok az otel işletmesinin eğitim faaliyetlerinde DKK yapmasının dolaylı katkılarının tam olarak anlaşılmasından kaynakladığı düşünölmektedir. Eğitim faaliyetlerinin genel olarak katkılarına bakıldığında yoğunlukla etkisiz olarak bildirildiği görölmektedir. Yıldızlarına göre, tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinde eğitim faaliyetleri için DKK'na yer verilmediği görölmektedir. Bunun temel nedeninin örgüt yapısının küçük olması ve genel anlamda profesyonel bir yönetim anlayışının olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Finansal etkiler üç ve dört yıldızlı otellerde etkisiz olarak yorumlanırken, beş yıldızlı otel işletmelerinde oldukça etkili olduğu görölmektedir. Oda sayıları incelendiğinde, 201 ve 250 oda kapasitesine sahip otellerde çok etkili olduğu belirtilmiştir. Diğer sınıftaki oteller için ise genel anlamda etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Sahiplik türüne göre, ulusal bağımsız otel ve yabancı zincir otel işletmeleri için etkisinin yüksek olduğu belirtilirken, aile ve ulusal zincir otellerde etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Hizmet yılına göre ise, genel olarak etkisiz olarak görölse de 9 yıl ve üstü faaliyet gösteren iki otel işletmesinin etkili olduğu yönünde görüş bildirdikleri görölmektedir. Faaliyet süreleri incelendiğinde, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinin eğitim faaliyetlerinde DKK'ya gitmedikleri, sezonluk otel işletmelerinin ise bu faaliyetlerde yaptıkları DKK'nın genel olarak finansal performansa katkısının olmadığı görölmektedir.

Tablo 35: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Eğitim Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Eğitim Faaliyetleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3 yıldızlı	1	100	0	-	0	-	0	-	1	16,7
4 yıldızlı	3	100	0	-	0	-	0	-	3	50
5 yıldızlı	0	-	0	-	1	50	1	50	2	33,3
Toplam	4	66,7	0	-	1	16,7	1	16,7	6	100

Tablo 35'in Devamı

Oda Sayısı	Eğitim Faaliyetleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
51 – 100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
101 – 150	1	100	0	-	0	-	0	-	1	16,7
151 – 200	2	100	0	-	0	-	0	-	2	33,3
201 – 250	0	-	0	-	0	-	1	100	1	16,7
251 ve üstü	1	50	0	-	1	50	0	-	2	33,3
Toplam	4	66,7	0	-	1	16,7	1	16,7	6	100
Sahiplik Türü	Eğitim Faaliyetleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	1	100	0	-	0	-	0	-	1	16,7
Ulusal Bağımsız	0	-	0	-	0	-	1	100	1	16,7
Ulusal Zincir	3	100	0	-	0	-	0	-	3	33,3
Yabancı Zincir	0	-	0	-	1	100	0	-	1	16,7
Toplam	4	66,7	0	-	1	16,7	1	16,7	6	100
Hizmet Yılı	Eğitim Faaliyetleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	1	100	0	-	0	-	0	-	1	16,7
3 – 5 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5 – 7 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
7 – 9 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
9 ve üstü	3	60	0	-	1	20	1	20	5	83,3
Toplam	4	66,7	0	-	1	16,7	1	16,7	6	100
Faaliyet süresi	Eğitim Faaliyetleri								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Sezonluk	4	66,7	0	-	1	16,7	1	16,7	6	100
Toplam	4	66,7	0	-	1	16,7	1	16,7	6	100

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden 5 otel işletmesi reklam faaliyetlerinde DKK'dan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Reklam faaliyetlerinde yararlanan DKK'nın genel olarak, finansal açıdan olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde reklam faaliyetlerine bakıldığında uygulamaların basit bir gazete reklamından katalogların hazırlanması ve dağıtımı, radyo ya da tv reklamları uygulamalarına kadar farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, reklam faaliyetlerinde ister istemez dış tedarikçilerden yararlanılmaktadır. Buna rağmen bu faaliyet için çok az DKK faaliyeti yanıtı alınmıştır. Alınan yanıtlara göre, yıldızlara göre, üç ve beş yıldızlı otellerin bu faaliyetlerde DKK uyguladıklarını belirttikleri saptanmıştır. Finansal performansa katkı değerlendirmesinde ise olumlu

katkılarının olduğu belirtilmiştir. Oda sayısına göre, 201- 250 oda kapasitesine sahip bir otelin finansal katkısının yüksek olarak belirttiği görülmektedir. Sahiplik türüne bakıldığında, aile ve ulusal bağımsız işletmeler tarafından tercih edildiği ve finansal katkısının olumlu olduğu görülmektedir. Hizmet yılı açısından genel olarak 9 ve üstü yıldır faaliyet gösteren otel işletmeleri tarafından yapıldığı ve finansal performansa etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Faaliyet süresine göre ise, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinde kullanılmadığı ve sezonluk otel işletmelerinde yapıldığı ve olumlu katkıları olduğu görülmektedir.

Tablo 36: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Reklam Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Reklam								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3 yıldızlı	0	-	2	50	2	50	0	-	4	80
4 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	1	100	1	20
Toplam	0	-	2	40	2	40	1	20	5	100
Oda Sayısı	Reklam								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	0	-	0	-	2	100	0	-	2	40
51 – 100	0	-	1	100	0	-	0	-	1	20
101 – 150	0	-	1	100	0	-	0	-	1	20
151 – 200	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
201 – 250	0	-	0	-	0	-	1	100	1	20
251 ve üstü	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Toplam	0	-	2	40	2	40	1	20	5	100
Sahiplik Türü	Reklam								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	0	-	2	66,7	1	33,3	0	-	3	60
Ulusal Bağımsız	0	-	0	-	1	50	1	50	2	40
Ulusal Zincir	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Yabancı Zincir	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Toplam	0	-	2	40	2	40	1	20	5	100

Tablo 36'nın Devamı

Hizmet Yılı	Reklam								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	1	100	0	-	0	-	1	20
3 – 5 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5 – 7 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
7 – 9 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
9 ve üstü	0	-	1	25	2	50	1	25	4	80
Toplam	0	-	2	40	2	40	1	20	5	100
Faaliyet süresi	Reklam								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Sezonluk	0	-	2	40	2	40	1	20	5	100
Toplam	0	-	2	40	2	40	1	20	5	100

Otel içi satış mekanlarının dışarıdaki işletmelere verilmesi konusunda ise, 4 otel işletmesinin DKK uyguladıkları belirlenmiştir. Genel anlamda, finansal performansa katkısının oldukça etkili olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni olarak, otel işletmesinin değişik alanlarda satış gerçekleştiren bu satış mekanlarını işletmede uzman olmaması ve uzman tedarikçiye verilmesi durumunda elde edilen kira ya da satış yüzdesi gelirin otel tarafından işletilmesi durumunda elde edilecek gelirden daha yüksek olması gösterilebilir. Yıldız sınıflarına göre dağılım incelendiğinde, dört yıldızlı otellerin satış mekanları konusunda DKK'dan yaralandığı ve finansal performansa etkilerinin yüksek olduğu yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. oda sayısına bakıldığında, finansal katkının oda sayısı fazla olan otellerde daha etkin olduğu söylenebilir. Otel içi satış mekanlarında DKK'nın aile işletmesi ve ulusal bağımsız işletmelerce tercih edildiği ve finansal etkilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Hizmet yılı açısından ise, finansal etki konusunda önemli bir farklılaşma görülmemektedir. Faaliyet sürelerine bakıldığında, otel içi satış mekanlarında DKK'nın tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerince tercih edilmediği, sezonluk otel işletmelerinde ise finansal performansa katkısının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 37: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Otel İçi Satış Mekanları Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Otel İçi Satış Mekanları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
4 yıldızlı	0	-	0	-	3	75	1	25	4	100
5 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Toplam	0	-	0	-	3	75	1	25	4	100
Oda Sayısı	Otel İçi Satış Mekanları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
51 – 100	0	-	0	-	1	100	0	-	1	25
101 – 150	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
151 – 200	0	-	0	-	1	100	0	-	1	25
201 – 250	0	-	0	-	1	100	0	-	1	25
251 ve üstü	0	-	0	-	0	-	1	100	1	25
Toplam	0	-	0	-	3	75	1	25	4	100
Sahiplik Türü	Otel İçi Satış Mekanları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	0	-	0	-	3	100	0	-	3	75
Ulusal Bağımsız	0	-	0	-	0	-	1	100	1	25
Ulusal Zincir	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Yabancı Zincir	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Toplam	0	-	0	-	3	75	1	25	4	100
Hizmet Yılı	Otel İçi Satış Mekanları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	0	-	1	100	0	-	1	25
3 – 5 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5 – 7 arası	0	-	0	-	1	100	0	-	1	25
7 – 9 arası	0	-	0	-	1	100	0	-	1	25
9 ve üstü	0	-	0	-	0	-	1	100	1	25
Toplam	0	-	0	-	3	75	1	25	4	100
Faaliyet süresi	Otel İçi Satış Mekanları								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Sezonluk	0	-	0	-	3	75	1	25	4	100
Toplam	0	-	0	-	3	75	1	25	4	100

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden 5 otel işletmesi sağlık merkezi (fitness – wellness center, spa vb.) faaliyetlerinde uzman dış tedarikçilerden yararlandıklarını

belirtmişlerdir. Finansal performansa katkılarının ise, genel olarak çok yüksek olmasa da etkili olduğu görülmektedir. Yıldızlarına göre dağılım incelendiğinde, dört ve beş yıldızlı oteller dışında bu faaliyet alanında DKK'ya gidilmediği görülmektedir ve bu faaliyetlerin otel işletmelerine etkili bir finansal katkısının olduğu belirtilmiştir. Oda sayısı ile finansal katkısı arasında ise önemli bir farklılık görülmemektedir. Sahiplik türü incelendiğinde genel olarak ulusal ve uluslar arası zincir otel işletmelerince tercih edildiği ve önemli finansal katkıları olduğu görülmektedir. Hizmet süresine bakıldığında 9 ve üstü otel işletmelerinde uygulandığı görülmektedir. Faaliyet sürelerine göre incelendiğinde ise, sezonluk otel işletmelerinde tüm yıl hizmet veren otel işletmelerine göre daha fazla görüldüğü ve etkili bir finansal katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 38: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan Sağlık Merkezleri Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	Sağlık Merkezi								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
4 yıldızlı	0	-	1	25	3	75	0	-	4	80
5 yıldızlı	0	-	0	-	1	100	0	-	1	20
Toplam	0	-	1	20	4	80	0	-	5	100
Oda Sayısı	Sağlık Merkezi								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
51 – 100	0	-	0	-	1	100	0	-	1	20
101 – 150	0	-	0	-	2	100	0	-	2	40
151 – 200	0	-	1	100	0	-	0	-	1	20
201 – 250	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
251 ve üstü	0	-	0	-	1	100	0	-	1	20
Toplam	0	-	1	20	4	80	0	-	5	100
Sahiplik Türü	Sağlık Merkezi								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Ulusal Bağımsız	0	-	1	100	0	-	0	-	1	20
Ulusal Zincir	0	-	0	-	3	100	0	-	3	60
Yabancı Zincir	0	-	0	-	1	100	0	-	1	20
Toplam	0	-	1	20	4	80	0	-	5	100

Tablo 38'in Devamı

Hizmet Yılı	Sağlık Merkezi								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3 – 5 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5 – 7 arası	0	-	1	100	0	-	0	-	1	20
7 – 9 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
9 ve üstü	0	-	0	-	4	100	0	-	4	80
Toplam	0	-	1	20	4	80	0	-	5	100
Faaliyet süresi	Sağlık Merkezi								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	0	-	0	-	1	100	0	-	1	20
Sezonluk	0	-	1	25	3	75	0	-	4	80
Toplam	0	-	1	20	4	80	0	-	5	100

İlaçlama faaliyetlerinde DKK yapan otel işletmelerinin sayısı ise 4'tür. Yapılan görüşmelerde bu faaliyetlerin genel olarak 15 günde bir olmak üzere ayda iki defa yapıldığı belirtilmiştir. Bazı otel işletmeleri ilaç ve ekipmanı kendi temin ederek bu faaliyetleri gerçekleştirirken, bazı otel işletmeleri de dışarıdan uzman işletmelerden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, finansal performansa katkısının olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak faaliyetin sürekli olmaması ve faaliyet maliyetinin yüksek olmaması gösterilebilir. Yıldız sınıflarına göre dağılıma bakıldığında, üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinin bu konuda DKK'na yöneldiği görülmektedir. Oda sayısına göre orta büyüklükteki otel işletmelerinde yapıldığı, genel olarak ulusal zincir otel işletmelerince tercih edildiği ve otel işletmesinin hizmet yılına göre önemli bir farklılık görülmediği ve faaliyet sürelerine göre daha çok sezonluk otel işletmelerince yapıldığı saptanmıştır.

Tablo 39: Otel İşletmelerinin Özellikleri Açısından, DKK Uygulanan İlaçlama Faaliyetlerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri

Yıldız Sayısı	İlaçlama								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
1 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3 yıldızlı	1	100	0	-	0	-	0	-	1	25
4 yıldızlı	3	100	0	-	0	-	0	-	3	75
5 yıldızlı	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Toplam	4	100	0	-	0	-	0	-	4	100

Tablo 39'un Devamı

Oda Sayısı	İlaçlama								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
50 ve az	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
51 – 100	2	100	0	-	0	-	0	-	2	50
101 – 150	1	100	0	-	0	-	0	-	1	25
151 – 200	1	100	0	-	0	-	0	-	1	25
201 – 250	0	0	0	-	0	-	0	-	0	-
251 ve üstü	0	0	0	-	0	-	0	-	0	-
Toplam	4	100	0	-	0	-	0	-	4	100
Sahiplik Türü	İlaçlama								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Aile İşletmesi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Ulusal Bağımsız	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Ulusal Zincir	4	100	0	-	0	-	0	-	4	100
Yabancı Zincir	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Toplam	4	100	0	-	0	-	0	-	4	100
Hizmet Yılı	İlaçlama								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
3 ve az	1	100	0	-	0	-	0	-	1	25
3 – 5 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5 – 7 arası	1	100	0	-	0	-	0	-	1	25
7 – 9 arası	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
9 ve üstü	2	100	0	-	0	-	0	-	2	50
Toplam	4	100	0	-	0	-	0	-	4	100
Faaliyet süresi	İlaçlama								Toplam	%
	Etkisiz	%	Az etkili	%	Etkili	%	Çok etkili	%		
Tüm Yıl	1	100	0	-	0	-	0	-	1	25
Sezonluk	3	100	0	-	0	-	0	-	3	75
Toplam	4	100	0	-	0	-	0	-	4	100

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşme sonucu artan rekabet şartlarının karşılanması için işletmeler değişik yönetim yaklaşımlarından yararlanma yoluna gitmektedirler. Bu yönetim yaklaşımlarından biri de işletmelerin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirebilecek kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen faaliyetlerinin bir kısmını dışarıdan bir işletmeye devredilmesi şeklinde oluşan DKK (dış kaynak kullanımı)'dır (Coşkun 2002, 200). Özellikle son yıllarda turizm endüstrisinde artan rekabet şartları otel işletmelerinin satışlarını ve karlılıklarını olumsuz yönde etkilemiştir. Bunun sonucu olarak otel işletmeleri maliyetlerini en azlamak ve kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla farklı yönetim yaklaşımlarından yararlanmaktadırlar. DKK ise son yıllarda sıklıkla başvurulan bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinin DKK yönelmelerinin temelinde her işletmede olduğu gibi maliyet tasarrufu yatmaktadır. Bunun dışında sermaye yetersizliği, bilgi birikimi eksikliği, esneklik sağlama, temel işlere odaklanma, değişken maliyet yapısının oluşturulması, kalitenin artırılması, teknolojinin takip edilmesi, verimliliğin artırılması, risklerin dağıtılması, işletmeye değer kazandırma, uygun işletme yapısının oluşturulması ve rekabet gücüne katkı amaçları yer almaktadır. Bu faydaların dışında, doğru tedarikçinin seçilememesi ya da uygun olmayan faaliyetler için DKK yapılması halinde ise, yönetim kontrolünün kaybedilmesi, gelişmeyi engelleme, bilgi güvenliğinin sağlanamaması, esneklik kaybı, iletişim sorunları, beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama, hukuksal sorunlar, kalitenin düşmesi, çalışanların ve müşterilerin olumsuz etkilenmesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Çalışmanın araştırma kısmında otel işletmelerinin DKK faaliyetlerinin finansal performansa etkileri araştırılmıştır. Buna göre finansal performans, işletmenin mali durumunun bir göstergesi niteliğinde olan ve işletmenin başarısının değerlendirilmesinde kullanılan bir gösterge olarak nitelendirilmektedir. Her ne kadar finansal performans mali raporların değerlendirilmesi ile ölçülse de günümüzde bu ölçümlere kalite, müşteri memnuniyeti gibi unsurlarda eklenmektedir. Araştırmaya ilişkin bulgular aşağıda sırası ile verilmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri ve yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

- Araştırmaya 188 otel işletmesi dahil edilmiştir. Bu sayı Muğla yöresindeki turistik işletme belgeli otel işletmelerinin (188 / 333) % 56,4'ünü oluşturmaktadır.
- Araştırmada tüm yıldız sınıflarındaki otel işletmeleri dikkate alınmıştır. Buna göre araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinden 6'sı tek yıldızlı (%3,2), 38 otel işletmesi (%20,2) iki yıldızlı, 71 otel işletmesi (%37,8) üç yıldızlı, 59 otel işletmesi (%31,4) dört yıldızlı ve 14 otel işletmesi (%7,4) beş yıldızlıdır.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin oda sayılarına göre dağılımında 50 ve daha az odaya sahip otel işletmelerinin sayısı (%23,9) 45, 51 ve 100 arası odaya sahip otel işletmelerinin sayısı (%35,1) 66, 101 ve 150 arası odaya sahip otel işletmelerinin sayısı (%17) 32, 151 ve 200 odaya sahip otel işletmelerinin sayısı (%10,1) 19, 201 ve 250 odaya sahip otel işletmelerinin sayısı (%4,8) 9, 201 ve 250 odaya sahip otel işletmelerinin sayısı ise, (%9) 17'dir. Genel olarak bakıldığında, oda sayılarına göre otel işletmelerinin orta büyüklükte otel işletmelerinden oluştuğu görülmektedir.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin %48,9'u (92) aile işletmesi, %32,4'ü (61) ulusal bağımsız işletme, %16,5'i (31) ulusal zincir işletme ve %1,6'sı yabancı zincir otel işletmeleridir. Ankete katılan 1 otel işletmesi de bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Buna göre, otel işletmelerinin aile işletmeleri yoğun bir özellik gösteren profesyonel yönetimden uzak küçük ve orta büyüklükteki otel sınıfında olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin faaliyet sürelerine bakıldığında, %8,5'inin (16) üç ve daha az, % 4,8'inin (9) üç ve beş yıl arası, %6,9'unun (13) beş ve yedi yıl arası, %10,1'inin (19) yedi ve dokuz yıl arası, %69,1'inin (130) dokuz yıl ve üzeri yıldır hizmet vermektedir. Ankete katılan 1 otel işletmesi de bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Otel işletmelerinin yaşları incelendiğinde genel olarak otel işletmelerinin yaşlı işletmeler olduğu görülmektedir.

- Katılımcı otel işletmelerinin %22,3'ünün (42) tüm yıl, %77,7'sinin (146) ise, sezonluk olarak faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %80,9'u (152) bay, %19,1'i (36) ise, bayandır.
- Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin yaşlarına göre dağılımının, %32,4'ünün (61) otuz yaş ve altı, %17,6'sının (33) otuzbir ve otuzbeş yaş arası, %17,6'sının (33) otuzaltı ve kırk yaş arası, %14,4'ünün (27) kırk bir ve kırk beş yaş arası, %7,4'ünün (14) kırk altı ve elli yaş arası, %10,6'sının (20) elli bir yaş ve üzeri yaşlarda olduğu saptanmıştır. Buna göre, otel yöneticilerinin genel olarak genç bir profile sahip olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin eğitim durumlarında ise, %1,6'sının (3) ilkokul, %5'inin (1) ortaokul, %24,5'inin (46) lise ve dengi, %25,5'inin (48) ön lisans, %41,5'inin (78) lisans, %5,9'unun (11) ise, yüksek lisans eğitimi aldığı saptanmıştır. Katılımcı bir otel yöneticisi ise, bu soruya yanıt vermemiştir. Buna göre genel olarak otel yöneticilerinin eğitilmiş oldukları ve üniversite ve üstü eğitime sahip oldukları görülmüştür.
- Eğitim alanlarına bakıldığında ise, %47,9'unun (90) turizmle ilgili, %52,1'inin ise turizm dışındaki bir alanda eğitim aldığı görülmüştür. Eğitim alanında ise, birçoğunun turizmle ilgili eğitim aldığı saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin, işletmedeki görevlerinin dağılımında, %15,4'ünün (29) işletme sahibi, %36,2'sinin (68) genel müdür, %11,2'sinin (21) genel müdür yardımcısı, %13,3'ünün (25) muhasebe - finans müdürü, %23,9'unun (45) ise, diğer bölüm yöneticilerinden oluştuğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin DKK'ya bakış açıları ve otel işletmelerindeki DKK'na ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

- Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin otel işletmeleri faaliyetlerinde satış pazarlama, satın alma, ana mutfak, personel seçimi, oda temizliği, barlar, restoranlar, teknik bakım, genel alanlar temizliği, personel mutfağı

faaliyetlerini stratejik öneme sahip olarak gördükleri diğer bir deyişle otel işletmelerinin birincil temel faaliyetleri olarak gördükleri ve bu faaliyet alanlarında DKK'yı tercih etmedikleri görülmüştür. Diğer yandan, bilgi sistemleri, havuz bakım, eğitim faaliyetleri, güvenlik, çamaşırhane, personel lojmanları, eğlence ve animasyon, bahçe bakımı, otel içi satış mekanları, su sporları ve reklam faaliyetlerini diğer faaliyetlere göre daha az stratejik görmekte ve bu faaliyet alanlarında DKK yapabileceğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, Espino-Rodriguez ve Pardon Robaina (2004–2005)'in yapmış olduğu çalışma ile örtüşmektedir.

- Araştırmaya katılan 119 (%63,3) otel işletmesinin faaliyetlerinde DKK'dan yararlandıkları, 69 (%36,7) otel işletmesinin ise faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmadıkları saptanmıştır. Buna göre, otel işletmelerinin birçoğu faaliyetlerinde DKK'dan yararlandıkları görülmüştür.
- Faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan otel işletmelerinden, 4'ü (%3,4) tek yıldızlı, 21'i (%17,6) iki yıldızlı, 43'ü (%36,1) üç yıldızlı, 42'si (%35,3) dört yıldızlı ve 9'u (%7,6) beş yıldızlıdır.
- Faaliyetlerinde DKK'dan yararlanmayan otel işletmelerinin nedenleri ise yönetici görüşlerine göre sırasıyla, yönetim kontrolünün kaybedilmesi (%21,3), dış tedarik imkanları hakkında bilgi eksikliği (%17), piyasadaki dış tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi (%14,9), faaliyet esnekliğinin yok olması (%6,9), beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama (%6,4), tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturması (%5,9), tedarikçi işletmeler ile uyumsuzluk (%4,8), piyasada yeterli sayıda dış tedarikçi olmaması (%4,3), iletişim aksaklıklarına sebep olması (%3,2), bilgi güvenliğinin sağlanamaması (%2,7), çalışanları olumsuz etkilemesi (%1,1), işletmenin gelişmesini engellemesi (%0,5) ve diğer (%12,2), (otel işletmesinin küçük olması, aile işletmesi olmaları ve gerek duyulmaması) olarak belirtilmiştir.
- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK yapan 119 otel işletmesinden 63 otel işletmesinin çamaşırhane faaliyetlerinde, 40 otel işletmesinin eğlence ve animasyon faaliyetlerinde, 24 otel işletmesinin güvenlik hizmetlerinde, 20 otel işletmesinin havuz bakımında, 19 otel işletmesinin bilgi sistemlerinde, 18

otel işletmesinin teknik bakım faaliyetlerinde, 16 otel işletmesinin su sporlarında, 13 otel işletmesinin bahçe bakımında, 8 otel işletmesinin eğitim faaliyetlerinde, 7 otel işletmesinin reklam faaliyetlerinde, 5 otel işletmesinin otel içi satış mekanlarında, yine 5 otel işletmesinin ilaçlama ve sağlık merkezi hizmetlerinde, 2 otel işletmesinin personel seçiminde, 1 otel işletmesinin satın alma, satış pazarlama, personel lojmanları ve personel mutfağı faaliyetlerinde DKK' ya yöneldikleri saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yıldızlarına göre hangi faaliyetlerde DKK'ya gittiklerine ilişkin analizde, çamaşırhane faaliyetlerindeki DKK'nın küçük yıldızlı otel işletmelerinde daha çok olduğu ve yıldız sınıfı büyüdükçe çamaşırhane faaliyetlerindeki DKK'nın azaldığı saptanmıştır. Bu da İsfendiyaroğlu (2001)'nin yaptığı çalışmadaki bulguları desteklemektedir. Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde yapılan DKK'nın dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yoğunluk gösterdiği belirlenmiştir. Güvenlik hizmetlerindeki DKK'nın üç, dört ve beş yıldızlı otellerde, havuz bakımındaki DKK'nın tek ve üç yıldızlı otel işletmelerinde yoğunlaştığı saptanmıştır. Bilgi işlem faaliyetlerindeki DKK'nın diğer otel işletmelere göre üç yıldızlı otel işletmelerinde daha fazla yapıldığı saptanmıştır. Teknik bakım faaliyetlerinde uygulanan DKK'nın ise, tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinde daha çok görüldüğü belirlenmiştir. Su sporları ve bahçe bakımındaki DKK faaliyetlerinin üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, eğitim faaliyetlerindeki DKK'nın beş yıldızlı otel işletmelerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Reklam faaliyetlerinde uygulanan DKK üç yıldızlı otel işletmelerinde daha yüksek iken, otel içi satış mekanlarında yapılan DKK'nın dört yıldızlı otel işletmelerinde yoğunlaştığı saptanmıştır. Bunun dışında, ilaçlama ve sağlık merkezi hizmetlerindeki DKK üç, dört ve beş yıldızlı otellerde görülmektedir. Satış pazarlama, personel seçimi, lojmanları ve mutfağında yapılan DKK için ise yeterli veri elde edilememiştir.
- Faaliyetlerinde DKK'ya yönelen otel işletmelerini DKK'ya yönelten nedenlerin sırası ile maliyet tasarrufu sağlama (%45,7), işletmenin söz konusu faaliyetlerde yetersiz kalması (%43,6), sabit maliyetleri değişken maliyetler haline getirmek (%34,6), mevcut kalitenin artırılması (%28,2), verimliliği artırmak (%10,6), riskleri paylaşmak (%5,9), teknolojiyi izlemek (%4,8),

faaliyet esnekliği sağlamak (%4,3), rekabet g¼c¼n¼ geliştirmek (%4,3), bilgi ve becerileri artırmak (%4,3), ana faaliyet konularına odaklanma (%3,2), işletmeye değer kazandırma (%1,1) olarak belirtilmiştir. Diğer nedenler (%10,1) olarak ise, faaliyetin uzmanlık gerektirmesi, g¼venlik hizmetleri konusunda sertifikalı g¼venlik personeli çalıştırılması gerekliliği, eğlence ve animasyon faaliyetlerinde sıkça yararlanılan yabancı personelin çalışma izin prosed¼rlerindeki zorluklar, amaşırhane hizmetlerinde şebeke suyunun kalitesizliği ve satış artırma isteği yer almıştır.

Araştırma kısmında oluşturulan ve test edilen hipotezlerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular ise sırası ile aşağıda verilmiştir;

- Otel işletmelerinin yıldız sınıfları ile DKK uygulama arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusunda yapılan ki-kare testinde yıldız sınıflarının test için uyumlaştırılması açısından yıldız sınıfları; k¼¼k, orta ve b¼y¼k yıldızlı otel işletmeleri olarak gruplandırılmıştır. Bu verilerden hareketle, alınan sonuçlarda otel işletmelerinde yıldız sınıfları ile DKK uygulama arasında bir ilişkinin olmadığı diğer bir deyişle otel işletmelerinde uygulanan DKK faaliyetleri konusunda yıldız sınıflarının herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.
- Otel işletmelerinin oda sayıları ile DKK uygulama arasında bir ilişki saptanmamıştır. Buna g¼re ankete katılan otel işletmelerinin oda sayıları ile ilgili farklılıklarının DKK uygulama açısından herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- Otel işletmelerinin sahiplik t¼r¼ ile DKK uygulama arasında bir ilişki saptanmıştır. Analizde ulusal zincir otel işletmelerinin aile ve bağımsız otel işletmelerine g¼re daha çok DKK'dan yararlandıkları belirlenmiştir.
- Otel işletmelerinin hizmet yılı ile DKK uygulama arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Buna g¼re ankete katılan otel işletmelerinin hizmet yılları ile ilgili farklılıkların DKK yapma açısından herhangi bir değişiklik g¼stermediđi belirlenmiştir.

- Otel işletmelerinin faaliyet dönemleri ile DKK uygulama arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Buna göre ankete katılan otel işletmelerinin tüm yıl ya da sezonluk olarak faaliyet göstermeleri ile DKK uygulamaları açısından herhangi bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.
- Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeler ile DKK uygulama arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Buna göre, otel işletmelerinin bulunduğu destinasyonların DKK uygulama açısından herhangi bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırmada otel yöneticilerinin DKK ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi ve önermelere verdikleri yanıtlarla yönetici özellikleri arasındaki ilişkilerin test edildiği analizlerde elde edilen bulgular ise aşağıdaki gibidir.

- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin DKK ile ilgili genel görüşleri ise, 7'li likert tipi ölçekle (1= kesinlikle katılmıyorum, 7= kesinlikle katılıyorum) değerlendirilmiş ve ortalama değerlerine yer verilmiştir. Buna göre, önermelere verilen yanıtlara ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, genel olarak önermeler için olumlu görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bunun dışında "DKK işletmenin küçülmesini sağlar" (M=3,313) önermesine kısmen katılmadıklarını ve "DKK işletme sermayesi gereksinimin azaltır" (M=5,273), "DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırır" (M=5,354), "DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır", "DKK, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir" (M=5,497) için kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin cinsiyetleri ile önermelere verdikleri yanıtlar arasında farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bu farklılıklar, "DKK, otel yöneticilerinin faaliyet kontrol gücünü artırır" ve "DKK, işletmenin küçülmesini sağlar" önermelerinde görülmektedir. Buna göre, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre DKK'nın yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırması konusunda daha olumlu düşündükleri, DKK'nın işletmeyi küçülteceği konusuna ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok inandıkları saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ile önermelere verdikleri yanıtlar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar, “DKK, işletmenin küçülmesini sağlar”, “DKK, işgören sayısını azaltır”, “DKK, yatırım gereksinimini azaltır” ve “DKK, sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar” önermelerinde görülmüştür. Farklılıkların kaynağında bakıldığında, DKK'nın işletmeyi küçülteceği konusunda görüşlerde, 46 ile 50 yaş arası yöneticiler, 36 ile 40 yaş grubundaki yöneticiler ve 31 ile 35 yaş grubundaki yöneticilerin diğer yöneticilere göre DKK'nın işletmeyi küçülteceği önermesine daha çok katıldıkları saptanmıştır. DKK'nın işgören sayısını azaltacağı konusunda, 41 ile 45 yaş grubundaki yöneticilerin DKK'nın işgören sayısını fazla azaltmayacağı şeklinde düşündükleri belirlenmiştir. DKK'nın yatırım sermayesini azaltacağı ve sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştüreceği konusunda 41 ile 45 yaş grubundaki yöneticilerin diğer yönetici yaş gruplarına göre daha olumsuz düşündükleri ve DKK'nın yatırım sermayesini azaltacağı ve sabit maliyetleri değişken hale getirmesi konusunda 30 ile 40 yaş grubu ile 41 ile 45 yaş grubundaki yöneticilerin çok etkili olamayacağı düşüncesinde oldukları saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile önermelere verdikleri yanıtlar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklar, “DKK, işgörenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar”, “DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır”, DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır” önermelerinde ortaya çıkmıştır. Farklılıkların kaynağının belirlenmesine yönelik analizlerde, üniversite ve üstü eğitilmiş (lisans, ön lisans ve yüksek lisans eğitimi almış) otel yöneticilerinin, diğer eğitim düzeyindeki yöneticilere göre, DKK'nın işgören kullanımını etkinleştirmede etkisinin daha yüksek olacağını düşündükleri saptanmıştır. DKK'nın işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırması konusunda, önlisans ve lisans eğitilmiş yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha olumlu düşündükleri saptanmıştır. DKK'nın aracı maliyetleri ortadan kaldırması konusunda ise, ortaokul, önlisans ve lise eğitilmiş yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha olumlu baktıkları saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin eğitim alanlarının turizm ile ilgili olup olmaması ile önermelere verdikleri yanıtlar arasında herhangi bir farklılaşmaya saptanmamıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmedeki görevleri ile önermelere verdikleri yanıtlar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıkların, DKK, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar”, “DKK, yöneticilere zaman kazandırır”, “DKK, yöneticilerin asıl faaliyet konularına odaklanmalarını sağlar”, “DKK, yöneticilerin faaliyet kontrol gücünü artırır”, “DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır”, “DKK, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır”, “DKK, tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar”, “DKK, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur”, “DKK, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar”, “DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır” ve “DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır” önermelerine verilen yanıtlara ait olduğu belirlenmiştir. Bu farklılıkların kaynağını saptamak için yapılan analizlerde, yukarıda belirtilen tüm önermelerde işletme sahiplerinin diğer otel yöneticilerine göre daha olumsuz düşündükleri görülmüştür. DKK'nın yöneticilerin asıl faaliyetlerine odaklanmasına katkısı konusunda genel müdür yardımcılarının da işletme sahipleri gibi diğer yöneticilere göre daha olumsuz düşündükleri saptanmıştır. DKK'nın günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlaması konusunda da genel müdür yardımcılarının diğer yöneticilere göre daha olumsuz düşündükleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin DKK'nın maliyetlere ve finansal performansa etkileri ile ilgili görüşlerine yönelik bulgular aşağıda belirtilmiştir.

- DKK uygulamalarının otel işletmelerinin maliyetleri ne yönde etkileyeceğini belirlemek üzere sorulan soruda, yöneticilerin %77,3'ünün (92), maliyetleri düşürdüğü, %59,7'sinin (71) sabit maliyetleri değişken maliyetler haline getirdiği, %10'unun (12) maliyetler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ve %6,7'sinin (8) maliyetleri yükselttiği konusunda görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bazı otel yöneticilerinin güvenlik, iş gören seçimi, bilgi sistemleri ve eğlence ve animasyon faaliyetlerinin maliyetinin fazla olduğunu

ve içeride kendileri yapması durumunda daha ucuza maledebileceklerini düşündükleri saptanmıştır.

- Otel işletmelerindeki faaliyet alanlarına göre DKK'nın finansal performans üzerine etkilerinin saptanmasına yönelik analizlerde, 24 yöneticinin fikir bildirmedikleri görülmüştür. Faaliyetlere göre finansal performansa olan katkıların analizinde ise, en çok katkıyı sağlayan faaliyetlerden en az katkıyı sağlayan faaliyetlere doğru sıralanmıştır. Buna göre, en çok katkı otel içi satış mekanlarında uygulanan DKK'dan kaynaklanmaktadır. Diğer faaliyetler ise, sırası ile çamaşırhane, reklam, sağlık merkezi, eğlence ve animasyon, bilgi işlem, teknik bakım, su sporları, bahçe bakımı ve havuz bakımı faaliyetleridir. DKK uygulanan ancak finansal performansa katkısının düşük olduğu faaliyetler, eğitim ve güvenlik faaliyetleridir. İlaçlama faaliyetlerinin ise, herhangi bir katkısının olmadığı belirlenmiştir. Analizde, sıklık düzeyi düşük olan, personel seçimi, satın alma, personel lojmanları, personel mutfağı ve satış pazarlama faaliyetleri için ise, veri azlığı nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Otel işletmelerinde DKK uygulanan faaliyetler ile bu faaliyetlerin finansal performansa olan katkılarının otel işletmesinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinin 59'unun çamaşırhane faaliyetlerinde DKK uyguladığı belirlenmiştir. Buna göre, DKK en çok konu olan faaliyet alanı çamaşırhane faaliyetleridir. Yapılan DKK uygulaması ise, tüm çamaşırhane hizmetlerini kapsamaktadır. Genel olarak bakıldığında, çamaşırhane faaliyetlerinde yapılan DKK'nın finansal performansa olan katkılarının çok fazla olmasa da olumlu olduğu belirtilmiştir. Analizlerde, çamaşırhane faaliyetlerinin finansal performansa katkıları otel işletmelerinin özelliklerine göre incelenmiştir. Buna göre otel işletmelerinin yıldızlarına göre finansal katkılarına bakıldığında, tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinin çamaşırhane faaliyetlerinde DKK'yı daha çok tercih ettikleri ancak üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki finansal performansa olan katkılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Otel işletmelerinin oda sayılarına göre önemli bir farklılık göstermediği

belirlenmiştir. Sahiplik türüne göre bakıldığında ise, ulusal ve uluslararası otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha kesin sınırlar içinde ve etkili olduğu belirlenmiştir. Hizmet yılına göre etkileri incelendiğinde, 3 ve daha az yıldır faaliyet gösteren otel işletmeleri ile 7 ve üzeri yıldır faaliyet gösteren otel işletmelerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Faaliyet sürelerine bakıldığında ise, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinde sezonluk işletmelere göre daha çok etkili olduğu belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinin 37'sinin eğlence ve animasyon faaliyetlerinde DKK uyguladığı belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında, eğlence ve animasyon faaliyetlerindeki DKK'nın finansal performansa olan katkısının çok yüksek olmasa da etkili olduğu görülmüştür. Otel işletmelerinin yıldızlarına göre DKK faaliyetleri incelendiğinde, eğlence ve animasyon faaliyetlerinin tek ve iki yıldızlı otel işletmeleri dışındaki yıldız gruplarında daha sık olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin ise, eğlence ve animasyon faaliyetlerinin yoğunlukla orta ve büyük otellerin verdiği hizmetler olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Finansal performansa olan etkisine bakıldığında ise, az sayıda olan küçük yıldızlı otellerde diğer otellere göre daha etkili olduğu görülmektedir. Oda sayısına göre, 200 ve üzeri oda kapasitesine sahip otel işletmelerindeki eğlence ve animasyon faaliyetlerindeki DKK'nın finansal performansa katkısının daha fazla olduğu görülmüştür. Sahiplik türüne göre etkilerinde önemli farklılıkların olmadığı saptanmıştır. Otel işletmelerinin hizmet yılı ile finansal performansa katkı arasındaki ilişkiye bakıldığında, 5 ve 9 yıl arası hizmet veren otellerdeki eğlence ve animasyon faaliyetlerinin diğer hizmet sürelerine göre daha az katkılarının olduğu belirlenmiştir. Faaliyet sürelerine bakıldığında ise, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerindeki katkısının sezonluk otel işletmelerindeki katkıdan daha yüksek olduğu saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinin 23'ünün güvenlik faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında güvenlik faaliyetlerinde yapılan DKK'nın finansal performansa etkisinin oldukça düşük ya da etkisiz olduğu belirlenmiştir. Yıldız gruplarına göre finansal etkileri incelendiğinde, tek ve iki yıldızlı otel

işletmelerinde güvenlik alanında DKK kullanım oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Görüşmelerde bunun nedeni olarak güvenlik hizmetleri için ayrı personel bulundurmadıklarını ve diğer bölüm personelinin yararlandıklarını belirtmişlerdir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde de güvenlik alanında yapılan DKK'nın düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak kendi güvenlik personelini kendilerinin istihdam etmesi gösterilebilir. Oda sayısına göre finansal performansa olan katkılarında önemli bir farklılık görülmemiştir. Sahiplik türüne göre, ulusal bağımsız ve zincir otel işletmelerindeki finansal performansa etkisinin diğer sahiplik türlerine göre daha iyi olduğu saptanmıştır. Hizmet yıllarına bakıldığında, 7 ve üstü yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinde diğer otellere göre daha az etkili olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak yeni otel işletmelerinin güvenlik teknolojilerinden daha çok yararlandıkları söylenebilir. Faaliyet sürelerinde ise, finansal katkılar açısından önemli bir farklılığa rastlanmamıştır.

- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinin 18'inin teknik bakım faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Genel olarak bekildiğinde finansal katkısının çok yüksek olmasa da etkili olduğu ve kullanım durumuna göre farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Teknik bakım alanında yapılan DKK uygulamalarının finansal performansa katkıları bakıldığında, yıldız gruplarına göre dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde etkilerinin yüksek olduğu, üç yıldızlı otel işletmelerinde düşük olduğu görülmüştür. İki ve tek yıldızlı otel işletmelerinde ise kullanım oranının düşük olduğu ve etkisinin de yüksek olmadığı saptanmıştır. Oda sayılarına göre finansal performansa katkılarının 250 ve üstü ile 51 ile 100 arası oda kapasitesine sahip otel işletmelerinde yüksek olduğu buna rağmen, DKK yapılan diğer gruplarda katkısının düşük olduğu belirlenmiştir. Sahiplik türü açısından, ulusal bağımsız ve ulusal zincir otellerde teknik alanda yapılan DKK'nın finansal performansa katkısının diğer sahiplik türlerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Hizmet yılına göre incelendiğinde, 9 ve üstü yıl faaliyet gösteren otellerde finansal performansa katkısının daha düşük olduğu saptanmıştır. Tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmeleri teknik bakım faaliyetlerinde DKK'yı tercih etmezken sezonluk otel işletmelerindeki etkilerin değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir. Otel yöneticileri ile yapılan görüşmelere göre ise, asansör, ısıtma ve soğutma sistemlerinin periyodik bakımları ve

onarımı için DKK yaptıklarını bunun dışındaki genel bakım ve onarımlar için personel istihdam ettiklerini bildirmişlerdir.

- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 16'sının bilgi işlem faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Yapılan görüşmelerde genel olarak müşteri hesaplarının tutulduğu ve harcama noktaları ile entegre edilmiş otel yazılımlarından sıkça yararlandığı belirlenmiştir. Finansal performansa katkılarının ise genel anlamda yüksek olduğu görülmüştür. Yıldızlarına göre dağılıma bakıldığında, tek yıldızlı otel işletmelerinin bilgi sistemlerinde DKK yapmadığı görülmüştür. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde finansal performansa olan katkıların diğer yıldız sınıflarına göre daha etkili olduğu belirlenmiştir. Oda sayılarına göre incelendiğinde, finansal performansa katkının 50 ve daha az odaya sahip olan otel işletmelerinde olmadığı görülmüştür. Hizmet yıllarına göre dağılımda, 5 ve daha az yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan DKK uygulamalarının finansal performansa katkıların diğer otel işletmelerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Faaliyet sürelerine göre ise, sezonluk otel işletmelerinin bilgi sistemlerinde DKK'dan daha çok yararlandıkları görülmüştür. Ancak, finansal katkıya bakıldığında tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerde finansal katkının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 16'sının havuz bakım faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında, havuz bakım faaliyetlerinde yapılan DKK'nın finansal performansa olan katkısının düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak ise, havuz bakım faaliyetlerinin maliyetlerinin çok fazla olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Yıldız grupları incelendiğinde, beş yıldızlı otellerin bu alanda DKK yapmadıkları saptanmıştır. Diğer gruplarda ise önemli bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Oda sayısına göre, oda sayısı 50 ve daha az olan otel işletmelerinde etkisinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Sahiplik türleri incelendiğinde, yabancı zincir otel işletmelerinin bu alanda DKK yapmadıkları belirlenmiştir. Finansal katkılarında ise, önemli bir farklılaşma görülmemiştir. Hizmet yılında, otel işletmelerinin yaşının artması ile finansal katkılar arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Faaliyet sürelerine göre ise, sezonluk otel işletmelerindeki DKK'nın tüm yıl

faaliyet gösteren otel işletmelerine göre daha fazla finansal katkı sağladığı belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 14'ünün su sporları faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında, finansal performansa olumlu katkılarının olduğu görülmüştür. Yapılan görüşmelerde faaliyetlerin ekipmanlarla birlikte dışarıdan tedarik edildiği ya da ekipmanlara sahip otel işletmesinin sadece su sporları yönetimini dışarıdan tedarik ettiği belirlenmiştir. Tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinde bu konuda DKK yapılmadığı görülmüştür. Bunun nedeni olarak su sporları hizmetlerinin küçük yıldızlı otel işletmelerinde olmamasından kaynaklanmaktadır. Finansal katkısında ise, beş yıldızlı otel işletmelerinde diğer yıldız sınıflarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Sahiplik türü açısından bakıldığında, zincir otel işletmelerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Hizmet yılına göre, 9 ve üstü yıl hizmet veren otel işletmelerinde daha az etkisinin olduğu, faaliyet sürelerine göre ise, su sporları faaliyetlerindeki DKK'nın sezonluk otel işletmelerinde yoğunlaştığı ve olumlu katkılarının olduğu saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 9'unun bahçe bakımı faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Bahçe bakımı faaliyetlerinde yapılan DKK'nın finansal performansa katkısının düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, bahçe bakımı faaliyetlerinin gelir getiren bir faaliyet olmaması ve genel olarak maliyetlerinin yüksek olmamasından kaynaklanmaktadır. Yıldızlarına göre incelendiğinde, tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinde kullanılmadığı görülmüştür. Yıldız ve oda sayısına göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde çok olmasa da finansal performansa etkisinin olumlu olduğu saptanmıştır. Sahiplik türüne göre bakıldığında, aile işletmelerindeki finansal etkilerin diğer otel işletmelerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Hizmet yılına göre önemli bir farklılık görülmezken faaliyet sürelerine göre incelendiğinde, sezonluk otel işletmelerinin bu alandaki DKK'ya daha çok yöneldiği görülmüştür. Finansal performansa katkısının ise, az olduğu belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 6'sının eğitim faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında eğitim faaliyetlerinin finansal performansa etkisinin yoğunlukla olmadığı bildirilmiştir. Eğitim faaliyetlerinin finansal performansa katkısı ise, ancak iyi hizmet kalitesi ile birlikte dolaylı olarak görülebilmektedir. Yıldızlarına göre, tek ve iki yıldızlı otel işletmelerinde eğitim faaliyetleri için DKK'ya yer verilmediği görülmüştür. Finansal etkiler üç ve dört yıldızlı otellerde etkisiz olarak yorumlanırken, beş yıldızlı otel işletmelerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür. Oda sayıları incelendiğinde, 201 ve 250 oda kapasitesine sahip otellerde çok etkili olduğu belirtilmiştir. Diğer sınıftaki oteller için ise, genel anlamda etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Sahiplik türüne göre, ulusal bağımsız otel ve yabancı zincir otel işletmeleri için etkisinin yüksek olduğu belirtilirken, aile ve ulusal zincir otellerde etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Hizmet yılına göre ise, genel olarak etkisiz olarak görülse de 9 yıl ve üstü faaliyet gösteren iki otel işletmesinin etkili olduğu yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. Faaliyet süreleri incelendiğinde, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinin eğitim faaliyetlerinde DKK'ya gitmedikleri, sezonluk otel işletmelerinin ise bu faaliyetlerde yaptıkları DKK'nın genel olarak finansal performansa katkısının olmadığı görülmüştür.
- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 5'inin reklam faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Reklam faaliyetlerinde yararlanan DKK'nın genel olarak, finansal açıdan olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Otel işletmelerinde reklam faaliyetlerine bakıldığında basit bir gazete reklamından kataloglar, radyo ya da TV reklamlarına kadar farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, reklam faaliyetlerinde ister istemez dış tedarikçilerden yararlanılmaktadır. Buna rağmen bu faaliyet için çok az DKK faaliyeti yanıtı alınmıştır. Alınan yanıtlara göre, yıldızlara göre, üç ve beş yıldızlı otellerin bu faaliyetlerde DKK yaptıklarını belirttikleri görülmüştür. Finansal performansa katkı değerlendirmesinde ise olumlu katkılarının olduğu belirtilmiştir. Oda sayısına göre, 201- 250 oda kapasitesine sahip bir otelin finansal katkısının yüksek olarak belirttiği görülmüştür. Sahiplik türüne bakıldığında, aile ve ulusal bağımsız işletmeler tarafından tercih edildiği ve finansal katkısının olumlu olduğu belirlenmiştir. Hizmet yılı açısından genel olarak 9 ve üstü

yıldır faaliyet gösteren otel işletmeleri tarafından yapıldığı ve finansal performansa etkisinin yüksek olduğu görülmüştür. Faaliyet süresine göre ise, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinde kullanılmadığı ve sezonluk otel işletmelerinde yapıldığı ve olumlu katkıları olduğu saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 4'ünün otel içi satış mekanları için DKK yaptığı belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında, finansal performansa katkısının oldukça etkili olduğu görülmüştür. Yıldız sınıflarına göre dağılım incelendiğinde, dört yıldızlı otellerin satış mekanları konusunda DKK'dan yaralandığı ve finansal performansa etkilerinin yüksek olduğu yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Oda sayısına bakıldığında, finansal katkının oda sayısı fazla olan otellerde daha etkin olduğu söylenebilir. Otel içi satış mekanlarında DKK'nın aile işletmesi ve ulusal bağımsız işletmelerce tercih edildiği ve finansal etkilerinin yüksek olduğu görülmüştür. Hizmet yılı açısından ise, finansal etki konusunda önemli bir farklılaşma görülmemiştir. Faaliyet sürelerine bakıldığında, otel içi satış mekanlarında DKK'nın tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerince tercih edilmediği, sezonluk otel işletmelerinde ise finansal performansa katkısının yüksek olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 5'inin sağlık merkezi (fitness – wellness center, spa vb.) faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Finansal performansa katkılarının ise, genel olarak çok yüksek olmasa da etkili olduğu görülmüştür. Yıldızlarına göre dağılım incelendiğinde, dört ve beş yıldızlı oteller dışında bu faaliyet alanında DKK'ya gidilmediği görülmüştür ve bu faaliyetlerin otel işletmelerine etkili bir finansal katkısının olduğu belirtilmiştir. Oda sayısı ile finansal katkısı arasında ise önemli bir farklılık görülmemektedir. Sahiplik türü incelendiğinde genel olarak ulusal ve uluslararası zincir otel işletmelerince tercih edildiği ve önemli finansal katkıları olduğu saptanmıştır. Hizmet süresine bakıldığında 9 ve üstü otel işletmelerinde yapıldığı görülmüştür. Faaliyet sürelerine göre incelendiğinde ise, sezonluk otel işletmelerinde tüm yıl hizmet veren otel işletmelerine göre daha fazla görüldüğü ve etkili bir finansal katkısı olduğu görülmüştür.

- Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinden 4'ünün ilaçlama faaliyetlerinde DKK yaptığı belirlenmiştir. Bazı otel işletmeleri ilaç ve ekipmanı kendi temin ederek bu faaliyetleri gerçekleştirirken bazı otel işletmeleri de dışarıdan uzman işletmelerden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, finansal performansa katkısının olmadığı görülmüştür. Bunun nedeni olarak faaliyetin sürekli olmaması ve maliyetinin yüksek olmaması gösterilebilir. Yıldız, oda sayısı, sahiplik türü, hizmet yılı ve faaliyet süreleri açısından finansal performansa katkısının olmadığı belirtilmiştir. Yıldız sınıflarına göre dağılıma bakıldığında, üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinin bu konuda DKK'ya yöneldiği görülmüştür. Oda sayısına göre orta büyüklükteki otel işletmelerinde yapıldığı, genel olarak ulusal zincir otel işletmelerince tercih edildiği ve otel işletmesinin hizmet yılına göre önemli bir farklılık görülmediği ve faaliyet sürelerine göre daha çok sezonluk otel işletmelerince yapıldığı saptanmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, finansal performansa katkıların faaliyetlere göre farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Otel işletmelerinde DKK yapılan faaliyetlerin finansal performansa katkısına bakıldığında, ilk sırada otel içi satış mekanları yer aldığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak genellikle otel işletmelerinin önemli çekim merkezlerinde bulunması ve bu merkezlerdeki emlak fiyatlarının ve kiralara yüksekliği gösterilebilir. Otel işletmeleri otel içi satış mekanlarını konusunda uzman işletmelere vererek hem kaliteli bir hizmet sunarak, belirli bir kira ücreti almakta, hem de belirlenen faaliyetin işletilmesi konusunda oluşabilecek riskleri dış tedarikçiye devredebilmektedir. Böylece DKK ile finansal performansa katkısı otel işletmesinin bu satış mekanlarını kendi işletmesinden daha yüksek olabilmektedir.

İkinci sırada ise, çamaşırhane ve reklam faaliyetleri yer almaktadır. Araştırma kapsamında DKK'ya en çok konu olan faaliyet olarak çamaşırhane faaliyetleri görülmektedir. Birçok otel işletmesinin ya yatırım aşamasında çamaşırhane bölümüne yatırım yapmayarak bu faaliyetleri dışarıdan tedarik ettiği ya da mevcut çamaşırhane hizmetlerini durdurarak bu hizmeti dışarıdan karşıladığı görülmüştür. Bunun temel nedeni olarak bölgedeki su kalitesinin düşüklüğü, tedarikçi işletmelerin ölçek ekonomilerinden yararlanarak daha uygun fiyatlar vermesi gösterilebilir. Böylece otel işletmeleri çamaşırhane konusunda istihdam yapmayarak ve

oluşabilecek maliyet risklerini tedarikçiye devrederek finansal performansa katkı sağlamaktadırlar. Reklam faaliyetleri ise, işletme içerisinde gerçekleştirilemeyecek kadar karmaşık ve birçok hizmetin bir araya gelmesiyle oluşan faaliyetlerdir. Reklam faaliyetlerinde uzman işletmelerden yararlanılarak artırılan satışlar otel işletmesine doğrudan finansal katkı olarak geri dönmekte ve finansal performansa olumlu etkiler içermektedir.

Fitness center, spa ya da wellness center olarak adlandırılan sağlık hizmetleri faaliyetleri ise, finansal performans üzerine katkılar açısından üçüncü sırada yer almaktadır. Otel işletmelerinde bu faaliyetlerin konusunda uzman işletmecilere verilmesi hem otel işletmesinin bu konuda uzman personel bulma güçlüğünü ortadan kaldırmakta hem de gelirlerin artırılmasını sağlamaktadır. Böylece, bu faaliyetlerden elde edilen finansal katkılar da çoğalmaktadır.

Eğlence ve animasyon faaliyetleri finansal performansa katkı açısından dördüncü sırada yer almaktadır. Bu faaliyetler otel işletmesinde misafirlerin harcamalarını özendirilen faaliyetler olarak görülmektedir. Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde yapılan DKK ile otel işletmesi konusunda uzman personelden yararlanmakta ve animasyon faaliyetlerinde çeşitlilik sağlayabilmektedir. Böylece hem otel işletmesi konusunda uzman personel bulma zorluğundan kurtulmakta hem de profesyonel hizmet olarak otel içi harcamaları artırma yoluna gidebilmektedir.

Bilgi sistemleri finansal performansa katkı açısından beşinci sırada yer almaktadır. Bilgi sistemleri otel işletmelerinde her faaliyet alanına girmiş durumdadır. Buna göre sağladığı işlem kolaylıkları ve bilgi sistemleri faaliyetlerinin dışarıdan uzman tedarikçilerden alınması otel işletmesinde pahalıya malolacak bilgi işlem personeli maliyetlerini ortadan kaldırarak finansal katkılar sağlamaktadır.

Teknik bakım faaliyetleri de bilgi işlem faaliyetlerinde olduğu gibi birçok alanda hizmet vermektedir. Finansal performansa katkı açısından ise altıncı sırada yer almıştır. Otel işletmelerinde kullanılan makine, tesisat ve cihazların farklı alanlarda hizmet vermesi her konuda uzman personel istihdamını da beraberinde getirmektedir. Teknik faaliyetlerde DKK'dan yararlanılarak uzman personel maliyetleri en aza indirilmekte ve bir gider bölümü olan teknik hizmetlerin maliyetleri en aza indirgenerek finansal performansa olan katkısı artırılmaktadır.

Su sporları faaliyetleri finansal katkılar açısından yedinci sırada yer almaktadır. Bu faaliyetler genel olarak denize kıyısı olan büyük otel işletmelerinin verdikleri hizmetler arasında yer almakta ve oldukça karlı bir faaliyet olarak görülmektedir. Otel işletmesi bu faaliyetleri kendisinin işletmesi yerine dışarıdan bu işte uzman işletmelerden yararlanarak satış hacmini artırmakta ve dolayısı ile daha fazla getiri sağlamaktadırlar. Böylece bu faaliyetin finansal performansa olan katkısı da yüksek olmaktadır.

Bahçe bakımı faaliyetleri ise, finansal katkılar açısından sekizinci sırada yer almaktadır. Genel olarak büyük bahçelere sahip otel işletmelerinde bulunan bahçe bakım hizmetlerinde konusunda uzman personelin bulunmasındaki zorluklar bu faaliyetlerde uzman işletmelerden yararlanılarak çözülebilmekte ve oluşabilecek maliyetler en aza indirilerek finansal performansa olumlu katkılar sağlanabilmektedir.

Havuz bakımı ise, otel işletmelerindeki misafirlerin otel havuzunu kullanması ve harcamalarını otel içinde yapmalarını destekleyen en önemli hizmetler arasında yer almaktadır. Finansal performansa katkıları açısından ise, dokuzuncu sırada yer almaktadır. Havuz bakımı maliyetlerinin dışarıdan tedariki herhangi bir maliyet değişikliğine neden olmasa da havuz suyunun kalitesi otel misafirlerinin otel içinde harcama yapmasını desteklemesi açısından önemli bulunmakta ve bu konuda uzman işletmelerden yararlanılması tercih edilmektedir. Böylece işletme satışları artırılarak finansal performansa olumlu katkılar sağlanmış olmaktadır.

Eğitim faaliyetleri ise, finansal katkılar açısından onuncu sırada yer almaktadır. Eğitim faaliyetleri olte personelinin daha kaliteli hizmet vermelerini sağlayarak finansal performansa dolaylı katkılar sağlamaktadır. Bu eğitimler için ise, uzman işletmelerden yararlanılması kaçınılmaz olmaktadır.

Son olarak onbirinci sırada ise, güvenlik hizmetleri yer almaktadır. Otel işletmelerinin birçoğu kendi güvenlik hizmetlerini kendi içerisinde sağlarken bazı otel işletmeleri ise, dışarıdaki uzman işletmelerden yararlanmaktadırlar. Yeni yürürlüğe giren yasa ile sertifikalı personel çalıştırılması gerekliliği otel işletmelerini güvenlik hizmetlerinde DKK tercih etmelerini sağlayan bir neden olarak görülmekte ve bu hizmetlerin doğrudan ya da dolaylı olarak gelir getiren bir faaliyet olmamaı nedeniyle sadece

maliyet tasarrufu sağlamaya olanak tanımakta ve finansal performansa olan katkıları oldukça düşük olmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, faaliyetlerin iş süreçleri ve özellikleri incelendiğinde katma değeri yüksek olan faaliyetlerdeki DKK uygulamalarının finansal performansa olan katkılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Elde edilen verilere göre gelecekte otel işletmelerinde yapılan DKK faaliyetlerinin artacağı ve verilen hizmetlerle birlikte çeşitleneceği düşünülmektedir.

Araştırma bulguları ve sonuçlarından hareketle otelcilik endüstrisi kapsamında kaynakların verimli kullanımı, akılcı yönetim ve rekabetin karşılanması için bir takım önerilerde bulunulmuştur. Buna göre; otel işletmelerinin DKK uygulamalarına yönelirken dikkat etmeleri gereken unsurlar aşağıda belirtilmiştir.

- Otel işletmeleri için genel olarak temel faaliyetler olarak görülen ön büro faaliyetleri, oda temizliği, mutfak ve satın alma için DKK uygulamalarına gidilmesi önerilmemektedir. Bunun dışında yer alan restoranlar ve barlar, satış pazarlama, personel seçimi, teknik bakım, genel alanlar temizliği ve bilgi sistemlerinden kısmen de olsa DKK uygulamaları yapılabilir. Havuz bakımı, eğitim faaliyetleri, güvenlik, çamaşırhane, personel lojmanları, eğlence ve animasyon, bahçe bakımı, otel içi satış mekanları, su sporları ve reklam faaliyetleri ise DKK yapılabilecek faaliyetler arasında yer almaktadır.
- DKK yapılacak faaliyetler işletme yapısı ve endüstriyel özellikler dikkate alınarak temel ya da ikincil faaliyetler olarak sınıflandırılmalı, yapılacak DKK'nın işletmeye etkileri öngörümlenmeli, piyasada yeterli sayıda ve yeterli kalitede hizmet veren tedarikçilerin olup olmadığına dikkat edilmelidir.
- DKK yapılacak faaliyet alanı için maliyet hesaplamaları yapılmalı, yatırım ve tedarik seçenekleri için yapılan maliyet hesapları paranın zaman değeri dikkate alınarak karşılaştırılmalıdır. Maliyet hesaplamalarının yanı sıra otel işletmesinin gelirlerini doğrudan ve dolaylı yönde etkileyebilecek olumlu ve olumsuz yönler değerlendirilmelidir.

- DKK uygulamaları sonucu tedarikçi ile ortaya çıkabilecek sorunları önlemek açısından yapılan DKK faaliyetinin tüm koşulları yapılacak olan sözleşmede ayrıntılı olarak belirtilmeli ve tarafların uymasını sağlayacak tedbirler konulmalıdır.
- DKK uygulamaları otel işletmesi ve tedarikçi açısından ortak amaçlara hizmet edecek kazan kazan stratejisine yönelik olmalıdır.
- DKK uygulamalarında en çok görülen olumsuzluk tedarikçinin kendi maliyetlerini düşürme isteğinden dolayı otel işletmesine taahhüt ettiği hizmet kalitesinden uzaklaşması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle tedarikçinin hizmet kalitesi sürekli denetlenmeli ve tedarikçinin denetlendiğini hissetmesi sağlanmalıdır.
- Tedarikçi tarafından sunulan maliyetlerin çok düşük olması ileride faaliyetlerini gerçekleştirmesine izin veremeyebilmektedir. Bu nedenle tedarikçinin verdiği fiyatlar piyasa ile kıyaslanarak bu maliyetlerin uygun olup olmadığı değerlendirilmelidir. Aksi takdirde otel işletmesi hizmetin verilememesi gibi olumsuzluklarla karşılaşabilir.

Otel işletmelerinde yapılan DKK uygulamalarının faaliyet alanları açısından yapılan değerlendirmeleri ise aşağıdaki yer almaktadır.

- Otel işletmelerinde yer alan otel içi satış mekanlarının uygulanan DKK otel işletmeleri için oldukça yüksek katkılar sağlamaktadır. Genel olarak market, fotoğrafçı, derici, halıcı, kuyumcu gibi faaliyetler otel işletmesinin uzmanlık konusu dışında yer almaktadır. Otel işletmesi sahipleri otelcilik yanında bu faaliyetlerde uzman değilse otel içi satış mekanlarının dışarıdan tedarik etmesi önerilir. Bunun nedeni olarak, otel işletmesinin uzman olmadığı bir konuda istenilen satışları gerçekleştiremeyebileceği ve bu konuda uzman personel istihdamının getireceği maliyetlere katlanması gerekliliği gösterilebilir. Bu açıdan bakıldığında, otel içi satış mekanlarında uygulanacak DKK otel işletmesi için satış riskini ortadan kaldırarak belirli bir gelir elde etmesini sağlamaktadır. Ancak, DKK satışlardan elde edilecek gelirlerin bir yüzdesinin otel işletmesine verilmesi şeklinde değil önceden

belirlenmiş ve ödeme planı verilmiş fiyatla yapılması tavsiye edilir. Bunun nedeni olarak, tedarikçinin satışlarının kontrolünün zor olmasından kaynaklanmaktadır. Satış mekanlarında uygulanan DKK'nın diğer bir getirisi ise, tedarikçinin vereceği hizmet için satış mekanı içerisinde yaptığı yatırımlardan kaynaklanmaktadır. Satış mekanlarının tedarikçilere verilmesinde yatırım konusu sözleşmede belirtilmelidir. Böylece otel işletmesi hem müşterilerine bu hizmetleri verirken yatırım yapmamakta hem de yüksek gelirler elde edebilmektedirler. Satış mekanlarında uygulanan DKK'da diğer bir konu da, sözleşmenin süresi ile ilgilidir. Sözleşme ilk etapta yıllık ya da sezonluk olarak yapılmalıdır. Böylece otel işletmesi tedarikçisinden memnun olmadığı durumlarda tedarikçiye bağımlı kalmayacaktır. Bu konuda önerilecek diğer bir konu ise, otel işletmesinin tedarikçinin yaptığı yatırımı dikkate alarak sözleşmeyi yenilemesidir. Eğer tedarikçi sözleşme taahhütlerine uyuyor ve kaliteli hizmet veriyorsa, küçük kazançlar için yeni bir tedarikçi ile anlaşmanın otel için risk oluşturabilecek bir uygulama olduğu gözardı edilmemelidir.

- Çamaşırhane faaliyetlerinde gerçekleştirilen DKK otelcilik endüstrisinde oldukça popüler olan bir tedarik konusu niteliğindedir. Çamaşırhane faaliyetlerinde uygulanan DKK otel işletmeleri için oldukça kazançlı olabilmektedir. Bu kapsamda, çamaşırhane faaliyetlerinde uygulanan DKK otel işletmesinin çamaşırhane için fiziksel alana, çamaşırhane ekipmanlarına ve personele yapacağı yatırımı ortadan kaldırarak kurulum ve işletme maliyetleri açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Çamaşırhane faaliyetlerinde uygulanan DKK için, tedarikçi işletmelerinin sayısı ve verdiği hizmet kalitesi oldukça önemlidir. Bu açıdan tedarikçi seçiminde oldukça dikkatli davranılmalıdır. Tedarikçi işletmenin portföyünde yer alan müşteri otel işletmeleri, tedarikçi işletmenin kapasitesini aşıp aşmadığı işlerin aksamaması için oldukça önemlidir. Bu nedenle tedarikçinin verdiği hizmet ve kalitesi için ayrıntılı değerlendirmeler yapılmalıdır. Maliyet hesaplamalarında ise, otel çamaşırhanesi kurulumu, kurulacak alan ve personel maliyetleri hesaplanmalı, uzun vadede paranın zaman değerini dikkate alan maliyet karşılaştırmaları yapılmalıdır. Çamaşırhane faaliyetlerinde DKK'ya yönelmenin diğer bir nedeni de yıkama suyu olarak kullanılan şebeke sularının kalitesidir. Bu sular otel işletmelerinde makine ve

techizatların yıpranmasına ve onarım maliyetlerine neden olabilmektedir. Maliyet hesaplamalarında bu maliyetler de dikkate alınmalıdır.

- Reklam faaliyetlerinde ise, DKK yapılması kaçınılmazdır. Bu nedenle yapılacak reklamlar için en uygun fiyat ve koşulları sunan tedarikçilerin seçilebilmesi için piyasada mevcut olan tüm seçenekler değerlendirilmelidir.
- Fitness center, SPA ya da wellness center olarak adlandırılan sağlık merkezleri faaliyetlerinde ise DKK yapılması finansal olarak yüksek katkılar sağlayabilmektedir. bu faaliyetlerde uzman personel sıkıntısı çekilmesi nedeniyle farklı ülkelerden gelen uzmanların istihdam edilmesi gerekliliği otel işletmeleri için büyük bir engel oluşturmaktadır. Gelirlerin artırılması ve uzman personel tedariki için ise, bu faaliyetlerin konusunda uzman tedarikçilere kira niteliğinde bir ücretlendirme ile verilmesi önerilmektedir. Böylece hem otel işletmesi müşterilerine kaliteli bir hizmet vermekte hem de belirli bir gelir sağlayabilmektedir. Ayrıca otel içi satış mekanlarında olduğu gibi tedarikçi işletmenin gerekli yatırımları yapması sağlanarak yatırım maliyetleri de tedarikçiye aktarılabilir. Sağlık merkezi hizmetlerinde uygulanacak DKK'da otel içi satış mekanlarında olduğu gibi ilk etapta deneme amaçlı olarak sezonluk ya da yıllık sözleşme yapılmalı memnun kalınması halinde sözleşme uzatılmalıdır.
- Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde uygulanan DKK faaliyetleri ise, otel müşterilerinin otel içinde harcama yapmalarını özendiren bir faaliyet alanıdır. Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde DKK eğlence ve animasyon hizmetlerinde çeşitlilik sunarken, otel işletmesinin uzman personelle çalışmasını sağlamaktadır. Ülkemizde genel olarak bakıldığında eğlence ve animasyon faaliyetlerinde yabancı uyruklu personelin çalıştırıldığı görülmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri yabancı personel istihdam zorluklarını da bu faaliyetlerde DKK yoluna giderek çözebilmektedir. Bu nedenler ve finansal katkılarından dolayı eğlence ve animasyon faaliyetlerinde içsel kaynaklardan yararlanma yerine DKK yoluna gidilmesi önerilmektedir.

- Bilgi sistemlerinde DKK uygulamaları otel işletmeleri için kaçınılmaz bir durumdur. Ancak, bu faaliyetlerin DKK'sında bilgi güvenliğinin sağlanması açısından güvenilir tedarikçilerle çalışılması gerekmektedir. Bu faaliyetlerin otel işletmesi içinde gerçekleştirilmesi halinde otel işletmesine maliyetleri oldukça yüksek olacaktır. Bu nedenle birçok faaliyet alanında kullanılan bilgi sistemlerinde DKK uygulanmalıdır.
- Teknik bakım hizmetlerinde tedarikçilerden yararlanmak kaçınılmazdır. Bu kapsamda, otel işletmeleri değişik makine ve cihazlar için tedarikçilerden yararlanırken, kendi içerisinde en az bir teknik personel ya da büyük oteller için teknik hizmetler bölümü de yer almalıdır. Aksi takdirde tamamen dışa bağımlı olmak otel işletmesinde maliyetleri artıracak ve ortaya çıkabilecek bu maliyetlerin finansal performansı olumsuz yönde etkilemesine neden olacaktır.
- Su sporları faaliyetleri otel işletmeleri için oldukça yüksek gelir sağlayan bir faaliyet niteliğindedir. Bu kapsamda, bu faaliyetlerin pazarlanması oldukça önem kazanmaktadır. Su sporları faaliyetlerinin otel bünyesinde gerçekleştirilmesi ekipman ve personel giderlerini de beraberinde getirmektedir. Ayrıca uzman personel sıkıntısı nedeniyle satış hacmi de düşük olabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı otel işletmeleri bu faaliyetleri belirli bir kira bedeli üzerinden tedarikçilere vermelidir. Böylece otel işletmeleri oluşabilecek risklerden kurtulup belirli bir gelire sahip olabileceklerdir.
- Bahçe bakımı faaliyetleri ise, gelir getirmeyen bir faaliyet alanıdır. Otel işletmeleri giderlerini azaltmak ve sürekli personel istihdamı yapmamak için tedarikçilerden yararlanmayı tercih etmektedirler. Gerek tedarikçi işletmenin uzmanlığından yararlanmak gerekse de maliyetleri azaltmak ve bu tip işleri yönetmek için zamanı verimli kullanmak açısından bu faaliyetlerde DKK yapılması önerilmektedir.
- Havuz bakımı genel olarak çok önemli görülmesine de otel işletmelerinde müşterilerin otel içinde harcama yapmalarını özendiren en önemli faaliyetlerden biridir. Bu kapsamda düşük maliyetli olan bu hizmetin verilmesi

için uzman tedarikçilerden yararlanılması önerilmektedir. Ancak tedarikçi işletmelerin yoğunluk nedeniyle hizmetleri aksatabildikleri görülmektedir. Bu nedenle ayrıca otel işletmesi içerisinde havuz bakımını yapacak ve tedarikçinin hizmetlerini kontrol edecek personele de gereksinim vardır.

- Eğitim faaliyetleri ise, verilen hizmet kalitesini geliştiren ve maliyetleri iş bilgisi sağlayarak önleyebilen bir faaliyettir. Bu kapsamda, otel işletmelerindeki faaliyetlere yönelik bilgilerin verilmesi ve personelin eğitim konularında belgelendirilmesi ve personelin moralinin yüksek tutulması açısından uzman eğitim hizmetleri veren kuruluşlardan yararlanılmalıdır.
- Güvenlik hizmetlerinde, getirilen yasal düzenlemeler çerçevesinde sertifikalı ve periyodik eğitimler alan güvenlik personeli çalıştırılması zorunluluğu getirilmiştir. Bu kapsamda, finansal getirisi oldukça düşük olan bu alanda güvenlik bilgi sistemleri yanı sıra güvenlik personeli için tedarikçi işletmelerden yararlanılabilir. Ancak, güvenlik hizmetleri özellikle güvenlik personeli otel işletmesi içerisinde istihdam edilen bir güvenlik müdürü ya da şefi tarafından denetlenerek hizmet vermesi önerilmektedir. Böylece oldukça önemli bir yeri olan güvenlik hizmetlerinin verimliliği artırılabilir.
- Otel işletmelerinde temel faaliyet konularından biri olan yiyecek içecek faaliyetlerinde, müşteri yemeklerinin sunulduğu büfe hizmetlerinde ve barlarda dış tedarikçilerden yararlanmak çeşitli riskler oluşturabilmektedir. Bu nedenle, bu faaliyetlerde DKK uygulamasına gidilmemelidir. Ancak, yiyecek içecek faaliyetleri içerisinde yer alan banket hizmetlerinde otel hizmetleri ve personeli yanında uzman tedarikçilerden yararlanılabilir. Oda servisi konusunda ise müşteri güvenliği nedeni ile DKK uygulamalarına gidilmemelidir. Minibar hizmetlerinde ise sadece optik okuyuculu minibar sistemlerinin kurulumu için tedarikçilerden yararlanılabilir. Aksi takdirde yine müşteri güvenliği açısından bu konuda DKK yapılmaması önerilir. Restoran hizmetleri içerisinde ala carte restoranlarda çevredeki restoran işletmeleri ile rekabet etmek açısından DKK uygulanabilir. Ancak otel müşterilerinin konaklama ücreti yanında aldıkları yiyecek hizmetlerinde DKK'ya gidilmemelidir.

- Satış pazarlama faaliyetleri otel işletmelerinin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bu açıdan satış pazarlama faaliyetleri otel içerisinde gerçekleştirilmelidir. Bunun dışında satış pazarlamada kullanılan bilgi sistemleri ve bilgi kaynaklarına erişim açısından tedarikçilerden yararlanılabilir.
- İnsan kaynakları hizmetlerinde tedarikçilerden yararlanılabilir. Ancak, otel işletmesinde de gönderilen ya da yönlendirilen personel için tekrar bir değerlendirme yapacak bölümün ya da görevlilerin olması gerekmektedir.
- Satın alma faaliyetleri otel işletmelerinin maliyetlerini ve hizmet kalitesini doğrudan etkileyen önemli bir faaliyettir. Bu kapsamda, otel işletmeleri bu faaliyetleri otel içerisinde gerçekleştirmelidir. Ancak, tedariki güç olan mal ve hizmetler için ise tedarikçilerden kontrollü bir şekilde yararlanılabilir.
- Muhasebe ve finansman faaliyetlerinde mali müşavir ve serbest muhasebecilerden uzman yardımı alınmalıdır. Ancak, otel işletmesinde ön muhasebe konusu bilgi güvenliği ve hesapların güvenliği için kesinlikle tedarikçilere bırakılmamalıdır.
- Müşteri ilişkileri de otel işletmesinin satışlarını artırıcı bir faaliyet alanıdır. Bu açıdan, müşterilere daha iyi hizmet verilmesi için bu konuda DKK uygulamalarına gidilmesi önerilmemektedir.
- Yönetim açısından bakıldığında, otel yönetimi için uygun koşullarda yönetim sözleşmesi yapılabilir. Bunun dışında özellikle şehir otelleri için imtiyaz hakkı alımı şeklinde yapılan tedarik uygulamalarına yer verilebilir. Resort oteller için ise imtiyaz sisteminin büyük bir etkisinin olmayacağı düşünülmektedir. Yine yöneticinin karar vermesini kolaylaştıran getiri yönetimi uygulamalarını içeren bilgi sistemlerinde DKK uygulanabilir.
- Yukarıda belirtilen faaliyetler dışında otel odalarında verilen kiralık kasa hizmetlerinde, müşteri otoları için verilen park hizmetlerinde, otel içinde bulundurulması gereken sağlık personeli ve hizmetlerinde, genel ilaçlama ve haşere ile mücadele faaliyetlerinde, personele sağlanan sosyal imkanlar ve

lojmanlarda, otel müşterileri için bebek bakım hizmetlerinde ve otel işletmesine ait atıkların bertaraf edilmesinde tedarikçilerden faydalanılması uygun olacaktır.

Sonuç olarak, otel işletmeleri için DKK kararı oldukça önemli bir konudur. DKK otel işletmeleri için bir avantaj niteliğinde ise de yanlış faaliyet alanlarında ve yanlış uygulamalarla yapılan DKK otel işletmeleri için bir dezavantaja dönüşebilmektedir. Bu olumsuz olasılığın ortadan kaldırılması için ise, DKK kararı verilirken tüm değişkenler dikkate alınmalıdır. Bunun yanında üniversitelerin ilgili bölümlerinde hizmet veren akademisyenlerden destek alınmalıdır. Böylece otel işletmeleri DKK faaliyetlerinden mümkün olduğu kadar çok faydalar sağlayabilecektir.

DKK ile ilgili yapılacak çalışmalar için gelecekteki eğilimlerin saptanması ve geçmiş çalışmalarla karşılaştırılması açısından örneklem büyüklüğü daha geniş tutulmuş çalışmalar ve proje türü araştırmalar yapılabilir. Ayrıca otel işletmelerinde DKK konusunda az sayıda olan çalışmaları artırmak üzere belirli faaliyetleri kapsayan DKK uygulamaları incelenebilir. Böylece otel işletmelerindeki DKK faaliyetlerinin kavranması ve yönlendirilmesi açısından akademik çalışmaların katkıları çoklanarak otelcilik endüstrisine katkılar sağlanabilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKGÖZ, Erkan (2003). *Ön Büro İşlemleri*, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara.

AKTAN, Coşkun Can (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem yayıncılık, İstanbul.

AKTAŞ, Ahmet (1995). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Eren Ofset, Antalya.

ALPUGAN, Oktay, Demir, Hulusi, Oktav, Mete ve Üner, Nurel(1997), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ALTUNIŞIK, Remzi, Coşkun, Recai, Yıldırım, Engin ve Serkan Bayraktaroğlu (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, SPSS Uygulamalı, Geliştirilmiş 2. Basım, Sakarya.

ANDREW, William P. and Raymond S. Schmidgall (1993), *Financial Management for the Hospitality Industry*, AH&MA, Michigan.

BAŞ, Türker (2001). *Anket*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

BATMAN, Orhan (1999). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı.

BUDAK, Gülay ve Gönül Budak (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Gözden Geçirilmiş, 5. bası, İzmir.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analizleri El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

COLLINS, Galen R. and Tarun Malik (1999). *Hospitality Information System, Learning How to Use It*, Fourth Edition, Kendall/Hunt Publishing Company, Iowa.

COOPER, Donald R. and Pamela S. Schindler (1999). *Business Research Methods*, Tata McGraw-Hill Edition, New Delhi.

CORBETT, Michael F. (2004) *Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, Chicago.

COŞKUN, Recai (2002) *Öz yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing), içinde, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Ed: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım, İstanbul.

ÇİL, Burhan (1994) *İstatistik*, Tutibay Ltd. Şti., Ankara.

ÇOLAKOĞLU, Ülker ve Uğur K. Kılınç (2005). (Ed.Cengiz Demir), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar içinde "İşgören seçimi"*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

DEMİRCİ, R., Arıkan,R. ve B. Erdoğan (1992) *Genel Ekonomi-Makro-Mikro*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.

DENİZER, Dünder, Tetik, Nilüfer, Akoğlan, Meryem, Yeşiltaş, Mehmet ve Metin Kozak (1995). *Otel İşletmeciliği, Kavramlar- Uygulamalar*, Ed. Nazmi Kozak, Anatolia Yayıncılık, Ankara.

ELLIS, Raymond C. (1995) *Security and Loss Prevention Management*, Educational Institute, AH&MA, Michigan.

ERDOĞAN, İrfan (1998) *SPSS Kullanım Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri*, Emel Matbaası, Ankara.

EREN, Erol (2002) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

GENÇ, Nurullah (2004) *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

HACIOĞLU, Necdet, Gökdeniz, Ayhan ve Yakup Dinç (2003). *Boş Zaman & Rekreasyon Yönetimi, Örnek Animasyon Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.

HAIR, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L. and William C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.

HAZAR, Atila (2003). *Rekreasyon ve Animasyon*, Genişletilmiş 2. baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

HIRSCHHEIM, Rudy and Jens Dibbern (2002). *Information Systems Outsourcing in the New Economy-An Introduction*, içinde, "Information Systems Outsourcing", Ed.Rudy Hirschheim, Armin Heinzl and Jens Dibbern, Germany, Springer-Verlag.

ITRG(Info-Tech Research Group) (2003). *How to Optimize Outsourcing Relationships*, Info-Tech White Paper, London.

İÇÖZ, Orhan (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar*, Genişletilmiş İkinci Bası, Turhan Kitabevi, Ankara.

JERRIS, Linda A. (1999). *Human Resources Management for Hospitality*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

KALAYCI, Şeref(Ed.) ve Diğerleri (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

KAPLAN S. Robert and David P. Norton (1999). (Çev. Serra Egeli), *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KAPPA, M. Margaret, Nitschke, Aleta and Patricia B. Schappert (1995). *Housekeeping Management*, Educational Institute AH&MA, Michigan.

KLEIN, Heinz K. (2002). "On the Theoretical Foundations of Current Outsourcing Research(24–44) içinde, "Information Systems Outsourcing", Ed.Rudy Hirschheim, Armin Heinzl and Jens Dibbern, Springer-Verlag, Germany.

KOÇEL, Tamer (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

KOZAK Akoğlan, Meryem (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.

KOZAK, Akoğlan Meryem (1998). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara.

LATTIN, Gerald W. (1993). *The Lodging and Food Service Industry*, Third Edition, Educational Institute, AH&MA, Michigan.

LUNDBERG, Donald A. (1984). *The Hotel & Restaurant Business*, Fourth Edition, Van Nostrand Reinhold Company, New York.

MAVIŞ, Fermani (1994) *Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:843, Eskişehir.

MEDLİK S. (1997). (Çev. Ömer L. Met). *Otel İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, No: 253, Bursa.

NRCS(National Research Council Staff) (1997). *Enhancing Organizational Performance*, National Academies Press, Washington.

OLALI, Hasan ve Meral Korzay (1993). *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ORAL, Saime (2001). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

ÖĞÜT, Adem, Güleş, Hasan K. ve Ali Ş.Çetinkaya (2003). *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim; Enformatik Bir Bakış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÖZDAMAR, Kazım (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-I*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

RILEY, Michael (1996). *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry*, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.

SCHNEIDER, Madelin ve Georgina Tucker (1989). *The Professional Housekeeper*, Third Edition, Van Nostrand Reinhold, New York.

SEKARAN, Uma (2002). *Research Methods For Business, A Skill-Building Approach*, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.

SERPER, Özer (1996) *Uygulamalı İstatistik 2*, Filiz Kitabevi, İstanbul.

SÖKMEN, Alptekin (2003). *Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

STEFANELLI, John M. (1997). *Purchasing, Selecting and Procurement for the Hospitality Industry*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.

ŞENER, Burhan (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Geliştirilmiş 2. Bası, Gazi Kitabevi, Ankara.

TAVMERGEN Pınar, İge ve Ebru Günlü Aksakal (2004). *Kongre ve Toplantı Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TAVMERGEN Pınar, İge ve Pınar Özdemir Meriç (2002). *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara.

TAVŞANCIL, Ezel (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd., Ankara.

TÜRKSOY, Adnan (2002). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Genişletilmiş 2. bası, Turhan Kitabevi, Ankara.

TÜRKSOY, Adnan (1998). *Ağırlama Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri*, Turhan Kitabevi, Ankara.

USTA, Öcal (2002a). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

USTA, Öcal (2002b). *Genel Turizm*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

WALKER, John R. (2004). *Introduction to Hospitality Management*, Pearson-Prentice Hall, New Jersey.

WOODS, Robert H. (1997). *Managing Hospitality Human Resources*, second edition, Educational Institute, AH&MA, Michigan.

YÜKSEL, Atila ve Fisun Yüksel (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Turhan Kitabevi, Ankara.

MAKALELER

AKBAY, Sibel (2000). Outsourcing'in Yarattığı Fırsatlar, *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, Yıl:8, Sayı:5, ss. 213–216.

APTE, Uday M, Sobol, Marion G., Hanaoka, Sho, Shimada, Tatsumi, Saarinen, Timo, Salmel and Timo, Vepsalainen (1997). IS Outsourcing Practices in the USA, Japan and Finland: A Comparative Study, *Journal of Information Technology*, Vol.12, pp. 289–304.

AVCI, Umut (2005), *Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması*, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:2, Sayı:3. s.5–11.

BENSON, John and Nick Irenimo (1996). Outsourcing Decisions: Evidence from Australia-Based Enterprises, *International Labor Review*, Vol:136, No:1, pp. 59–73.

BERBEROĞLU, Raşit (2004). Çamaşırları Dışarıda Yıkamak Otellere Yüzde 50 Tasarruf Sağlıyor, *Resort Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi*, Şubat, 38–39.

BRYCE, David, J. and Michael Useem (1998). The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value, *European Management Journal*, Vol:16, No:6, pp. 635-643.

BUĞDAYCI, Ahmet (1998). Outsourcing Eve de Girecek, *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, Yıl:6, Sayı: 5, ss. 186–190.

BURGESS, Cathy (Article in Pres- 2006). Is There a Future for Hotel Financial Controllers?, *International Journal of Hospitality Management*

DABAK, Billur (2006). “Oteller endüstriyel deterjan pazarının yüzde 70’ini oluşturuyor”, *Resort Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi*, Sayı: 41, Endüstriyel Mutfak ve Çamaşırhane Eki.

EMBLETON, Peter R. and Phillip C. Wright (1998). A Practical Guide to Successful Outsourcing, *Empowerment in Organizations*, Vol.6, No.3, pp. 94–106.

ELLIOTT, Vince (1995). Outsourcing Without Risk, *Journal of Property Management*, Jan.-February.

FISCHLI, Irmgard R. (1996). Outsourcing:A New Management Tool or Just a Fad?, *Bulletin of the American Society for Information Science*, April-May.

FIXLER, Dennis J. and Donald, Siegel (1999). Outsourcing and Productivity Growth in Services, *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol.10, pp. 177–194.

GILLEY, Matthew K. and Abdul Rasheed (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effect on Firm Performance, *Journal of Management*, Vol.26, No.4, pp. 763–790.

GRAY, William, S., Liguori and C. Salvatore (2003). *Hotel and Motel Management and Operations*, Fourth Edition, Pearson Education Inc., New Jersey.

GRECO, JoAnn (1997). Outsourcing: The New Partnetship, Journal of Business Strategy, July-August, pp. 48–54.

HALLAM, Gary and Tom, Baum (1996) Contracting Out Food and Beverage Operations in Hotels: A Comparative Study of Practice in North America and United Kingdom, International Journal of Hospitality Management, Vol.15, No.1, pp.41–50.

HAMAMCIOĞLU, Eşref (2004). Outsourcing, Otel Yöneticilerinin Ana İşlerine Odaklanmasını Sağlıyor, Resort Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi, Şubat, ss. 26–27.

HEIKKILA, Jussi and Carlos Cordon (2002). Outsourcing: A Core or Non-core Strategic Management Decision?, Strategic Change, Vol.11, pp. 183–193.

HEMMINGTON, Nigel and Christopher, King (2000). Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.12, No.4, pp. 256–261.

HUSSEY, David and Per, Jenster (2003). Outsourcing: The Supplier Viewpoint, Strategic Change, Vol.12, pp. 7–20.

İBRAHİM, Hülya (2006). “Cihaz Kiralama Uygulamasını Başlattık”, Resort Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi, Sayı. 41, Endüstriyel Mutfak ve Çamaşırhane Eki.

İPLİK, Fatma Nur ve Sibel, Çınar (2005). “Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Adana’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, I. Çanakkale Turizm Biyenali, 5–7 Mayıs, ss. 248–259.

JENNINGS, David (1997). Strategic guidelines for outsourcing decisions, Strategic Change, Vol.6, pp. 85–96.

JENSTER, Per V., Pedersen ve Henrick Stener (2000). Outsourcing-Facts and Fiction, Strategic Change, Vol.9, pp. 147–154.

JUMA'H, Ahmad H. and Douglas, Wood (1999). Outsourcing Implications for Accounting Practices, *Managerial Auditing Journal*, Vol.14, No.8, pp. 387–395.

KAKABADSE, Andrew and Nada, Kakabadse (2005). Outsourcing: Current and Future Trends, *Thunderbird International Business Review*, Vol.47, No. 2, pp. 183–204.

KAKABADSE, Andrew and Nada, Kakabadse (2003). Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional Considerations, *Knowledge and Process Management*, Vol.10, No.1, pp. 60–71.

KAKABADSE, Andrew and Nada, Kakabadse (2002). Trends in Outsourcing contrasting USA and Europe, *European Management Journal*, Vol.20, No.2, pp.189, 198.

KAKABADSE, Nada and Andrew, Kakabadse (2000). Critical Review: Outsourcing: A Paradigm Shift, *Journal of Management Development*, Vol.19, No.8, pp. 670–728.

KELLEY, Bill (1995). Outsourcing Marches On, *Journal of Business Strategy*, Vol:16 No:4, pp. 39–42.

LAM, Terry and Michael X.J. Han (2005). A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China, *Hospitality Management*, Vol.24, No.1, pp. 41–56.

LAMMINMAKI, Dawne (2005). Why do Hotels Outsource? An Investigation Using Asset Specificity, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.17, No.6, pp. 516–528.

LANKFORD, William M. and Faramarz, Parsa (1999). Outsourcing: a primer, *Management Decision*, Vol.37, No.4, pp. 310–316.

LEE, Jae-Nam and Young-Gul, Kim (2005). Understanding Outsourcing Partnership: A Comparison of Three Theoretical Perspectives, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.52, No:1, pp. 43–58.

LEWIS, Robert C. (1984). Getting the Most From Marketing Research, Part III, The Basis of Hotel Selection, The Cornell H.R.A. Quarterly, May.

LONSDALE, Chris and Andrew, Cox (2000). The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?, Industrial Management and Data Systems, Vol.100, No.9, pp. 444–450.

MARTIN, Bruce A., and Ellen I., McDermott (2001). Outsourcing: A Growing Trend in EHS Management, Environmental Quality Management, Winter, pp. 45–50.

MET, Önder (2005). Çok Uluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:10, ss. 111 – 138.

McIVOR, Ronan (2000). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process, Supply Chain Management: An International Journal, Vol.5, No.1, pp. 22–36.

MULLIN, Rick (1996) Enterprise, Journal of Business Strategy, July-August, pp. 29–36.

ÖNCE, Günal ve Mehmet, Marangoz (2004). KOBİ'lerde Dış Kaynak Kullanımı: Nedenleri ve Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, I. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, ss.103–111.

PARLAR, Ahu (2002). “Outsourcing’i Büyüten Üç Etken”, Digital Capital, Yıl:2, Sayı:6.

PEISCH, Richard (1995). When Outsourcing Goes Awry, Harvard Business Review, May-June.

QUINN, James Brian (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities, Sloan Management Review. Summer 1999, pp. 9–21.

QUINN, James B. and Frederick G. Hilmer (1995). *Strategic Outsourcing*, The McKinsey Quarterly, Vol.1, pp. 48–70.

RAZZAQUE, Mohammed Abdur and Chang Chen, Sheng (1998). *Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey*, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol:28, No:2, 89–107.

RESMÎ GAZETE(26.06.2004), Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun.

RESORT DERGİSİ (2006). Sayılarla Otellerde Endüstriyel Mutfak ve Çamaşırhane Pazarı Profili, Resort Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi, Endüstriyel Mutfak ve Çamaşırhane Eki.

RODRIGUEZ-ESPINO, Tomas F. and Antonia M. Gil-Padilla (2005). Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels from the Resource-based View: An Emprical Study, International Journal of Tourism Research, Vol.7, pp. 35–47.

RODRIGUEZ- ESPINO, Tomas F. and Victor Padron-Robaina (2005a). A Resource-based View of Outsourcing and Its Implications for Organizational Performance in the Hotel Sector, Tourism Managament, Vol.26, No.5, pp. 707–721

RODRIGUEZ- ESPINO, Tomas F. and Victor Padron-Robaina (2005b). The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Emprical Examination in the Hotel Sector, The Service Industries Journal, Vol.25, No.5, pp. 689–708.

RODRIGUEZ-ESPINO, Tomas F and Victor Padron-Robania (2004). Outsourcing and its impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands, Hospitality Management, Vol.23, pp. 287–306.

SEYMEN, Aytemiz, Oya (2001). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İş gören Bulma Sürecine Uygulanması, Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, ss.65–88.

SHAW, Sue and David, Fairhurst (1997). Outsourcing the HR Function- Personal Threat or Value Opportunity?, Strategic Change, Vol. 6, pp. 459–468.

SIGALA, Marianna (2005). Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.24, pp. 391–413.

SÜZER, Hande D. (2004). Outsourcing'in Yıldızı Parlıyor, *Digital Capital Dergisi*, Yıl.3, Sayı.12, ss. 6–10.

TAYLES, Mike and Colin, Drury (2001). Moving From Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process, *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 605–622.

TÜRKOĞLU, Yusuf (2004). Bilişim Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı, *İgeme*, ss. 8–27.

VINING, Aidan and Steven, Globerman (1999), A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision, *European Management Journal*, Vol.17, No: 6, pp. 645–654.

WINTERTON, Andy (2000), Why Outsourcing Good for You, *Balance Sheet*, Vol.8, No.6, pp. 17–19.

TEZLER

DICKSON, Kevin Eugene (2003). When Others Control Your Reputation: Outsourcing Organizational Impression Management, Doctoral Thesis, University of Texas at Austin.

EDICK, E. Kenneth (2003). A Comparison of Job Satisfaction between Direct Hire and Transferred Employees at an Outsource Suppliers, Doctoral Thesis, Capella University.

İSFENDİYAROĞLU, Hülya (2001). Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

KORKMAZ, Erdem (2006). Otel İşletmelerinin Yiyecek – İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği ile Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

LAMMINMAKI, Dawne (2003). Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective, Unpublished Doctoral Thesis, Griffith University, Gold Coast-Avustralya.

ÖZGEN, Işıl (2005). Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Atık Yönetimi ve İber Otel Sarıgerme Park Örneği, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ŞAHİN, Bayram (2005). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

İNTERNET

AKIN, Bahadır (1997) . İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim Mühendisliği-Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi, Erişim: 19.06.2006, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=264

ALTAŞ, Yasin (2005). Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı(3. parti lojistik servis sağlayıcıları), Erişim: 16.05.2005, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/Pages/mkl_gos.php?nt=490

BOROSKI, Doran and Steve, Powers (2004). Discriminating Tastes, Erişim: 07.02.2005 <http://www.cio.com.au/index.php/id;699460809;fp;4;fpid;56487> .

HATIPOĞLU, Işıl (2005). Konaklama İşletmelerinde CRM, CRMpro Dergisi, Haziran-Temmuz, Erişim: 13.04.2006. http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=6913&Where=danisma_merkezi&Category=020305

HUBAND, Chris (2003). Real Estate Outsourcing, Erişim: 17.05.2005. <http://www.blakes.com/english/publications/creb/outsourcing.asp>.

KOZAK Akoğlan, Meryem ve Hatice Güçlü (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Erişim: 18.03.2006, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=29&hit=zend&pg=m

MAYNARD, A. B. (2004). Outsourcing-A Primer, Erişim: 17.11.2004, http://www.reliabilityweb.com/art04/outsourcing_101_1.htm

MENİLİK, Murat (2004). Şirketlerde (Outsourcing) Dış Kaynak Kullanımı, Erişim: 16.05.2005, http://www.aktif.com.tr/bulten/sayi16/sayi16_01.htm

OLGUN, Onur (2004). Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma), Erişim: 12.11.2004, http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm

PROWLE, Malcolm (1999). Outsourcing in the Public Sector, Erişim: 12.02.2005, <http://www.accaglobal.com/publications/accountingandbusiness/484688>

RAWLINGS, Jane (2001). Outsourcing under the amended Privacy Act 1988, Erişim: 20.06.2006, <http://www.austlii.edu.au/au/journals/PLPR/2001/17.html>

ROSENTHAL, Beth Eilyn (2005). How Outsourcing Helped a Hotel Company Create a Loyalty Program, Erişim: 11.12.2005, <http://www.outsourcing-journal/jul2005-crm.html>

YURTSEVER, İzzettin(2004), *Otelcilik Outsourcing'e Teslim*, Erişim: 30.11.2004, <http://www.turizm gazetes i .com/articles/article.aspx?id=18810>

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Nedir?, Erişim: 29.01.2006,
www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=344&Where=danisma_merkezi&Category=020606

İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı, Erişim:28.08.2005,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=4587>
<http://salesfocusinc.com/quiklaunch.htm>

www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/stratejik-yonetim/stratejik-yonetim.htm,

www.designer.com/mimarlik/haberler-g6278.html

www.ebstrategy.com/bpo/basics/terminology.htm

www.en.wikipedia.org/wiki/offshore_outsourcing

www.keys.com.tr/danismanlik.htm

www.kultur.gov.tr/teftis/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF03077CA1048A1834C64021E4744284FD

www.outsourcingtr.com/ sektorler.asp?sektor=11

www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/outsourcing.htm.

www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/s.html

www.populareconomics.org/globalization/html%20/Glossary.html

www.ttyd.org.tr/tablo8.htm

EKLER

Ek 1. Anket Formu Örneği

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINA(OUTSOURCING) İLİŞKİN SORU FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının boyutları ve işletmeye olan etkilerini belirlemek üzere yapılmaktadır. Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı kapsamında Doktora tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır ve sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye Teşekkür eder, Saygılarımla sunarım.

Arş.Gör. Osman N. ÖZDOĞAN
Dokuz Eylül Üniversitesi
İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü

!! SORULARI YANITLAMAYA BAŞLAMADAN ÖNCE MUTLAKA OKUYUNUZ !!

Dış Kaynak Kullanımı; Bir işletmenin yapması gerekli olan tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirilmeyip, bazı faaliyetlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka firmalara devretmesi anlamına gelmektedir. **Örnek olarak;** otel işletmesinin çamaşır yıkama, güvenlik hizmetleri, bahçe bakımı, animasyon hizmetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirilmeyip bir anlaşma dahilinde başka firmaya vermesi gibi...

BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki sorulara, size ve işletmenize en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1. Sizce aşağıdaki faaliyetlerden hangileri otel işletmesi için kritik öneme sahiptir ve dış tedarikçilere(hizmet sunuculara) verilmemelidir?

<input type="checkbox"/>	Satın alma	<input type="checkbox"/>	Bilgi sistemleri	<input type="checkbox"/>	Satış – Pazarlama	<input type="checkbox"/>	Güvenlik
<input type="checkbox"/>	Oda temizliği	<input type="checkbox"/>	Genel alanlar temizliği	<input type="checkbox"/>	Çamaşırhane	<input type="checkbox"/>	Otel içi satış mekanları
<input type="checkbox"/>	Barlar	<input type="checkbox"/>	Restoranlar	<input type="checkbox"/>	Ana mutfak	<input type="checkbox"/>	Personel mutfağı
<input type="checkbox"/>	Teknik bakım	<input type="checkbox"/>	Havuz bakımı	<input type="checkbox"/>	Bahçe bakımı	<input type="checkbox"/>	Reklam
<input type="checkbox"/>	Personel seçimi	<input type="checkbox"/>	Eğitim faaliyetleri	<input type="checkbox"/>	Personel lojmanları		
<input type="checkbox"/>	Eğlence- animasyon	<input type="checkbox"/>	Su sporları	<input type="checkbox"/>	Diğer (belirtiniz).....		

2. Dış kaynak kullanımı, işletmeler için stratejik bir karar niteliğindedir.

- Evet Hayır

3. Otel işletmenizde herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlanıyor musunuz?

- Evet (**Cevabınız evet ise 7. Soruya geçiniz**) Hayır

4. Daha önce dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlandınız mı?

- Evet (**bıraktıysanız, nedeniniz**) Hayır

5. Dış tedarikçilerden yararlanmıyorsanız, aşağıdakilerden hangilerini neden olarak gösterirsiniz?

<input type="checkbox"/>	Dış tedarik imkanları hakkında bilgi eksikliği	<input type="checkbox"/>	Piyasada yeterli derecede dış tedarikçi olmaması
<input type="checkbox"/>	Piyasadaki dış tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi	<input type="checkbox"/>	Yönetim kontrolünün kaybedilmesi
<input type="checkbox"/>	İşletmenin gelişmesini engelleme	<input type="checkbox"/>	Faaliyet esnekliğinin yok olması
<input type="checkbox"/>	Bilgi güvenliğinin sağlanamaması	<input type="checkbox"/>	Çalışanların olumsuz etkilenmesi
<input type="checkbox"/>	İletişim aksaklıklarına sebep olması	<input type="checkbox"/>	Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama
<input type="checkbox"/>	Tedarikçi işletmenin otelcilik pazarına girme ihtimali	<input type="checkbox"/>	Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturması
<input type="checkbox"/>	Tedarikçi işletme ile uyumsuzluklar	<input type="checkbox"/>	Diğer (Belirtiniz).....

6. Gelecekte dış tedarikçilerden yararlanmayı düşünür müsünüz?

- Evet Hayır **(Cevabını Hayır ise, Lütfen ikinci bölümdeki sorulara geçiniz!
7-8-9-10. soruları cevaplamayınız!)**

7. İşletmeniz aşağıdaki faaliyetlerden hangileri için dış tedarikçilerden yararlanmaktadır?

<input type="checkbox"/>	Satın alma	<input type="checkbox"/>	Bilgi sistemleri	<input type="checkbox"/>	Satış – Pazarlama	<input type="checkbox"/>	Güvenlik
<input type="checkbox"/>	Oda temizliği	<input type="checkbox"/>	Genel alanlar temizliği	<input type="checkbox"/>	Çamaşırhane	<input type="checkbox"/>	Otel içi satış mekanları
<input type="checkbox"/>	Barlar	<input type="checkbox"/>	Restoranlar	<input type="checkbox"/>	Ana mutfak	<input type="checkbox"/>	Personel mutfağı
<input type="checkbox"/>	Teknik bakım	<input type="checkbox"/>	Havuz bakımı	<input type="checkbox"/>	Bahçe bakımı	<input type="checkbox"/>	Reklam
<input type="checkbox"/>	Personel seçimi	<input type="checkbox"/>	Eğitim faaliyetleri	<input type="checkbox"/>	Personel lojmanları		
<input type="checkbox"/>	Eğlence-animasyon	<input type="checkbox"/>	Su sporları	<input type="checkbox"/>	Diğer (belirtiniz).....		

8. Aşağıdakilerden hangileri faaliyetlerinizi dış tedarikçilere vermedeki amacınızı yansıtmaktadır?

<input type="checkbox"/>	İşletmemizin söz konusu faaliyet/ler konusunda yetersiz olması	<input type="checkbox"/>	Ana faaliyet konularına(oda ve yiyecek-içecek satışlarına) odaklanma
<input type="checkbox"/>	Faaliyet esnekliği sağlama	<input type="checkbox"/>	Maliyet tasarrufu sağlama
<input type="checkbox"/>	Sabit maliyetleri değişken hale getirme	<input type="checkbox"/>	Bilgi ve becerileri artırma
<input type="checkbox"/>	Kaliteyi artırma	<input type="checkbox"/>	Teknolojiyi izleme
<input type="checkbox"/>	Verimliliği artırma	<input type="checkbox"/>	Riskleri paylaşma
<input type="checkbox"/>	İşletmeye değer kazandırma	<input type="checkbox"/>	Kaynakları verimli kullanma
<input type="checkbox"/>	Rekabet gücünü geliştirme	<input type="checkbox"/>	Diğer (Belirtiniz).....

9. Dış kaynaklamanın, maliyetleriniz üzerindeki etkileri aşağıdakilerden hangisi/leri ile açıklanabilir?

- Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Maliyetleri düşürür.
 Sabit maliyetleri değişken hale getirir. Maliyetleri yükseltir.

10. Lütfen dış kaynaklama yaptığınız faaliyetleri ve işletmenin finansal performansına olan etkilerini ölçek üzerinde(X)ile işaretleyiniz?

Dış kaynaklanan faaliyet alanı	Finansal performans üzerine etkisi				
	Çok Etkili	Etkili	Fikrim yok	Az etkili	Etkisiz

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri düşüncenize en yakın seçeneğe göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında fikriniz yoksa, “Kararsızım” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.

Düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
YÖNETSEL ETKİLER							
Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz.							
Dış kaynak kullanımı, Yöneticinin işletmenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, Yöneticinin faaliyetleri kontrol gücünü artırır.							
Dış kaynak kullanımı, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir.							
ÖRGÜTSEL ETKİLER							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin küçülmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir.							
Dış kaynak kullanımı, iş gören sayısını azaltır.							
Dış kaynak kullanımı, uzman iş gücü kullanımını sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır.							
Dış kaynak kullanımı, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır.							
Dış kaynak kullanımı, tedarikçiler(hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.							
HİZMET ETKİLERİ							
Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır.							
Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz.							
Dış kaynak kullanımı, müşteri memnuniyetini artırır.							
Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur.							
Dış kaynak kullanımı, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.							
MALİYET ETKİLERİ							
Dış kaynak kullanımı, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.							
Dış kaynak kullanımı, işletme sermayesi gereksinimini azaltır.							
Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır.							
Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin karlılığını artırır.							
GENEL ETKİLER							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin verimliliğini artırır.							
Dış kaynak kullanımı, işletmelere maliyet avantajları sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet kalitesini artırır.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin karlılığını artırır.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler.							
Dış kaynak kullanımı, işletmeye rekabet avantajı sağlar.							

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki sorulara size ve otelinize en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

- Cinsiyet : Bay Bayan
- Yaş : 30 ve altı 31-35 36-40 41-45 46-50 51 ve üstü
- Eğitim : İlkokul Ortaokul Lise ve Dengi Ön lisans
 Lisans Yüksek Lisans Doktora
- Eğitim alanı : Turizmle ilgili Diğer (Lütfen belirtiniz.....)
- İşletmedeki göreviniz : İşletme Sahibi G. Müdür G.Müdür Yrd. Muhasebe-Finans Müdürü
 Diğer Departman Yöneticisi (Ltf. Belirtiniz
- Otel işletmesinin yıldız türü : 5 4 3 2 1
- Otelinizin oda sayısı : 50 ve daha az 51-100 101-150 151-200 201-250 251 ve üstü
- Otelinizin sahiplik türü : Aile işletmesi Ulusal bağımsız işletme Yabancı bağımsız işletme
 Ulusal zincir işletme Yabancı zincir işletme Yönetim sözleşmeli
 Franchising anlaşmalı
- Oteliniz kaç yıldır hizmet vermektedir : 3 ve daha az 3-5 yıl 5-7 yıl 7-9 yıl 9 ve üstü
- Otelinizin açık olduğu dönem : Tüm yıl Sezonluk

Konu ile ilgili eklemek istediğiniz ek düşünceler için aşağıdaki kutucuğu kullanabilirsiniz!

Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.



Anketle ilgili sorularınız için; onozdogan@yahoo.com'a e-posta gönderebilir ya da **0. 536. 848 96 00**'a telefon edebilirsiniz.

YANITLADIĞINIZ ANKETİNİZİ GÖNDERMEK İÇİN;

FAKS NO: 0. 232. 453 50 62

E-POSTA: onozdogan@yahoo.com, osman.ozdogan@deu.edu.tr adreslerini kullanabilirsiniz...

Ek 2: Eksik Verilerin Tamamlanması

Result Variable	Missing		Valid Non-Miss	Creating Cases	Function
	Values Replaced	First Non-Miss			
ifade1_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade1)
ifade2_1	4	1	188	188	SMEAN(ifade2)
ifade3_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade3)
ifade4_1	2	1	188	188	SMEAN(ifade4)
ifade5_1	2	1	188	188	SMEAN(ifade5)
ifade6_1	2	1	188	188	SMEAN(ifade6)
ifade7_1	3	1	188	188	SMEAN(ifade7)
ifade8_1	4	1	188	188	SMEAN(ifade8)
ifade9_1	2	1	188	188	SMEAN(ifade9)
ifade10_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade10)
ifade11_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade11)
ifade12_1	3	1	188	188	SMEAN(ifade12)
ifade13_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade13)
ifade14_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade14)
ifade15_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade15)
ifade16_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade16)
ifade17_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade17)
ifade18_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade18)
ifade19_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade19)
ifade20_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade20)
ifade21_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade21)
ifade22_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade22)
ifade23_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade23)
ifade24_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade24)
ifade25_1	2	1	188	188	SMEAN(ifade25)
ifade26_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade26)
ifade27_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade27)
ifade28_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade28)
ifade29_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade29)
ifade30_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade30)
ifade31_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade31)
ifade32_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade32)
ifade33_1	1	1	188	188	SMEAN(ifade33)

□

Ek 3: Pilot Testin Güvenilirlik Sonuçları

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kolaylıksaglar	165,47	1038,152	,539	.	,942
zaman kazandirmaz	165,79	1032,620	,394	.	,944
asil faaliyetlere odaklanma	165,84	1024,251	,589	.	,942
kontrol gucunu artirir	166,37	1018,135	,567	.	,942
bilgi beceri artirir	166,89	1096,099	-,102	.	,948
isletmeyi kucultur	168,11	1099,322	-,114	.	,950
orgutu esneklestirir	166,00	1035,556	,457	.	,943
isgoren sayisini azaltir	165,26	1038,205	,649	.	,942
uzman isgucu saglar	165,53	1009,263	,778	.	,940
isgorenlerin etkin kullanimi saglar	165,74	1000,538	,831	.	,940
degisen cevre kosullarina uyum	166,32	1005,450	,641	.	,941
ek faaliyet alani kazandirir	167,42	1015,146	,517	.	,943
iyi iliskiler kurulus	166,47	1050,596	,342	.	,944
mevcut kaliteyi artirir	166,05	994,830	,821	.	,939
hizmet cesitliliğini artirmaz	167,21	1056,620	,231	.	,945
memnuniyetini artirir	166,74	990,316	,717	.	,940
musteri gereksinimlerini karsilar	166,47	996,374	,825	.	,939
kaliteyi sürekliliğini geliştirir	166,16	1008,585	,843	.	,940
teknolojiyi takibi saglar	166,00	1010,778	,879	.	,940
yatirim sermayesi gereksin azaltir	165,68	1047,673	,599	.	,942
isletme sermayesi gereksin azaltir	166,74	1040,094	,373	.	,944
hammadde maliyetleri duser	166,53	1024,041	,424	.	,944
personel maliyetleri duser	165,47	1044,041	,486	.	,943
enerji maliyetleri duser	165,74	1045,427	,450	.	,943
araci maliyetleri ortadan kalkar	166,26	1049,649	,305	.	,944
maliyetleri degisken hale getirme	165,42	1036,480	,803	.	,941
karlilik artirma	165,89	1006,766	,765	.	,940
verimlilik artirir	166,05	985,275	,848	.	,939
maliyet avantajı saglar	165,47	1041,374	,804	.	,941
hizmet kalitesi artar	166,21	985,953	,869	.	,939
karlilik artar	165,84	997,140	,826	.	,939
finansal performansi olumlu etkiler	166,05	993,386	,851	.	,939
rekabet avantajı saglar	166,58	989,257	,805	.	,939

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,944	,951	33

ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity(b)

	Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People	593,225	18	32,957		
Within People					
Between Items	237,649	32	7,427	3,995	,000
Residual Nonadditivity	6,544(a)	1	6,544	3,536	,061
Balance	1064,231	575	1,851		
Total	1070,775	576	1,859		
Total	1308,424	608	2,152		
Total	1901,649	626	3,038		

Grand Mean = 5,19

a Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = ,114.

b The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
,000(a)

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

a There are not enough cases to compute Hotelling's T-Squared.

Ek 4: Genel Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SMEAN(ifade1)	191,325	420,703	,631	,746	,887
SMEAN(ifade2)	191,446	421,595	,459	,490	,890
SMEAN(ifade3)	191,278	423,349	,597	,714	,888
SMEAN(ifade4)	192,257	428,085	,281	,361	,895
SMEAN(ifade5)	192,135	434,687	,200	,238	,896
SMEAN(ifade6)	194,319	451,368	-,047	,302	,909
SMEAN(ifade7)	191,743	437,085	,310	,490	,892
SMEAN(ifade8)	190,849	443,180	,480	,619	,892
SMEAN(ifade9)	191,082	435,914	,495	,667	,890
SMEAN(ifade10)	191,359	424,373	,599	,697	,888
SMEAN(ifade11)	191,373	433,957	,406	,516	,891
SMEAN(ifade12)	191,690	428,271	,329	,445	,893
SMEAN(ifade13)	191,218	436,708	,428	,460	,891
SMEAN(ifade14)	191,775	415,596	,587	,812	,887
SMEAN(ifade15)	192,278	415,635	,395	,345	,892
SMEAN(ifade16)	191,943	413,034	,637	,922	,886
SMEAN(ifade17)	191,996	414,517	,626	,916	,887
SMEAN(ifade18)	191,399	423,842	,671	,825	,887
SMEAN(ifade19)	191,278	428,163	,637	,805	,888
SMEAN(ifade20)	191,056	436,056	,465	,565	,891
SMEAN(ifade21)	192,358	425,414	,305	,373	,894
SMEAN(ifade22)	191,567	428,368	,381	,616	,891
SMEAN(ifade23)	191,191	433,143	,380	,561	,891
SMEAN(ifade24)	191,494	421,763	,477	,563	,890
SMEAN(ifade25)	191,340	430,412	,453	,507	,890
SMEAN(ifade26)	191,063	429,514	,680	,713	,888
SMEAN(ifade27)	191,788	424,761	,584	,923	,888
SMEAN(ifade28)	191,413	419,842	,618	,822	,887
SMEAN(ifade29)	191,292	432,484	,545	,696	,890
SMEAN(ifade30)	191,722	414,889	,627	,898	,887
SMEAN(ifade31)	191,754	427,002	,556	,914	,889
SMEAN(ifade32)	191,574	422,911	,659	,829	,887
SMEAN(ifade33)	191,863	422,348	,431	,430	,891

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,893	,921	33

ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity(b)

	Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People	2044,704	149	13,723		
Within People					
Between Items	1793,501	32	56,047	38,345	,000
Residual Nonadditivity	,016(a)	1	,016	,011	,916
Balance Total	6969,141	4767	1,462		
Total	6969,157	4768	1,462		
Total	8762,658	4800	1,826		
Total	10807,362	4949	2,184		

Grand Mean = 5,989

a Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 1,028.

b The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
883,090	21,855	32	118	,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Ek 5: Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Ki - Kare Testleri

Hipotez 1

dkkdanyararlanıyormu * yildizre Crosstabulation

			yildizre			Total
			2,00	3,00	5,00	
dkkdanyararlanıyormu	evet	Count	25	43	52	120
		% within dkkdanyararlanıyormu	20,8%	35,8%	43,3%	100,0%
		% within yildizre	56,8%	60,6%	71,2%	63,8%
		% of Total	13,3%	22,9%	27,7%	63,8%
	hayir	Count	19	28	21	68
		% within dkkdanyararlanıyormu	27,9%	41,2%	30,9%	100,0%
		% within yildizre	43,2%	39,4%	28,8%	36,2%
		% of Total	10,1%	14,9%	11,2%	36,2%
Total	Count	44	71	73	188	
	% within dkkdanyararlanıyormu	23,4%	37,8%	38,8%	100,0%	
	% within yildizre	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	23,4%	37,8%	38,8%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,998 ^a	2	,223
Likelihood Ratio	3,033	2	,219
Linear-by-Linear Association	2,963	1	,085
N of Valid Cases	188		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,91.

Ek 5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Ki - Kare Testleri

Hipotez 2

Odasayisi * dkkdanyararlanıyormu Crosstabulation

			dkkdanyararlanıyormu		Total
			evet	hayir	
Odasayisi	50 ve az	Count	21	24	45
		% within Odasayisi	46,7%	53,3%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	17,5%	35,3%	23,9%
		% of Total	11,2%	12,8%	23,9%
51-100	51-100	Count	43	23	66
		% within Odasayisi	65,2%	34,8%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	35,8%	33,8%	35,1%
		% of Total	22,9%	12,2%	35,1%
101-150	101-150	Count	23	9	32
		% within Odasayisi	71,9%	28,1%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	19,2%	13,2%	17,0%
		% of Total	12,2%	4,8%	17,0%
151-200	151-200	Count	16	3	19
		% within Odasayisi	84,2%	15,8%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	13,3%	4,4%	10,1%
		% of Total	8,5%	1,6%	10,1%
201-250	201-250	Count	6	3	9
		% within Odasayisi	66,7%	33,3%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	5,0%	4,4%	4,8%
		% of Total	3,2%	1,6%	4,8%
251 ve ustü	251 ve ustü	Count	11	6	17
		% within Odasayisi	64,7%	35,3%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	9,2%	8,8%	9,0%
		% of Total	5,9%	3,2%	9,0%
Total	Total	Count	120	68	188
		% within Odasayisi	63,8%	36,2%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	63,8%	36,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,144 ^a	5	,071
Likelihood Ratio	10,399	5	,065
Linear-by-Linear Association	3,778	1	,052
N of Valid Cases	188		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,26.

Ek 5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Ki - Kare Testleri

Hipotez 3

Sahiplikuru * dkkdanyararlaniyormu Crosstabulation

			dkkdanyararlaniyormu		Total
			evet	hayir	
Sahiplikuru	Aile işletmesi	Count	48	44	92
		% within Sahiplikuru	52,2%	47,8%	100,0%
		% within dkkdanyararlaniyormu	41,4%	64,7%	50,0%
		% of Total	26,1%	23,9%	50,0%
	Ulusal bağımsız işletme	Count	42	19	61
		% within Sahiplikuru	68,9%	31,1%	100,0%
		% within dkkdanyararlaniyormu	36,2%	27,9%	33,2%
		% of Total	22,8%	10,3%	33,2%
	ulusal zincir	Count	26	5	31
		% within Sahiplikuru	83,9%	16,1%	100,0%
		% within dkkdanyararlaniyormu	22,4%	7,4%	16,8%
		% of Total	14,1%	2,7%	16,8%
Total	Count	116	68	184	
	% within Sahiplikuru	63,0%	37,0%	100,0%	
	% within dkkdanyararlaniyormu	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	63,0%	37,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,321 ^a	2	,003
Likelihood Ratio	11,980	2	,003
Linear-by-Linear Association	10,616	1	,001
N of Valid Cases	184		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,46.

Ek 5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Ki - Kare Testleri

Hipotez 4

hizyilre * dkkdanyararlanıyormu Crosstabulation

			dkkdanyararlanıyormu		Total
			evet	hayir	
hizyilre	1,00	Count	18	7	25
		% within hizyilre	72,0%	28,0%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	15,1%	10,3%	13,4%
		% of Total	9,6%	3,7%	13,4%
	2,00	Count	20	12	32
		% within hizyilre	62,5%	37,5%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	16,8%	17,6%	17,1%
		% of Total	10,7%	6,4%	17,1%
	3,00	Count	81	49	130
		% within hizyilre	62,3%	37,7%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	68,1%	72,1%	69,5%
		% of Total	43,3%	26,2%	69,5%
Total		Count	119	68	187
		% within hizyilre	63,6%	36,4%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	63,6%	36,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,873 ^a	2	,646
Likelihood Ratio	,903	2	,637
Linear-by-Linear Association	,652	1	,419
N of Valid Cases	187		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,09.

Ek 5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Ki - Kare Testleri

Hipotez 5

Faaliyetsuresi * dkkdanyararlanıyormu Crosstabulation

			dkkdanyararlanıyormu		Total
			evet	hayir	
Faaliyetsuresi	Tum yıl	Count	22	20	42
		% within Faaliyetsuresi	52,4%	47,6%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	18,3%	29,4%	22,3%
		% of Total	11,7%	10,6%	22,3%
	Sezonluk	Count	98	48	146
		% within Faaliyetsuresi	67,1%	32,9%	100,0%
		% within dkkdanyararlanıyormu	81,7%	70,6%	77,7%
		% of Total	52,1%	25,5%	77,7%
Total	Count	120	68	188	
	% within Faaliyetsuresi	63,8%	36,2%	100,0%	
	% within dkkdanyararlanıyormu	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	63,8%	36,2%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,070 ^b	1	,080		
Continuity Correction ^a	2,465	1	,116		
Likelihood Ratio	2,998	1	,083		
Fisher's Exact Test				,101	,059
Linear-by-Linear Association	3,054	1	,081		
N of Valid Cases	188				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,19.

Ek 5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Ki - Kare Testleri

Hipotez 6

bolgere * dkkdanyararlaniyormu Crosstabulation

			dkkdanyararlaniyormu		Total
			evet	hayir	
bolgere	1,00	Count	45	32	77
		% within bolgere	58,4%	41,6%	100,0%
		% within dkkdanyararlaniyormu	38,1%	50,8%	42,5%
		% of Total	24,9%	17,7%	42,5%
	2,00	Count	62	24	86
		% within bolgere	72,1%	27,9%	100,0%
		% within dkkdanyararlaniyormu	52,5%	38,1%	47,5%
		% of Total	34,3%	13,3%	47,5%
	3,00	Count	11	7	18
		% within bolgere	61,1%	38,9%	100,0%
		% within dkkdanyararlaniyormu	9,3%	11,1%	9,9%
		% of Total	6,1%	3,9%	9,9%
Total	Count	118	63	181	
	% within bolgere	65,2%	34,8%	100,0%	
	% within dkkdanyararlaniyormu	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	65,2%	34,8%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,483 ^a	2	,175
Likelihood Ratio	3,507	2	,173
Linear-by-Linear Association	1,153	1	,283
N of Valid Cases	181		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,27.

Ek 6: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlar Arasındaki İlişkiye Ait Mann - Whitney U Testi Sıralamaları

Ranks

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks		Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ifade1	Bay	118	75,51	8910,50	ifade14	Bay	118	73,78	8706,50
	Bayan	32	75,45	2414,50		Bayan	32	81,83	2618,50
	Total	150				Total	150		
ifade2	Bay	118	75,84	8949,00	ifade15	Bay	118	76,75	9057,00
	Bayan	32	74,25	2376,00		Bayan	32	62,09	1987,00
	Total	150				Total	150		
ifade3	Bay	118	75,78	8941,50	ifade16	Bay	118	73,64	8690,00
	Bayan	32	74,48	2383,50		Bayan	32	82,34	2635,00
	Total	150				Total	150		
ifade4	Bay	118	79,50	9381,00	ifade17	Bay	118	74,23	8759,50
	Bayan	32	60,75	1944,00		Bayan	32	80,17	2565,50
	Total	150				Total	150		
ifade5	Bay	118	76,35	9009,50	ifade18	Bay	118	74,52	8793,00
	Bayan	32	72,36	2315,50		Bayan	32	79,13	2532,00
	Total	150				Total	150		
ifade6	Bay	118	79,14	9338,00	ifade19	Bay	118	73,45	8667,00
	Bayan	32	62,09	1987,00		Bayan	32	83,06	2658,00
	Total	150				Total	150		
ifade7	Bay	118	78,67	9282,50	ifade20	Bay	118	74,84	8831,50
	Bayan	32	63,83	2042,50		Bayan	32	77,92	2493,50
	Total	150				Total	150		
ifade8	Bay	118	75,75	8938,00	ifade21	Bay	118	75,72	8934,50
	Bayan	32	74,59	2387,00		Bayan	32	74,70	2390,50
	Total	150				Total	150		
ifade9	Bay	118	75,16	8868,50	ifade22	Bay	118	75,58	8918,00
	Bayan	32	76,77	2456,50		Bayan	32	75,22	2407,00
	Total	150				Total	150		
ifade10	Bay	118	75,26	8880,50	ifade23	Bay	118	75,39	8895,50
	Bayan	32	76,39	2444,50		Bayan	32	75,92	2429,50
	Total	150				Total	150		
ifade11	Bay	118	76,83	9065,50	ifade24	Bay	118	75,31	8886,50
	Bayan	32	70,61	2259,50		Bayan	32	76,20	2438,50
	Total	150				Total	150		
ifade12	Bay	118	75,16	8868,50	ifade25	Bay	118	75,08	8859,00
	Bayan	32	76,77	2456,50		Bayan	32	77,06	2466,00
	Total	150				Total	150		
ifade13	Bay	118	73,94	8725,50	ifade26	Bay	118	75,39	8895,50
	Bayan	32	81,23	2599,50		Bayan	32	75,92	2429,50
	Total	150				Total	150		

ifade27	Bay	118	73,07	8622,00	ifade30	Bay	118	74,33	8770,50
	Bayan	32	84,47	2703,00		Bayan	32	79,83	2554,50
	Total	150				Total	150		
ifade28	Bay	118	72,76	8586,00	ifade31	Bay	118	73,60	8685,00
	Bayan	32	85,59	2739,00		Bayan	32	82,50	2640,00
	Total	150				Total	150		
ifade29	Bay	118	72,89	8600,50	ifade32	Bay	118	72,67	8575,00
	Bayan	32	85,14	2724,50		Bayan	32	85,94	2750,00
	Total	150				Total	150		

Ek 7: Yöneticilerin Yaşları ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Kruskal – Wallis H Testi Sıralamaları

Ranks

	Yas	N	Mean Rank		Yas	N	Mean Rank
SMEAN (ifade1)	30 ve alti	53	76,68	SMEAN (ifade5)	30 ve alti	53	76,30
	31-35	26	71,63		31-35	26	63,52
	36-40	24	75,81		36-40	24	91,19
	41-45	17	71,06		41-45	17	85,24
	46-50	13	81,73		46-50	13	61,85
	51 ve ustü	17	76,97		51 ve ustü	17	69,88
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade2)	30 ve alti	53	79,26	SMEAN (ifade6)	30 ve alti	53	57,69
	31-35	26	77,15		31-35	26	88,27
	36-40	24	72,67		36-40	24	93,65
	41-45	17	61,12		41-45	17	69,44
	46-50	13	86,69		46-50	13	105,04
	51 ve ustü	17	71,06		51 ve ustü	17	69,35
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade3)	30 ve alti	53	76,88	SMEAN (ifade7)	30 ve alti	53	73,12
	31-35	26	63,62		31-35	26	88,48
	36-40	24	80,73		36-40	24	71,02
	41-45	17	74,12		41-45	17	60,18
	46-50	13	79,73		46-50	13	79,27
	51 ve ustü	17	80,15		51 ve ustü	17	81,82
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade4)	30 ve alti	53	68,01	SMEAN (ifade8)	30 ve alti	53	78,01
	31-35	26	73,71		31-35	26	76,06
	36-40	24	76,46		36-40	24	71,69
	41-45	17	88,50		41-45	17	49,26
	46-50	13	63,88		46-50	13	85,23
	51 ve ustü	17	96,12		51 ve ustü	17	91,00
	Total	150			Total	150	

	Yas	N	Mean Rank		Yas	N	Mean Rank
SMEAN (ifade9)	30 ve alti	53	83,35	SMEAN (ifade15)	30 ve alti	53	83,23
	31-35	26	77,63		31-35	26	72,85
	36-40	24	74,27		36-40	24	64,81
	41-45	17	58,47		41-45	17	79,32
	46-50	13	69,46		46-50	13	60,73
	51 ve ustü	17	71,15		51 ve ustü	17	78,03
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade10)	30 ve alti	53	79,93	SMEAN (ifade16)	30 ve alti	53	81,43
	31-35	26	75,94		31-35	26	67,40
	36-40	24	69,67		36-40	24	71,65
	41-45	17	64,82		41-45	17	60,38
	46-50	13	70,04		46-50	13	79,92
	51 ve ustü	17	84,09		51 ve ustü	17	86,56
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade11)	30 ve alti	53	76,42	SMEAN (ifade17)	30 ve alti	53	80,65
	31-35	26	79,81		31-35	26	65,56
	36-40	24	68,35		36-40	24	75,29
	41-45	17	63,91		41-45	17	58,71
	46-50	13	83,23		46-50	13	82,69
	51 ve ustü	17	81,79		51 ve ustü	17	86,24
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade12)	30 ve alti	53	83,05	SMEAN (ifade18)	30 ve alti	53	80,60
	31-35	26	68,79		31-35	26	75,67
	36-40	24	77,46		36-40	24	74,38
	41-45	17	57,56		41-45	17	53,94
	46-50	13	65,08		46-50	13	81,27
	51 ve ustü	17	85,38		51 ve ustü	17	78,06
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade13)	30 ve alti	53	86,69	SMEAN (ifade19)	30 ve alti	53	78,82
	31-35	26	69,38		31-35	26	76,60
	36-40	24	70,79		36-40	24	70,21
	41-45	17	58,41		41-45	17	69,09
	46-50	13	66,15		46-50	13	76,42
	51 ve ustü	17	80,85		51 ve ustü	17	76,65
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade14)	30 ve alti	53	87,20	SMEAN (ifade20)	30 ve alti	53	79,15
	31-35	26	66,17		31-35	26	74,31
	36-40	24	69,19		36-40	24	70,83
	41-45	17	66,15		41-45	17	50,79
	46-50	13	65,00		46-50	13	83,54
	51 ve ustü	17	79,59		51 ve ustü	17	91,09
	Total	150			Total	150	

	Yas	N	Mean Rank		Yas	N	Mean Rank
SMEAN (ifade21)	30 ve alti	53	78,97	SMEAN (ifade28)	30 ve alti	53	85,66
	31-35	26	76,87		31-35	26	62,62
	36-40	24	85,60		36-40	24	66,79
	41-45	17	65,06		41-45	17	68,71
	46-50	13	55,96		46-50	13	72,81
	51 ve ustü	17	73,71		51 ve ustü	17	84,68
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade22)	30 ve alti	53	73,10	SMEAN (ifade29)	30 ve alti	53	78,87
	31-35	26	72,81		31-35	26	69,00
	36-40	24	77,71		36-40	24	71,65
	41-45	17	56,53		41-45	17	67,24
	46-50	13	87,04		46-50	13	85,19
	51 ve ustü	17	94,12		51 ve ustü	17	81,24
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade23)	30 ve alti	53	78,95	SMEAN (ifade30)	30 ve alti	53	81,93
	31-35	26	76,81		31-35	26	64,96
	36-40	24	67,23		36-40	24	71,27
	41-45	17	58,35		41-45	17	63,85
	46-50	13	81,65		46-50	13	73,08
	51 ve ustü	17	86,85		51 ve ustü	17	91,03
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade24)	30 ve alti	53	82,61	SMEAN (ifade31)	30 ve alti	53	75,15
	31-35	26	75,77		31-35	26	80,54
	36-40	24	64,58		36-40	24	64,15
	41-45	17	54,88		41-45	17	66,41
	46-50	13	77,19		46-50	13	84,73
	51 ve ustü	17	87,65		51 ve ustü	17	86,94
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade25)	30 ve alti	53	78,26	SMEAN (ifade32)	30 ve alti	53	79,98
	31-35	26	75,79		31-35	26	76,38
	36-40	24	74,94		36-40	24	62,13
	41-45	17	50,74		41-45	17	69,76
	46-50	13	82,62		46-50	13	78,46
	51 ve ustü	17	86,56		51 ve ustü	17	82,53
	Total	150			Total	150	
SMEAN (ifade26)	30 ve alti	53	79,94	SMEAN (ifade33)	30 ve alti	53	78,69
	31-35	26	80,27		31-35	26	82,06
	36-40	24	68,60		36-40	24	65,15
	41-45	17	48,71		41-45	17	67,82
	46-50	13	85,15		46-50	13	83,77
	51 ve ustü	17	83,50		51 ve ustü	17	71,50
	Total	150			Total	150	

**Ek 8: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin
Kruskal – Wallis H Testi Sıralamaları**

Ranks

	Eğitim	N	Mean Rank		Eğitim	N	Mean Rank
SMEAN (ifade1)	ilkokul	2	10,25	SMEAN (ifade6)	ilkokul	2	34,00
	ortaokul	1	41,00		ortaokul	1	97,00
	lise ve dengi	39	75,82		lise ve dengi	39	69,46
	onlisans	34	86,28		onlisans	34	74,50
	lisans	65	71,58		lisans	65	76,59
	y.lisans	8	71,25		y.lisans	8	98,69
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade2)	ilkokul	2	54,50	SMEAN (ifade7)	ilkokul	2	100,00
	ortaokul	1	40,00		ortaokul	1	70,00
	lise ve dengi	39	71,29		lise ve dengi	39	74,91
	onlisans	34	83,07		onlisans	34	75,19
	lisans	65	75,34		lisans	65	74,56
	y.lisans	8	65,50		y.lisans	8	72,56
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade3)	ilkokul	2	9,75	SMEAN (ifade8)	ilkokul	2	90,50
	ortaokul	1	38,00		ortaokul	1	90,50
	lise ve dengi	39	76,81		lise ve dengi	39	72,96
	onlisans	34	84,51		onlisans	34	86,91
	lisans	65	71,34		lisans	65	70,81
	y.lisans	8	76,44		y.lisans	8	62,56
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade4)	ilkokul	2	62,00	SMEAN (ifade9)	ilkokul	2	97,50
	ortaokul	1	76,50		ortaokul	1	11,00
	lise ve dengi	39	69,72		lise ve dengi	39	70,24
	onlisans	34	69,90		onlisans	34	80,54
	lisans	65	80,35		lisans	65	75,78
	y.lisans	8	82,00		y.lisans	8	70,69
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade5)	ilkokul	2	80,50	SMEAN (ifade10)	ilkokul	2	25,50
	ortaokul	1	73,00		ortaokul	1	19,50
	lise ve dengi	39	60,99		lise ve dengi	39	62,86
	onlisans	34	84,82		onlisans	34	81,07
	lisans	65	78,80		lisans	65	81,30
	y.lisans	8	69,56		y.lisans	8	76,50
	Total	149			Total	149	

	Eğitim	N	Mean Rank		Eğitim	N	Mean Rank
SMEAN (ifade11)	ilkokul	2	58,50	SMEAN (ifade17)	ilkokul	2	27,00
	ortaokul	1	47,00		ortaokul	1	43,50
	lise ve dengi	39	64,64		lise ve dengi	39	68,36
	onlisans	34	89,62		onlisans	34	78,03
	lisans	65	78,74		lisans	65	78,61
	y.lisans	8	40,63		y.lisans	8	81,13
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade12)	ilkokul	2	63,25	SMEAN (ifade18)	ilkokul	2	64,50
	ortaokul	1	52,00		ortaokul	1	19,50
	lise ve dengi	39	62,14		lise ve dengi	39	69,01
	onlisans	34	85,62		onlisans	34	92,03
	lisans	65	78,68		lisans	65	70,96
	y.lisans	8	68,44		y.lisans	8	74,19
	Total	149			Total	149	
SMEAN ifade13)	ilkokul	2	54,25	SMEAN (ifade19)	ilkokul	2	61,00
	ortaokul	1	104,00		ortaokul	1	15,00
	lise ve dengi	39	71,97		lise ve dengi	39	67,77
	onlisans	34	92,62		onlisans	34	89,97
	lisans	65	68,45		lisans	65	72,49
	y.lisans	8	69,69		y.lisans	8	78,00
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade14)	ilkokul	2	20,00	SMEAN (ifade20)	ilkokul	2	94,00
	ortaokul	1	34,00		ortaokul	1	94,00
	lise ve dengi	39	70,85		lise ve dengi	39	77,83
	onlisans	34	80,47		onlisans	34	81,62
	lisans	65	76,66		lisans	65	69,78
	y.lisans	8	77,38		y.lisans	8	68,38
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade15)	ilkokul	2	43,25	SMEAN (ifade21)	ilkokul	2	33,75
	ortaokul	1	68,00		ortaokul	1	122,50
	lise ve dengi	39	69,60		lise ve dengi	39	77,05
	onlisans	34	76,90		onlisans	34	75,09
	lisans	65	78,85		lisans	65	73,87
	y.lisans	8	70,75		y.lisans	8	78,19
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade16)	ilkokul	2	26,25	SMEAN (ifade22)	ilkokul	2	66,75
	ortaokul	1	41,50		ortaokul	1	106,50
	lise ve dengi	39	65,97		lise ve dengi	39	80,50
	onlisans	34	81,66		onlisans	34	75,06
	lisans	65	78,83		lisans	65	71,28
	y.lisans	8	75,94		y.lisans	8	76,31
	Total	149			Total	149	

	Eğitim	N	Mean Rank		Eğitim	N	Mean Rank
SMEAN (ifade23)	ilkokul	2	96,00	SMEAN (ifade29)	ilkokul	2	56,75
	ortaokul	1	96,00		ortaokul	1	109,00
	lise ve dengi	39	74,72		lise ve dengi	39	76,45
	onlisans	34	81,82		onlisans	34	87,34
	lisans	65	71,46		lisans	65	68,20
	y.lisans	8	68,25		y.lisans	8	71,06
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade24)	ilkokul	2	57,00	SMEAN (ifade30)	ilkokul	2	18,00
	ortaokul	1	102,00		ortaokul	1	17,00
	lise ve dengi	39	75,37		lise ve dengi	39	69,82
	onlisans	34	85,69		onlisans	34	87,09
	lisans	65	71,00		lisans	65	72,85
	y.lisans	8	61,38		y.lisans	8	87,88
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade25)	ilkokul	2	56,25	SMEAN (ifade31)	ilkokul	2	61,00
	ortaokul	1	103,50		ortaokul	1	121,00
	lise ve dengi	39	80,18		lise ve dengi	39	83,47
	onlisans	34	91,53		onlisans	34	68,09
	lisans	65	65,33		lisans	65	71,88
	y.lisans	8	59,19		y.lisans	8	86,19
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade26)	ilkokul	2	50,25	SMEAN (ifade32)	ilkokul	2	59,00
	ortaokul	1	96,00		ortaokul	1	115,00
	lise ve dengi	39	75,19		lise ve dengi	39	77,06
	onlisans	34	80,96		onlisans	34	77,85
	lisans	65	72,91		lisans	65	71,25
	y.lisans	8	69,31		y.lisans	8	82,25
	Total	149			Total	149	
SMEAN (ifade28)	ilkokul	2	20,00	SMEAN (ifade33)	ilkokul	2	24,50
	ortaokul	1	20,00		ortaokul	1	36,00
	lise ve dengi	39	68,81		lise ve dengi	39	69,15
	onlisans	34	85,29		onlisans	34	88,13
	lisans	65	75,53		lisans	65	75,87
	y.lisans	8	77,75		y.lisans	8	58,13
	Total	149			Total	149	

Ek 9: Yöneticilerin Eğitim Alanları ile Önermelere Verdikleri Yanıtlar Arasındaki İlişkiye Ait Mann - Whitney U Testi Sıralamaları

Ranks

	Eğitim alanı	N	Mean Rank	Sum of Ranks		Eğitim alanı	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ifade1	Tur.ilgili	70	73,59	5151,0 0	ifade10	Tur.ilgili	70	73,65	5155,5 0
	diğer	80	77,18	6174,0 0		diğer	80	77,12	6169,5 0
	Total	150				Total	150		
ifade2	Tur.ilgili	70	72,79	5095,5 0	ifade11	Tur.ilgili	70	72,03	5042,0 0
	diğer	80	77,87	6229,5 0		diğer	80	78,54	6283,0 0
	Total	150				Total	150		
ifade3	Tur.ilgili	70	73,87	5171,0 0	ifade12	Tur.ilgili	70	74,97	5248,0 0
	diğer	80	76,93	6154,0 0		diğer	80	75,96	6077,0 0
	Total	150				Total	150		
ifade4	Tur.ilgili	70	72,39	5067,0 0	ifade13	Tur.ilgili	70	73,66	5156,5 0
	diğer	80	78,23	6258,0 0		diğer	80	77,11	6168,5 0
	Total	150				Total	150		
ifade5	Tur.ilgili	70	76,59	5361,5 0	ifade14	Tur.ilgili	70	72,99	5109,0 0
	diğer	80	74,54	5963,5 0		diğer	80	77,70	6216,0 0
	Total	150				Total	150		
ifade6	Tur.ilgili	70	71,40	4998,0 0	ifade15	Tur.ilgili	70	71,16	4981,0 0
	diğer	80	79,09	6327,0 0		diğer	80	79,30	6344,0 0
	Total	150				Total	150		
ifade7	Tur.ilgili	70	72,12	5048,5 0	ifade16	Tur.ilgili	70	74,79	5235,0 0
	diğer	80	78,46	6276,5 0		diğer	80	76,13	6090,0 0
	Total	150				Total	150		
ifade8	Tur.ilgili	70	72,79	5095,0 0	ifade17	Tur.ilgili	70	73,91	5174,0 0
	diğer	80	77,88	6230,0 0		diğer	80	76,89	6151,0 0
	Total	150				Total	150		
ifade9	Tur.ilgili	70	73,47	5143,0 0	ifade18	Tur.ilgili	70	74,59	5221,5 0
	diğer	80	77,28	6182,0 0		diğer	80	76,29	6103,5 0
	Total	150				Total	150		

	Eğitim alanı	N	Mean Rank	Sum of Ranks		Eğitim alanı	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İfade19	Tur.ilgili	70	71,79	5025,0 0	İfade26	Tur.ilgili	70	70,30	4921,0 0
	diğer	80	78,75	6300,0 0		diğer	80	80,05	6404,0 0
	Total	150				Total	150		
İfade20	Tur.ilgili	70	70,36	4925,0 0	İfade27	Tur.ilgili	70	71,55	5008,5 0
	diğer	80	80,00	6400,0 0		diğer	80	78,96	6316,5 0
	Total	150				Total			
İfade21	Tur.ilgili	70	77,34	5414,0 0	İfade28	Tur.ilgili	70	77,40	5418,0 0
	diğer	80	73,89	5911,0 0		diğer	80	73,84	5907,0 0
	Total	150				Total	150		
İfade22	Tur.ilgili	70	75,02	5251,5 0	İfade29	Tur.ilgili	70	73,79	5165,5 0
	diğer	80	75,92	6073,5 0		diğer	80	76,99	6159,5 0
	Total	150				Total	150		
İfade23	Tur.ilgili	70	70,74	4951,5 0	İfade30	Tur.ilgili	70	72,26	5058,0 0
	diğer	80	79,67	6373,5 0		diğer	80	78,34	6267,0 0
	Total	150				Total	150		
İfade24	Tur.ilgili	70	71,58	5010,5 0	İfade31	Tur.ilgili	70	73,77	5164,0 0
	diğer	80	78,93	6314,5 0		diğer	80	77,01	6161,0 0
	Total	150				Total	150		
İfade25	Tur.ilgili	70	71,09	4976,0 0	İfade32	Tur.ilgili	70	74,36	5205,0 0
	diğer	80	79,36	6349,0 0		diğer	80	76,50	6120,0 0
	Total	150				Total	150		

Ek 10: Yöneticilerin İşletmedeki Görevleri ile Önermelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Kruskal – Wallis H Testi Sıralamaları

Ranks

	görev	N	Mean Rank		görev	N	Mean Rank
ifade1	İşl. sahibi	26	53,56	İfade6	İşl. sahibi	26	68,81
	g.müdür	53	79,23		g.müdür	53	79,78
	g.müdür yrd.	14	77,39		g.müdür yrd.	14	68,36
	Muh-fin. Müd	19	99,42		Muh-fin. Müd	19	80,05
	Diğ.dep. Müd	38	72,66		Diğ.dep. Müd	38	74,46
	Total	150			Total	150	
İfade2	İşl. sahibi	26	57,79	İfade7	İşl. sahibi	26	74,67
	g.müdür	53	77,95		g.müdür	53	69,72
	g.müdür yrd.	14	70,21		g.müdür yrd.	14	69,14
	Muh-fin. Müd	19	90,18		Muh-fin. Müd	19	92,63
	Diğ.dep. Müd	38	78,80		Diğ.dep. Müd	38	77,91
	Total	150			Total	150	
İfade3	İşl. sahibi	26	64,79	İfade8	İşl. sahibi	26	68,44
	g.müdür	53	77,71		g.müdür	53	78,01
	g.müdür yrd.	14	64,82		g.müdür yrd.	14	71,50
	Muh-fin. Müd	19	98,66		Muh-fin. Müd	19	87,05
	Diğ.dep. Müd	38	72,11		Diğ.dep. Müd	38	72,53
	Total	150			Total	150	
İfade4	İşl. sahibi	26	71,17	İfade9	İşl. sahibi	26	71,00
	g.müdür	53	85,33		g.müdür	53	75,36
	g.müdür yrd.	14	68,57		g.müdür yrd.	14	72,96
	Muh-fin. Müd	19	101,00		Muh-fin. Müd	19	91,39
	Diğ.dep. Müd	38	54,55		Diğ.dep. Müd	38	71,76
	Total	150			Total	150	
İfade5	İşl. sahibi	26	62,13	İfade10	İşl. sahibi	26	65,65
	g.müdür	53	83,02		g.müdür	53	77,65
	g.müdür yrd.	14	72,93		g.müdür yrd.	14	70,71
	Muh-fin. Müd	19	87,58		Muh-fin. Müd	19	95,61
	Diğ.dep. Müd	38	69,07		Diğ.dep. Müd	38	70,95
	Total	150			Total	150	

	görev	N	Mean Rank		görev	N	Mean Rank
ifade11	İşl. sahibi	26	55,81	ifade16	İşl. sahibi	26	66,17
	g.müdür	53	77,04		g.müdür	53	81,07
	g.müdür yrd.	14	71,86		g.müdür yrd.	14	80,54
	Muh-fin. Müd	19	97,26		Muh-fin. Müd	19	72,37
	Diğ.dep. Müd	38	77,29		Diğ.dep. Müd	38	73,83
	Total	150			Total	150	
ifade12	İşl. sahibi	26	56,75	ifade17	İşl. sahibi	26	61,35
	g.müdür	53	71,70		g.müdür	53	85,32
	g.müdür yrd.	14	81,07		g.müdür yrd.	14	80,57
	Muh-fin. Müd	19	93,26		Muh-fin. Müd	19	71,05
	Diğ.dep. Müd	38	82,70		Diğ.dep. Müd	38	71,84
	Total	150			Total	150	
ifade13	İşl. sahibi	26	55,69	ifade18	İşl. sahibi	26	48,21
	g.müdür	53	72,98		g.müdür	53	76,75
	g.müdür yrd.	14	77,14		g.müdür yrd.	14	59,71
	Muh-fin. Müd	19	92,87		Muh-fin. Müd	19	99,66
	Diğ.dep. Müd	38	83,28		Diğ.dep. Müd	38	86,16
	Total	150			Total	150	
ifade14	İşl. sahibi	26	55,96	ifade19	İşl. sahibi	26	52,52
	g.müdür	53	77,25		g.müdür	53	77,25
	g.müdür yrd.	14	82,36		g.müdür yrd.	14	59,29
	Muh-fin. Müd	19	81,16		Muh-fin. Müd	19	99,76
	Diğ.dep. Müd	38	81,07		Diğ.dep. Müd	38	82,63
	Total	150			Total	150	
ifade15	İşl. sahibi	26	60,81	ifade20	İşl. sahibi	26	60,90
	g.müdür	53	73,30		g.müdür	53	79,51
	g.müdür yrd.	14	71,57		g.müdür yrd.	14	68,96
	Muh-fin. Müd	19	91,18		Muh-fin. Müd	19	95,00
	Diğ.dep. Müd	38	82,22		Diğ.dep. Müd	38	72,55
	Total	150			Total	150	

	görev	N	Mean Rank		görev	N	Mean Rank
İfade21	İşl. sahibi	26	59,94	İfade27	İşl. sahibi	26	59,54
	g.müdür	53	70,65		g.müdür	53	78,17
	g.müdür yrd.	14	73,89		g.müdür yrd.	14	72,79
	Muh-fin. Müd	19	97,21		Muh-fin. Müd	19	90,24
	Diğ.dep.Md	38	82,64		Diğ.dep.Md	38	76,33
	Total	150			Total	150	
İfade22	İşl. sahibi	26	69,13	İfade28	İşl. sahibi	26	65,08
	g.müdür	53	74,35		g.müdür	53	78,98
	g.müdür yrd.	14	70,96		g.müdür yrd.	14	82,36
	Muh-fin. Müd	19	91,97		Muh-fin. Müd	19	76,42
	Diğ.dep.Md	38	74,89		Diğ.dep.Md.	38	74,79
	Total	150			Total	150	
İfade23	İşl. sahibi	26	71,69	İfade29	İşl. sahibi	26	61,73
	g.müdür	53	72,02		g.müdür	53	79,85
	g.müdür yrd.	14	67,36		g.müdür yrd.	14	76,50
	Muh-fin. Müd	19	92,66		Muh-fin. Müd	19	70,16
	Diğ.dep.Md	38	77,38		Diğ.dep.Md	38	81,16
	Total	150			Total	150	
İfade24	İşl. sahibi	26	60,62	İfade30	İşl. sahibi	26	84,04
	g.müdür	53	77,90		g.müdür	53	74,23
	g.müdür yrd.	14	69,75		g.müdür yrd.	14	74,57
	Muh-fin. Müd	19	85,16		Muh-fin. Müd	19	83,11
	Diğ.dep. Müd	38	79,63		Diğ.dep. Müd	38	67,97
	Total	150			Total	150	
İfade25	İşl. sahibi	26	57,88	İfade31	İşl. sahibi	26	74,15
	g.müdür	53	78,25		g.müdür	53	75,43
	g.müdür yrd.	14	77,86		g.müdür yrd.	14	77,14
	Muh-fin. Müd	19	88,18		Muh-fin. Müd	19	80,21
	Diğ.dep.Md	38	76,50		Diğ.dep.Md	38	73,55
	Total	150			Total	150	
İfade26	İşl. sahibi	26	66,44	İfade32	İşl. sahibi	26	59,85
	g.müdür	53	78,92		g.müdür	53	79,88
	g.müdür yrd.	14	69,11		g.müdür yrd.	14	75,75
	Muh-fin. Müd	19	85,29		Muh-fin. Müd	19	72,68
	Diğ.dep.Md	38	74,38		Diğ.dep.Md	38	81,42
	Total	150			Total	150	