



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK
YÜKSEKOKULU



III. BALIKESİR ULUSAL TURİZM KONGRESİ

17 - 19 Nisan 2008

Yayına Hazırlayanlar
Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT
Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU

Kongre Bildiri Kitabı

DÜZENLEME KURULU

ONURSAL BAŞKAN

Prof. Dr. Şerif SAYLAN

Balıkesir Üniversitesi Rektörü

BAŞKAN

Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

Balıkesir Üniversitesi Turizm İşl. ve
Otelcilik Yüksekokulu Müdürü

YÜRÜTME KURULU

Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU

Tur. İşl. ve Otel. Y.O. Öğr. Üyesi

Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

Tur. İşl. ve Otel. Y.O. Müdürü

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

Tur. İşl. ve Otel. Y.O. Öğr. Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU

Tur. İşl. ve Otel. Y.O. Öğr. Üyesi

Doç. Dr. Abdullah SOYKAN

BAÜ, FEF Öğr.Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY

Tur. İşl. ve Otel. Y.O. Öğr. Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Düriye BOZOK

Tur. İşl. ve Otel. Y.O. Öğr. Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM

Tur. İşl. ve Otel. Y.O. Öğr. Üyesi

Mustafa ÇALTI

Balıkesir İl Kültür ve Turizm Müd.

SEKRETERYA

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU

ahmet_koroglu@yahoo.com

Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM

berdem20@yahoo.com

Arş. Gör. Gülay ÖZDEMİR

gulay@balikesir.edu.tr

Arş. Gör. Bayram ŞAHİN

bayramsahin98@yahoo.com

Arş. Gör. Özlem KÖROĞLU

ozlem_koroglu@yahoo.com

Arş. Gör. Seda ŞAHİN

sedasen007@yahoo.com

Arş. Gör. Nuray TETİK

ntetik80@yahoo.com

Arş. Gör. Mehmet SARIOĞLAN

msarioglan82@yahoo.com.tr

Arş. Gör. Göksel Kemal GİRGİN

girgingokselkemal@yahoo.com

Arş. Gör. İbrahim GİRİTLİOĞLU

ibrahim_giritlioglu@hotmail.com

BİLİM KURULU

Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Asım YÜCEL	Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Alp TİMUR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Öcal USTA	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Füsün İSTANBULLU DİNÇER	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mithat Zeki DİNÇER	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Celil ÇAKICI	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Saime ORAL	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. K. Derman KÜÇÜKALTAN	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Bedriye TUNÇSİPER	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Nüzhet KAHRAMAN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Taner BAYSAL	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. İrfan ARIKAN	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. İge PIRNAR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Cevat TOSUN	Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Bahattin RIZAOĞLU	Adnan Menderes Üniversitesi
Prof. Dr. Recep EFE	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. H. Suavi AHİPAŞAOĞLU	Namık Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan İÇÖZ	Yaşar Üniversitesi
Doç. Dr. Fevzi OKUMUŞ	The University of Central Florida
Doç. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa TEPECİ	Mersin Üniversitesi
Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK	Gazi Üniversitesi
Doç. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA	Nevşehir Üniversitesi
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ	Balıkesir Üniversitesi
Doç. Dr. Oya A. SEYMEN	Balıkesir Üniversitesi
Doç. Dr. Atilla YÜKSEL	Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Adnan TÜRKSOY	Ege Üniversitesi
Doç. Dr. A. Akın AKSU	Akdeniz Üniversitesi
Doç. Dr. Dündar DENİZER	Anadolu Üniversitesi
Doç. Dr. Cengiz DEMİR	Ege Üniversitesi
Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Osman ÇOLAKOĞLU	Adnan Menderes Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL	İstanbul Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kemal BİRDİR	Mersin Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. İsmet KAYA	Balıkesir Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Haluk ERDEM	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Engin TAŞKIN	Balıkesir Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ	Düzce Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Teoman DUMAN	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Yaşar YILMAZ	Balıkesir Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mehmet SARIŞIK	Kocaeli Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin SOYBALI	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Yakup DİNÇ	Balıkesir Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Murat Selim SELVİ	Düzce Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Lütfü ATAY	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR	Mersin Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Burhan AYDEMİR	Balıkesir Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Asım SALDAMLI	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜRDAL	Muğla Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET	Balıkesir Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Esin ÖZKAN YÜRİK	Ege Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. İbrahim GÖNEN	Okan Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Oktay EMİR	Afyon Kocatepe Üniversitesi

OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCİNG) VE TEMEL YETKİNLİK

Yrd. Doç. Dr. Şaban ESEN
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Bartın Meslek Yüksekokulu

GİRİŞ

Yönetim biliminin ve yöneticilerin, çözüm bulmaya çalıştığı temel sorunlardan birini de, daha az maliyetle daha fazla çıktı almak için, işletmelerde en ideal yönetim tarzının ne olması gerektiğiyle ilgili argümanlar oluşturmuştur. Bu sorunun çözümü günümüzde de tam anlamıyla netleşmemiştir. Bilimsel Yönetimin İlikeleri'nin adlı çalışmasıyla Frederick Winslow Taylor (1856-1915), işletmelerde üretimi artırmak için her bir işin en ayrıntılı şekilde analiz edilmesi ve işi yapacak kişinin işin niteliklerine uygun olarak seçilmesiyle bu sorunun çözülebileceğini ifade etmiştir. Düşüncelerini, Genel ve Endüstriyel Yönetim adlı çalışmada toplayan Henri Fayol (1841-1925) ise olaylara daha geniş açıdan bakarak işletmede fonksiyonel bir ayırım ve her işin niteliklerine göre uygun eleman istihdamı ile başarılı olunabileceğini belirtmiştir. Daha sonra bilim adamlarınca bu konuyla ilgili sayısız teoriler öne sürülmüştür. Bu teorilerden bir kısmı iş dünyası tarafından kabul görmüş bir kısmı ise moda bir kavram olmaktan öteye gidememiştir. Konuyla ilgili yeni çözüm arayışları gün be gün devam etmektedir.

Bu arayışlardan bir tanesi de yönetimde küçülmeyi (downsizing) öngören ve işletmenin temel yetkinliklerinin dışındaki işleri (süreçleri) bu konuda uzman işletmelere yaptırmayı (outsourcing) amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım dış kaynak kullanımı (DKK) veya dış kaynaklardan yararlanmadır¹.

Dış kaynak kullanımının farklı sektörlerde (özellikle imalat, bilişim, insan kaynakları, otomotiv, uçak sanayi vb) başarılı örnekleri mevcuttur.

Bir hizmet sektörü olan otel işletmeciliğinde de son yıllarda yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı DKK eğilimi hızlı bir şekilde yaygınlaşmaktadır. Ancak ortada temel bir sorun vardır. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde, endüstriyel mal üreten işletmeler için temel yetkinliği (yetenegi) belirlemek ve bunun dışında kalan bölüm veya departmanları outsourcing etmek daha kolay iken, bir hizmet işletmesi olan otellerde ise, hangi departmanların veya birimlerin otel işletmesi için temel yetkinlik unsuru olduğu net olarak ortaya konmadan, outsourcing uygulamaları yapıldığı görülmektedir. Bu ise, DKK sürecinde pek çok sorunu beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, DKK sürecinde, otel işletmelerinde temel yetkinlik/yetenek unsurunun belirlenmesinin neden önemli olduğu ve DKK sürecinde buna dikkat edilmemesi halinde otel işletmelerini bekleyen tehlikelerin neler olduğuna dikkat çekmektir.

DİŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Dış kaynak kullanımı, ülkemizde "fason üretim" veya "taşeron kullanma" kavramlarıyla bilinen uygulamanın tüm endüstriler için geliştirilmiş şeklidir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda ülkemizde önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırmak endişesi olmuştur (Koçel, 2001:315). Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları "temel (öz) yetkinlikler" ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konuda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip (asıl işi bu olan) işletmelere bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır².

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetkinlik ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing ederek, bir anlamda kaynak tasarrufu yapmak-

ta, diğer taraftan küçülmekte ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, outsourcing kavramı tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak ve uygulanacak bir yöntem değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetkinlikleri üzerinde yoğunlaştıkça outsourcing artmakta, outsourcing arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket eder hale gelmektedir (Koçel, a.g.e. 315).

Outsourcing ile ilgili birkaç tanım vermek gerekirse; Lankford ve Parsa (1999:310-316) outsourcingi dar anlamda, "ürün yada hizmetlerin işletme dışından tedarik edilmesi" şeklinde tanımlamıştır.

Schnierejans (2005) ise, "işletme aktivitelerinin (hizmet veya üretimin) iç kaynaklardan dış kaynaklara tahsis etmek veya yeniden dağıtımını yapmak" şeklinde tanımlamıştır.

Özetle, dış kaynak kullanımını (outsourcing); ana faaliyet konularına odaklanma ihtiyacı içinde bulunan kurumların, ana faaliyet konuları dışında kalan, sınırlı uzmanlığa sahip oldukları, yeterli yatırım yapamadıkları veya etkin bir şekilde idare edemedikleri, ancak kurumun geleceği için son derece önemli olan fonksiyonlarını bu alanda uzman kuruluşlara bir mutabakat karşılığı yaptırmasıdır, şeklinde tanımlayabiliriz.

KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR

DKK ile ilgili iki temel teorik yaklaşımdan söz edilebilir. Kaynaklara Dayalı Teori ve İşlem Maliyeti Teorisidir. Aslında bu teorileri "satın al ya da kendin yap" şeklinde de özetlemek mümkündür (Lam ve Han, 2005:43).

Kaynaklara Dayalı Teori

Bu yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için sahip oldukları varlıklarını geliştirmelerini ve kullanımalarını önermektedir. Kaynaklara dayalı yaklaşım, dikkatleri işletmelerin kendi iç çevrelerinin analizi sonucu ortaya çıkacak olan varlık ve yeteneklere çekmektedir. Barca (2002:36), kaynak temelli çalışmaların ortak tezini, rekabet avantajının endüstri yapısından değil, bilakis işletmelerin sahip olduğu, kendine özgü, taklit edilmesi zor kaynak, bilgi, kabiliyet, temel yetenek ve gizli varlıklardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Buna göre rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen konumunu muhafaza etmeye çalışan firmalar kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadırlar. Eğer firma bu noktada kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynağa başvurmak zorunda kalacaktır. Bu durumda kaynak ihtiyaçlarının giderilmesi için kimi durumlarda DKK'na gidilebilir. DKK kaynak boşluklarının giderilmesi ve mevcut kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunduğu sürece anlamlı bir uygulama olacaktır.

İşlem Maliyeti Teorisi

Çıkış noktası Coase'in 1937 yılında yazdığı "Firmanın Doğası" (The Nature of the Firm) adlı esere dayanmaktadır. Bu teoriye göre işletmeler için kritik önem taşıyan faaliyet sadece üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapılarıdır. Organizasyonlar, ürettikleri mal veya hizmetlerin değişimini maliyetleri en düşük olacak şekilde organize etmek isterler. Ancak burada ekonomik olma kaygısı ancak "sınırlı rasyonallite" şartlarında gerçekleşmektedir. Zira, kişilerin kendi çıkarlarını doğrultusunda hareket etme eğilimleri vardır (Holcomb ve Hitt, 2007:470).

Bu noktada işletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına bazı fonksiyonlarının DKK ile gerçekleşmesi ve böylece belli noktalara odaklanarak ölçek ekonomisinin sağlanması seçeneklerini dikkate alırlar. Ölçek ekonomisinin getirdiği ve bazı fonksiyonların DKK ile yerine getirilmesinin sağladığı maliyetler DKK ile doğan yeni işlem ve sözleşme

1 Bu çalışmada, outsourcing kavramı dış kaynak kullanma ile aynı anlamda kullanılacaktır.

2 Stalk ve Digg (2000:199) göre; yetkinlik (competence) ile yetenek (capability) kavramları bire bir örtüşen kavramlar değildir. Yetkinlik, işletmelerde değer zincirinin belli noktalarındaki teknoloji ve üretim uzmanlığını öne çıkarırken, yetenekler, yetkinliklerden daha kapsamlıdır ve bütün değer zincirini kapsamaktadır. Yetkinlikler müşteriler tarafından gözle görülür nitelikte iken, yetenekler zor görünür. Ancak çalışmaların çoğunda, competence kavramı yetenek ve yetkinliği de içine alacak şekilde kullanılmaktadır. Bu çalışmada da competence bu anlamda kullanılacaktır.

maliyetlerinin üzerinde ise DKK rasyonel bir karar olacaktır (Coşkun, 2002:203).

İŞLETMELER NEDEN DIŞ KAYNAK KULLANIRLAR?

1980'li yılların sonunda Japon araba üreticileri, Amerikalı rakiplerine karşı dış kaynaklardan yararlanma stratejisini uygulamıştır. Örneğin, Toyota kişi başına yılda 70 araba üretiyorken, General Motors (GMs) kabaca ancak 10 araba üretebiliyordu. Bu farkın temel sebebi Toyota'nın arabalarında kullandığı yedek parçaların büyük çoğunluğunu dışardan temin etmesinden kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde Boeing 747 yolcu uçağının 34.000 parçası da dış tedarikçilerden temin edilmektedir (Shy ve Stenbacka, 2003:204).

Domberger (1998) bir firmanın dış kaynak kullanımını temel iki nedene dayandırmaktadır. Bunlar; rekabet avantajını sürdürmek ve temel yetkinliklere odaklanmaktadır. Rodriguez ve Robania (2004b) ise, DKK'nın maliyetlerde düşüş, kalitenin iyileşmesi, esnekliğin artması ve servisin gelişmesine yol açacağını ifade etmektedirler. Ancak, daha detaylarına inildiğinde dış kaynak kullanımının daha farklı nedenlerine de ulaşılabilmektedir. Yukarıda DKK'na ilişkin teorik yaklaşımlarda da ifade edildiği üzere, DKK bir işletmeye;

- Temel yeteneğin gelişimi
- Esnekliğin artırılması
- Risk azalımı
- Kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı
- Sabit sermaye masraflarının azaltılması
- Kalite artırımı
- Hız kazanımı
- Maliyetleri düşürme ve küçülme, gibi avantajlar sağlamaktır (Coşkun, 2000:206-208; Brandes ve diğ.,1997:65).

Yukarıda ifade edilen avantajlara yenilerini eklemek ve her biri daha detaylı açıklamak mümkündür. Ancak çalışmanın özü dış kaynak kullanımı ve temel yetkinlik olduğundan bu kavram üzerinde daha detaylı durulacaktır.

DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE TEMEL YETKİNLİK İLİŞKİSİ

Temel yetkinlik kavramını ilk kez Parahald ve Hamel (1990: 79-91), Harvard Business Review'da Şirketlerin Temel Yetkinlikleri (The Core Competence of the Corporation) adlı çalışmalarında kullanmışlardır. Yazarlara göre temel yetkinlik, bir örgütte ürün tasarımı ve üretimi için gerekli olan beceri ve teknolojilerin toplamı, şeklinde tanımlanmıştır.

Temel yetkinliği, bir işletmenin rakip işletmelere oranla belirli bir iş yapma sürecini rakiplerinden daha iyi yapabilme kabiliyet ve yeteneği şeklinde tanımlamak da mümkündür. Bu anlamda bir işletmenin, işletme içindeki departmanların tümünde aynı derecede uzmanlık veya yetkinliği olması beklenemez, bu nedenle işletme içinde sınırlı yeterliliğe sahip olduğu bu departmanları, bu alanda yetkinliği olan firmalara outsource etmesi işletmecilik fonksiyonun bir gereği olarak ortaya çıkar.

Bir işletmeyi diğerlerine oranla daha başarılı kılan faktörler nelerdir? Bu faktörler arasında şunlar sayılabilir;

- Düşük maliyet,
- Kaliteli ürün,
- İyi bir dağıtım,
- Satış sonrası hizmet,
- Etkin promosyon,
- Farklılaştırılmış ürün,
- Teknolojik destek,
- Müşteriye çabuk hizmet verme, vb. ilk akla gelenlerdir.

Bu faktörler bu anlamda temel yetkinlik örnekleri midir? Bir bilgi beceri ya da yeteneğin temel yetkinlik sayılabilmesi için, genel olarak şu özellikleri taşıması gerektiği ifade edilmektedir.

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılması,
- Taklit edilmesi güç olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmemelidir,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilirliği,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonlarına katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde stratejik rol oynamalıdır.

Yukarıda ifade edilen unsurlardan birisi özellikle çok önemlidir. Bu unsur, "yeteneğin taklit edilmesi güç olmalıdır" faktörüdür. Eğer temel yetkinlik kolaylıkla rakipler tarafından taklit edilebiliyorsa bu bir temel yetkinlik değildir

Terece ve diğ. (1997) temel yetkinliği, "bir firmanın esas işini tanımlayan yetkinlikler" şeklinde tanımlamaktadırlar.

Parahald ve Hamel (1990) bir yetkinliğin temel yetkinlik olarak kabul edilebilmesi için üç şartı yerine getirmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Bunlar (i), bu yetkinlik firmaya, çok farklı pazarlara giriş için bir avantaj sağlamalıdır (ii), müşteri yararına önemli bir katkıda bulunmalıdır ve (iii) temel yeteneğin rakiplerce taklidi zor olmalıdır.

Bamey (1991) bir yeteneğin kolay taklit edilememesi için, şu koşulların varlığını gerekli görmektedir.

1. **Özgün tarihsel koşullar:** İşletmeler gibi örgütler de birer tarihsel varlıktır ve bazı kaynak ve kabiliyetleri elde etme, geliştirme ve stratejik amaçlar için kullanma onların belli yer ve zaman içerisindeki tarihsel yürüyüşlerine bağlıdır.
2. **Sosyal komplekslik:** İşletmeler sosyal varlıklardır ve sosyal ve kolektif birer fenomen olan örgütsel süreç rutinleri istenildiğinde hemen elde edilemezler.
3. **Nedensel belirsizlik:** Kaynak ve kabiliyetler ile sistematik rekabet avantajı arasındaki nedensellik bağı kolay görülemez veya ancak eksik gözlemlenebilir.

Bu üç nedenden dolayı temel yetkinlik kolay taklit edilemez ve rakiplerine kıyasla daha fazla rekabet avantajı elde ederler.

Yine yazarlara göre nelerin temel yetkinlik örnekleri olmadığı ise şu şekilde ifade edilmektedir.

1. Temel yetkinlikler bilançoda görülen bir varlık değildirler.
2. Temel yetkinlikler fiziksel varlıklar gibi kullanmaya bağlı olarak eskimez, yıpranmaz ve tükenmezler. Ancak zaman içerisinde iç ve dış rekabet unsurlarında meydana gelen değişimlere paralel olarak değer kaybedebilirler. Genelde ise bir temel yetkinlik kullanıldıkça değer kazanmaktadır Zira işletme temel yetkinliğine odaklandıkça ve temel yetkinliğini yönetmede uzmanlık kazandıkça daha fazla değer kazanmaktadır.
3. Tüm temel yetkinlikler rekabet avantajının kaynağı konusunda iken, her rekabet avantajı bir temel yetkinlik değildir. Benzer bir şekilde her temel yetkinlik aynı zamanda bir kritik başarı faktörü olabilirken, her kritik başarı faktörü bir temel yetenek olamamaktadır.
4. Temel yetenek, ürünleri ve işlevleri değil, bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Eski organizasyonlarda yeteneği oluşturan geleneksel işlevler, üretim, satış ve finansı kapsamaktaydı. Günümüzde ise bu faktörlerin yerini, bilgi becerilerinden oluşan yetkinlikler almaktadır. Temel yetkinlik

genel olarak, ürün ve hizmet tasarımı, teknolojik buluşlar, müşteri hizmetleri ve lojistik gibi bilgiye dayalı faaliyetleri kapsamaktadır.

5. Temel yetenek esnek ve uzun dönemli olmalıdır. İşletme çok fazla detayla uğraştığı zaman, işler daha karmaşık bir hale gelmekte, sahip olunan bazı fırsatlar kaçmaktadır. Bu nedenle, işletmeler iyi bildikleri işleri yapmaya, bunun dışındakileri de başkalarına yaptırmaya odaklanmalıdırlar.
6. Temel yetenekler, müşterileri anlama ve onlara hizmet sunma ile ilgili olmalıdır. Bunun yanında, pazarda var olan eksiklikleri ortaya çıkarmalı ve bu noktalarda yoğunlaşmalıdır.
7. Temel yetenekler, organizasyonun hâkim olabileceği alanlarda olmalıdır. Bazı üreticiler tüm alanlarda faaliyet gösterirken, bazıları belirli noktalara odaklanmakta ve bu alanda uzmanlaşarak faaliyet gösterdiği pazarda başarı göstermektedirler. Bunun için üreticinin önce bünyesinde belirlediği temel yetenekleri rakiplerine oranla kıyaslaması ve bu yetenekleri en iyi olacak şekilde geliştirmesi gerekmektedir.
8. Temel yetenekler, organizasyon yapısına uyum sağlayabilmelidirler. Eğer bir strateji yaratıcılığa, kişisel yoruma ve profesyonelliğe dayanıyorsa temel yeteneğin organizasyon sistemleri ile (organizasyon yapısı, kaynakları, yönetim sistemi, vs.) uyum içinde olması gereklidir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, outsourcing sürecinde temel yetenekleri belirlemek her işletme için rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bu sürecin (DKK'nın) iyi yönetilmemesi durumunda işletmelerin bazı sorunlarla karşılaşmaları muhtemeldir.

DIŞ KAYNAK KULLAMININ SAKINCALARI

Yukarıda işletmeleri dış kaynak kullanımına iten nedenleri yani bir anlamda işletmelerin dış kaynak kullanımından beklentileri veya faydalarına değinilmiştir. Dış kaynak kullanımının yukarıda ifade edilen faydaları yanında, bazı sakıncalarının da olduğu göz ardı edilmemelidir.

Burgess (2000:163), dış kaynak kullanımında en hayati tehlikenin, işletmelerin kendileri için stratejik nitelikteki amaçlarını belirlememiş olmaları iddia etmektedir.

Koçel ise, (2001:317) dış kaynaklardan yararlanmanın bazı sorunları da peşinden getireceğini ifade etmektedir. Bu sorunlar, kısa vadeli, uzun vadeli ve diğer bir kısmı ise endüstri dalında ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak outsourcing uygulamalarında ortaya çıkması muhtemel sorunlar şunlardır.

Tedarikçi işletmeye bağımlılık: Özellikle uzun vadeli sorunların başında, tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık gelmektedir. Gerçekten partnership (ortaklık) anlamında sıkı bir ilişki, sonunda outsourcing yapan firmayı tedarikçi işletmeye bağımlı yapabilir. Bunun sonucu olarak başlangıçtaki bekleme aksine, outsourcing yapan firma esnekliğini kaybedebilir.

İşletmenin içinin boşaltılması: Outsourcing uygulamaları bir anlamda, işletmelerin içlerinin boşaltılmasıdır. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa, işletme o kadar içi boş hale gelir.

Tedarikçilerin pazara girme riski: Tedarikçilerin imal edilen ürün veya sunulan hizmet hakkında yeterli bilgi edinmesi sonucunda kendileri de doğrudan ürünü pazara sunma imkanını değerlendirebilirler (Pralhad ve Hamel:1990).

Kakabadse ve Kakabadse (2002), işletmeler için en büyük tehlikenin, kısa vadeli kazançlar uğruna, stratejik uzun vadeli amaçların belirlenmeden outsourcinge gidilmesi olduğunu öne sürmektedirler.

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Otel işletmelerinde DKK kavramına geçmeden önce, olayın öznesini yani "Otel" kavramına hangi anlamlar yüklediğini bilmek gerekmektedir. Otellerin farklı şekillerde tanımlandıkları bilinmek-

tedir. Turizm Yatırım ve Nitelikleri Yönetmeliğine göre otel, "asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesis" şeklinde tanımlanmaktadır. Olalı ve Korzay (1993:25) ise oteli; yapısı, teknik donanımı, 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 ihtiyaçlarını belirli bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletme, şeklinde tanımlamaktadırlar.

Yukarıdaki iki tanıma daha detaylı incelediğimizde, otel işletmeleri için çok önemli bir gelir kaynağı olan yiyecek ve içecek ünitelerinin otelin varlığı için zorunlu unsurlar olarak görüldüğü belirtilmektedir. Ancak yapılan pek çok araştırmada yiyecek ve içecek ünitelerinin günümüzde otellerin ayrılmaz bir parçası olduğunu söylemek yanlış olmaz. Öyle ki bazı otellerin sadece yiyecek ve içecek alanındaki önünden dolayı tercih edildikleri ileri sürülmektedir.

Tablo 1. Otel İşletmesinde Gelirlerin Dağılımı

Departmanlar	Gelirler %
Oda Gelirleri	48,2
Yiyecek Gelirleri	30,6
İçecek Gelirleri	16,2
Diğer Gelirler	5,0
Toplam	100

Kaynak: Olalı ve Korzay (1993:137)

Sadece tanımlardan yola çıkarak, otel işletmeleri için hangi departmanların asli, hangilerinin ise tali olduğunu söylemek mümkün müdür? Ya da gelir getiren her departmana temel (core) bir departman diyebilir miyiz? Ya da bu değerlendirme hangi açıdan yapılmaktadır; Müşteri açısından mı? Yoksa işletme açısından mı?

Bu soruların cevabı otel işletmelerinde temel yetkinliğin ne olması gerektiğiyle ilgili önemli ip uçları sunar. Rodriguez ve Robania'nın (2004a: 9) tablo 2'de belirttiği, otel işletmelerindeki departmanların derecelendirmesi kabul edilebilir bir yaklaşım olabilir. Rodriguez ve Robania otel işletmelerindeki faaliyetler stratejik önemlerine göre üç kategoriye ayırmışlardır.

Tablo 2. Otel İşletmelerindeki Faaliyetlerin Stratejik Öneme Göre Sınıflandırılması

Sınıflandırma	Bölüm
1.Grup: Temel yetkinlik	<ul style="list-style-type: none"> • Resepsiyon • Rezervasyon • Satınalma ve teslim • Mutfak • Restaurant • Barlar • Satış • Yönetim
2.Grup: Tamamlayıcı faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"> • Genel bakım • Oteldeki boş zaman faaliyetleri • Çalışanların eğitimi • Personel seçimi • Bilgi sistemleri • Promosyon ve reklam
3.Grup: Temel yetkinlik olmayan faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"> • Genel alanların temizlenmesi • Oda temizliği • Çamaşırhane • Yüzme havuzunun bakımı • Bahçe işleri • Sağlık ve güvenlik • Personel taşıma

Kaynak: Rodriguez ve Robania (2004a:9)

Günümüzde otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma yollarına başvurma nedenlerinden biri de aşağıdaki alıntıda da anlaşılacağı üzere, asıl işi otelcilik olmayan pek çok firmanın, nakit girişi sağlaması dolayısıyla otelcilik endüstrisine yatırım yapmalarıdır. Sektörün içine girdiklerinde bu işin dışardan gördüğü kadar kolay yürütülmediğini anladıklarında, ilk çare olarak bazı departmanların idaresini dış kaynak sağlayıcılara devretmek olmuştur.

PEYNERİCİ TURİZM YAPARSA

Prof. Dr. Orhan İçöz, turizmde taşeronlaşmanın hızla artmasının son yıllarda yıldızı parlayan sektöre, ilgili ilgisiz herkesin büyük yatırımlar yapması, yönetim zaaflığına uğrayanların, işin kolayına kaçıp, kalifiye eleman çalıştıracağı yerde az eğitilmiş taşeron firmalara işi vererek hem in maliyetini düşürme ve risk almama çabasından kaynaklandığını söyledi. Prof. Dr. İçöz, "Peynirci de, inşaatçı da, kuyumcu da kar etmek amacıyla turizm sektörüne girdi. Milyon dolarlık yatırım yapanlar tesis faaliyete geçtiğinde yönetim zaaflığına uğradı. Kalifiye eleman alacağına veya yetiştireceğine işin ucuzuna kaçarak tecrübesi meçhul taşeron firmalara yönetimi veya otelin bölümlerini terk ederek turizm yapmaya çalışıyorlar. Profesyonel bazı taşeron firmalar var ancak Türkiye'de bu sektör ciddi anlamda oturmamış ve denetlenmediği için her sezon turizm sektöründe farklı sıkıntılarla karşı karşıya kalıyoruz" diye konuştu. Turizm gibi hassas bir sektörün inşaat yönetimi gibi otelin her bölümünü farklı kişilere vererek yönetilmeyeceğini söyleyen Prof. Dr. İçöz, "Hem denetim, hem kontrol hem de müşteri memnuniyeti açısından Türkiye henüz turizm sektöründe taşeronlaşmaya hazır değil. Ancak taşeronlaşmanın turizmde ciddi boyutlarda tehlikeye yaratmaya başladığını görüyoruz. Turizmci bu konuda dikkatli olmalı" uyarısında bulundu.

Bu aşamada sorulması gereken bir diğer soru ise, "otellerde hangi departmanlar asli (core), hangileri tali departmanlardır", sorusudur. Örneğin, Lamminmaki (2003:74) yiyecek içecek ünitesinin bir restaurant zinciri açısından temel bir departman olarak kabul edilmesinin uygun olacağını belirtirken diğer yandan bir otel işletmesi içinse tali bir departman olarak kabul edilebileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla outsourcing sürecinde hangi departmanların temel departmanlar hangilerinin ikincil departman olduğu net olarak ortaya konamamıştır. Bu sorulara verilecek doğru yanıt, DKK sürecinde izlenecek temel adımlar için yol gösterici olacaktır.

Otel işletmelerin DKK için atmaları gereken ilk adım, kendileri için vazgeçilemez olan temel yetkinliklerinin veya yetkinliklerinin ne olduğunun tespitidir. Bu anlamda bir otel işletmesi için, "temel yetkinlik (core competence) nedir?" sorusu önem taşımaktadır.

Ancak ülkemiz uygulamalarında oldukça fazla sayıda otelin, birinci kategoride yer alan ve otelin temel yetkinlikleri arasında yer alan, restaurant, bar ve mutfak gibi birimlerini de outsource ettikleri görülmektedir. Otel için stratejik öneme sahip bu departmanların dış tedarikçilere outsource edilmesi, Koçel'in (2001) de belirttiği ve uyardığı gibi, işletmenin içinin boşaltılması tehlikesini de beraberinde getirmektedir.

Bu nedenle otelcilik endüstrisinde temel yetkinliklerin neler olduğu çok iyi belirlenmeli ve outsourcing ona göre yapılmalıdır. Bu gözetilmediği takdirde yapılan bir outsourcing değil olsa olsa otelin bir başka şahsa veya kuruma kiraya verilmesidir.

Bu noktada vurgulanması gereken önemli bir nokta da, yetkinlikleri belirlerken şu noktaya özel bir önem vermek gerekmektedir. Daha önce de üzerinde durulduğu üzere, temel yetkinliklerin özelliklerinden biri de "temel yetkinlik rakipler tarafından kolayca taklit edilememeli" kuralıdır. Bu kural göz önüne alındığında, yukarıda Rodriges ve Robania tarafından otel işletmeleri için tespit edilen birincil derecedeki departmanların, rakipler tarafından taklit edilmesini nasıl önlemek gerekir? Bugün için bütün otellerde bu departmanlar vardır. O zaman bu departmanları önemli kılan nedir? Örneğin; Otel işletmelerinde satın alma departmanını ele alalım. Satın alma departmanının amacı, işletmenin faaliyetini sürdürülebilirliği için, işletme ve müşteriler için gerekli olan ürünleri; en uygun stok miktarını takip ederek, en kaliteli ürünleri, en uygun fiyata almak şeklinde özetlenebilir. Bunu yapabilmeyen yolları ise, bu bölüm personelinin satın alma konusundaki bilgi birikimi ve geliştirmiş oldukları satın alma teknikleridir. Bu otel işletmesi, bu departmanı vasıtasıyla rakiplerine kıyasla daha başarılı bir satın alma stratejisi uyguluyorsa, bu departman otel işletmesi için stratejik öneme sahip bir departmandır. Bu departmanın outsource edilmesi düşünülmemelidir.

Tüm işletmeler için outsourcing sürecinde tablo 3 yol gösterici olabilir.

Tablo 3. Outsourcing Sürecinde İlkeler

1. Stratejik Hedefleri formüle edin	2. İç Yetkinliklerinizi değerlendirin	3. Dış yetkinlikleri ve rekabetçi pozisyonunuzu değerlendirin	4. Yaptığınız işler için outsourcing ilkelerini belirleyin
<ul style="list-style-type: none"> İşletmenizin pozisyonunu belirleyin: maliyet, farklılaşma yada iş odağı Temel ve yan aktivitelerinizi belirleyin İlgili yeterliliklerinizi ileriye dönük olarak sıralayın 	<ul style="list-style-type: none"> Eksik olduğunuz alanları sıralayın İç aktivitelerinizin maliyet yapısını geniş şekilde ele alın İç aktivitelerinizle ilgili riskleri gözden geçirin 	<ul style="list-style-type: none"> Ana iş dallarınızın outsourcingini yaparken, rakibin şirket yapısını seçimiyle karşılaştırın Dış sağlayıcıların performansını maliyet yapılan ve yetkinlikleri açısından değerlendirin Dış sağlayıcılarla ilgili riskleri göz önünde bulundurun 	<ul style="list-style-type: none"> Farklı seçenekleri göz önünde bulundurarak, finansal modeller geliştirin Delaysı sağlayıcı profillerini değerlendirin Dış kaynak planlamalardaki merkezi olmayan yerleşme seviyesi için ilkeler belirleyin: İş üniteleri çerçeve ve anlaşmaların çerçevesini belirleyin Düzeni bir rapor verme düzeni uygulayın.

Kaynak: Quelin ve Duhamel (2003:658)

SONUÇ

Endüstri işletmeleri tarafından maliyet düşürme, temel yetkinliklere odaklanma, kalite artırma ve verimlilik aracı olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yöntemi uzun zamandır uygulanmaktadır. Otel işletmelerinde de aynı nedenlere dayalı olarak dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, ülkemizde de son yıllarda gittikçe artan bir oranda tercih edilmeye başlanmıştır.

Outsourcing sürecinde, bir işletme için dikkat edilmesi gereken unsurlardan en önemli husus, "hangi departmanlar birincil, hangi departmanlar ikincil derecede önemlidir", sorusuna yanıt bulmaktır. Bu aynı zamanda hangi departmanların işletmenin temel işi (core competence) hangileri tali işidir, sorusunun da cevabıdır.

Endüstri işletmeleri için temel yeteneği tanımlamak daha kolayken, bir hizmet işletmesi olan otelcilik endüstrisinde temel yeteneğin ne olduğunu net olarak ortaya koymak endüstri işletmelerine göre daha zordur.

DKK sürecinde, otel yöneticilerini bekleyen en önemli tehlikelerden biri de Koçel'in (2001:320) de ifade ettiği gibi, temel yetkinliklerini çok iyi belirleyememeleridir. Temel yetkinliklerini iyi belirlemeyen veya bu yetkinlikleri stratejik ortağa veya outsourcing firmasına aktaran bir işletmenin farkına varmadan işletmenin içinin boşaltılması veya kendine yeni bir rakip daha yaratma uğraşısı içinde olduğunu öğrenmesi çok zaman almayacaktır. Bir Çin atasözünün ifade ettiği gibi "Tek yatak fakat farklı rüyalar" ortaya çıkacaktır.

KAYNAKÇA

- BARCA, Mehmet (2002), "Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki", Editörler: Dalay I, Coşkun R., Altunışık R. Stratejik Boylanyla Modern Yönetim Yaklaşımları, içinde, Beta Yayınları, İstanbul
- BARNEY, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", Journal of Management, Cilt, 17, No.1, s.99-120.
- BRANDES, Henrik, Johan Lillecreutz ve Staffan Brege, (1997), "Outsourcing-Success or Failure? Finding From Five Case Studies", European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol.3, No.2, s.63-75.
- BURGES, Cathy, (2007), "Is There a Future for Hotel Financial Controllers?", Hospitality Management, Vol.26, s.161-174.
- COŞKUN, Recai (2002), "Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", Editörler: Dalay I, Coşkun R., Altunışık R. Stratejik Boylanyla Modern Yönetim Yaklaşımları içinde, Beta Yayınları, İstanbul

- DOMBERGER, S. (1998), *The Conducting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford, Oxford University Press.
- FAYOL, Henri (2005), *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Çev. M. Asım Çalıkoğlu, Adres Yayınları, Yayın No:9, Ankara.
- HOLCOMB Tim R. ve Michael A. Hitt, (2007), "Toward a Model of Strategic Outsourcing", *Journal of Operations Management*, Vol.25, s.464-481.
- KARABADSE, Andrew ve Nada Kakabadse, (2002), "Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europa", *European Management Journal*, Vol.20, No.2, 189-198.
- KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul
- LAM, Terry ve Michael X. J. Han, (2005), "A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shanghai", *Hospitality Management*, Vol.24, s.41-56.
- LAMMINMAKI, Dawne (2003), *Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective*, Doktora Tezi, Griffith University, Avustralya
- LANKFORD, W.M., Parsa, F. (1999), "Outsourcing: A primer" *Management Decision*, Vol:37, s.310-316.
- OLALI, Hasan ve Meral Korzay (1993), *Otel İşletmeciliği*, 2 Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- PRAHALAD, C.K. ve Hamel G., (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, s. 79-91.
- QUELIN, Bertrand ve François Dumel, (2003), "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", *European Management Journal*, Vol.21, No.5, s.647-661.
- RODRÍQUEZ Espino F.T. ve Robaina Padron V. (2004a), "A Resource-Based View of Outsourcing and its Implications for Organizational Performance in Hotel Sector", *Tourism Management*, March
- RODRÍQUEZ Espino F.T. ve Robaina Padron V. (2004b), *Outsourcing and its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands*, *Hospitality Management*, Vol.23, s. 287-306.
- SCHNIEDERJANS, Marc J. (2005), *Outsourcing and Insourcing in an International Context*. M.E. Sharpe, Armanck, New York
- SHY, Oz ve Rune Stenbacka, (2003), "Strategic Outsourcing", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.50, s.203-224.
- STALK, George, Philips Evans ve Lawrence E. Shulman, (2000), *Yetkinliklere Dayalı Rekabet: Şirket Stratejisinde Yeni Kurallar, Şirket Stratejisi İçinde*, *Harvard Business Review* dergisinden seçmeler, Çev. Ahmet Gürsel, MESS Yayınları, No.327, s.171-202
- TAYLOR, Frederick W. (2005), *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çev. H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Yayın No:10, Ankara.
- Vatan Gazetesi, 14.12.2006

