

## OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA: ÇEŞME İLÇESİNDE TURİZM BELGELİ OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ALANLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Adnan TÜRKSOY \*

Selcen Seda TÜRKSOY \*\*

### ÖZET

*Çalışma, günümüzde daha yaygın uygulama olanağı bulan dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının otel işletmelerinde uygulama alanlarının araştırılmasına yöneliktir. İşletmelerde yürütülen faaliyetlerinin bir kısmı ya da tamamının konusunda uzmanlaşmış kişi ya da firmalar tarafından gerçekleştirilmesi anlamına gelen yaklaşımın otel işletmelerinde hangi bölümlerde uygulandığı sorusunun yanıtlanması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada öncelikle dış kaynaklardan yararlanma kavramı açıklanmış, dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları ele alınarak, otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma alanları değerlendirilmiştir. Çeşme ilçesinde yer alan turizm belgeli otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma düzeyine ilişkin olarak yapılan araştırmanın bulguları ise son kısımda yorumlanmıştır.*

*Anahtar Kelimeler: Dış Kaynaklardan Yararlanma, Otel İşletmeleri,  
Çeşme*

### 1. Giriş

Dış kaynaklardan yararlanma (DKY) organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek faaliyette bulunma ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade etmektedir. Bu kapsamda “DKY, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya” (Elmuti - Kathhawala, 2000) devredilmesidir.

DKY fonksiyon ya da hizmeti satın alan firmayla bu hizmeti sunan firma arasında uzun dönemli bir stratejik işbirliğidir (Embleton ve Wright, 1998). Bu ilişkide daha yüksek performans ve düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabasının bulunması ve riskin paylaşılıyor olması bu ilişkiyi geleneksel müşteri-satıcı ilişkisinden ayırmaktadır.

---

\* Doç.Dr., Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu,  
( [adnan.turksoy@ege.edu.tr](mailto:adnan.turksoy@ege.edu.tr) )

\*\* Öğr.Gör. Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu,  
( [selcen.seda.turksoy@ege.edu.tr](mailto:selcen.seda.turksoy@ege.edu.tr) )

Dolayısıyla DKY yaklaşımında işletme, hizmeti sunan firmaya işin nasıl yapılacağını ve hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini belirtir. Yaklaşım kapsamında yalnızca işletme dışı değil ülke dışı kaynaklardan yararlanma da söz konusudur. Bu daha çok uluslararası pazarlara ihracat, lisans verme, franchising, müşterek yatırım ortaklıkları kurma, doğrudan yatırım yapma veya oralarda kurulu firmaları satın alma biçiminde görülebilir (Eren, 2003).

DKY insanlık tarihinin geçmişi kadar eski olmakla birlikte, sanayileşmeyle birlikte yiyecek, araç ve ev gereçlerinin üretim ve satışı ile başlamıştır (Özdoğan, 2006). 19. Yüzyılda İngiltere’de sokak lambalarının bakımı, kamu yollarının onarımında DKY yaklaşımı kullanılırken, ABD ve Avustralya’da posta hizmetlerinde, Fransa’da demir yollarının yapımında ve yönetiminde yöntemden yararlanılmıştır. 1970’li yıllarda akademik çalışmalar uygulamayı yeni yönetim yaklaşımı olarak açıklarken, bugünkü anlamda ilk DKY uygulaması Eastman Kodak firmasının 1989 yılında tüm bilgi yönetim faaliyetlerini IBM, Businessland ve Digital Equipment Corp’a vermesi ile başlamıştır. Dolayısıyla DKY’nın günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi olmasının temelinde bu dönemde 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 dış firmalara devretmişlerdir (Özdoğan, 2006; Corbett, 2004).

Günümüzde dünya ekonomisinde işletmelerin belirli alanlarda kendilerini yoğunlaştırıp, bazı alanlardan çekildikleri görülmektedir. Bu kapsamda işletme bünyesindeki bazı hizmetlerin bu alanda uzmanlaşmış firmalara yaptırılması, işletme için ekonomik ve verimli bir yöntemdir. Özellikle işletmeler için destek hizmetler olarak adlandırılan işletme çalışanlarına yönelik beslenme hizmetlerinin verilmesi, güvenliğin sağlanması, bahçe ve cephe bakımı, temizliği, personel taşımacılığı, ilaçlama gibi bir çok faaliyette DKY yoluna gidilmektedir (Önce ve Marangoz, 2004). Otel işletmeleri de yiyecek ve içecek hizmetleri ile temizlik, ilaçlama, güvenlik gibi faaliyetleri başka firmalardan temin ederek ya da bu üniteleri kiralayarak, maliyetlerini düşürüp, hizmet kalitelerini yükseltmek istemektedir.

## **2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Otel işletmeleri seyahat eden kişilere geçici konaklama ve yiyecek içecek hizmeti sunan tesislerdir. Otellerin asıl fonksiyonu müşterilerin geceleme gereksinimlerini karşılamaktır. Özellikle şehir merkezinde bulunan oteller

konaklamayan müşterilere yiyecek içecek hizmeti sunduklarından birer restoran olarak düşünülebilir. Bu hizmetlerin yanısıra otellerin kafeterya, disko ve animasyon olanaklarıyla eğlence merkezi, çamaşırhane olanaklarıyla kuru temizleme tesisi, park alanları ile otopark, spa ve termal üniteleriyle güzellik ve tedavi merkezi, salonlarıyla sanat ve toplantı yeri özelliği taşımaktadır.

DKY yaklaşımının bu işletmelerde uygulanması için öncelikle bu tesislerdeki faaliyetlerin temel ve ikincil faaliyet olarak ayrılması gerekmektedir. Stratejik açıdan yönetim, resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve tesellüm, yiyecek, içecek hizmetlerinin hazırlandığı ve sunulduğu bölümler temel faaliyet alanı kabul edilirken, bakım onarım, eğlence, insan kaynakları, bilişim, reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri tamamlayıcı, bunların dışında kalan ortak kullanım alanlarının ve odaların temizlenmesi, çamaşırhane ve kuru temizleme, havuz ve dış cephe temizliği, güvenlik faaliyetleri temel olmayan (ikincil) faaliyetler olarak değerlendirilmektedir (Özdoğan, 2006; Rodriguez ve Robania, 2005).

Günümüzde ikincil ve tamamlayıcı faaliyet alanlarında DKY yaklaşımı tercih edilirken, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde bulunan tesislerde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinde de yaygın biçimde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bu işletmelerde gerçek rekabet konusu olarak konum ve fiyata bağlı olarak konaklama hizmetlerinin kendisi olduğu kabul edilmekte, sunulan yiyecek ve içecek hizmetleri işletme dışından firmalar tarafından hazırlanıp sunulmaktadır (Rodriquez ve Robaina, 2004; Hemmington ve King, 2000).

Otel işletmelerinde DKY uygulamalarına 1980'li yılların ortasında Fransa'da otel bünyesindeki ikincil hizmetlerin, konusunda uzmanlaşmış şirketlere devredilmesiyle başlanmıştır. Türkiye genelindeki ilk uygulama ise 1997 yılında Seferihisar'da kurulu bulunan Atlantis Tatil Köyünde konaklama hizmetlerinin işletme dışından yürütülmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Yurtsever, 2004).

### **2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantaj Ve Dezavantajları**

DKY, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konuları alanında uzman firmalara devretmelerini ifade etmektedir. Alanında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin başvurdukları bir strateji olan DKY uygulamalarının avantajları şöyle sıralanabilir (Rodriguez ve Robania, 2004):

- Ana faaliyet alanına odaklanma
- Maliyet düşürme ve tasarruf
- Kalitenin yükseltilmesi
- Esnekliğin artırılması
- Sunulan hizmetin geliştirilmesi.

Yoğun rekabetin sürdüğü günümüzde işletmelerin piyasada başarılı olabilmesi, ürettiği mal ya da hizmetin rakiplerin sunduğundan farklı, üstün ve ekonomik olmasına bağlıdır. Bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu ise ana faaliyet alanına odaklanılmasından geçmektedir. Temel yeteneğini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen otel işletmeleri, asıl faaliyet konusu dışındaki faaliyetleri işletme dışı firmalara devredebilir. Böylece hem küçülerek daha etkin bir yönetim yapısına sahip olur, hem de bu firmaların maliyet avantajını kullanarak rekabet üstünlüğü sağlar.

DKY firmasının aynı mal ya da hizmetten büyük miktarda üreterek ölçek ekonomilerinin avantajından yararlanması otelin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeler DKY yoluyla maliyet açısından rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Böylece işletmeler en düşük maliyetle en iyi üretim yapma hedefine ulaşabilirler (Embleton ve Wright, 1998).

Dış kaynaklardan yararlanmanın diğer bir avantajı otel işletmesinin sunduğu hizmetlerdeki kalite düzeyinin yükseltilmesine olanak vermesidir. Müşterilere göre kalite, gereksinim duyduğu ürünün zaman içerisinde değişen beklentilerini karşılamasıdır. İşletmenin üretim ya da sunum sürecinin alanında uzman firmalar tarafından gerçekleştirilmesi sunulan ürün ya da hizmetin kalitesini yükseltecektir (Rodriguez ve Robania, 2004). Maliyetlerin düşmesiyle birlikte kalite düzeyinin de yükselmesi DKY sürecinde uzman firmalarla çalışmasına bağlıdır.

İşletmelerin sektör ve ekonomideki ani değişimlere uyum sağlayabilmesi için esnek yapıya sahip olması gerektiğinden, DKY ile işletmelerin fiziksel üretim kapasitesi düşmeden, organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerindeki düşüşle olası kriz dönemlerine daha iyi uyum sağlama şansı elde edilebilmektedir (İlter, 2002). Ayrıca işletmeler DKY sayesinde oluşabilecek risklerin büyük bölümünü diğer firmaya aktarabilmekte ve örgüt yapısını daha yalın hale getirerek karar almada daha esnek, dinamik,

değişikliğe uyum sağlayabilen ve pazardaki fırsatları değerlendirebilen bir konuma kavuşabilmektedirler (Genç, 2004).

Öte yandan otel işletmeleri taşeron firmaya verdikleri hizmetleri geliştirme konusunda isteksiz ya da yetersiz kalabilmekte, dış firmaya verilen iş süreçlerinde kontrol kaybedilebilmekte, kritik bilgilerin taşeron firmadan rakip işletmelerin eline geçme riski artmakta, ana firma ile taşeron arasında iletişim sorunları çıkabilmekte, en önemlisi de taşerona devredilen bölmelerde çalışanların durumunu gören diğer otel çalışanları olumsuz etkilenebilmektedir (Özdoğan, 2006; Budak ve Budak, 2004; Kakabadse ve Kakabadse, 2005).

## **2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları**

Hizmetler sektöründe yer alan turizm ve otel işletmeleri çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen bir özellik gösterir. Bu nedenle otel işletmelerinin çevresel koşullarda meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir (Kozak ve Güçlü, 2003). DKY sayesinde işletme çevresel koşullardaki hızlı değişime ayak uydurabilmekte ve hizmeti etkin biçimde sunabilmek için katlandığı maliyetleri azaltabilmektedir. Bu aynı zamanda hizmet yoğun niteliği ve sabit maliyetlerin yüksekliği yüzünden değişim karşısında çok hızlı hareket edemeyen otel işletmeleri için bir fırsat oluşturmaktadır.

**Tablo 1:** Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarıyla İlgili Yapılan Çalışmalar ve Kapsamı

<b>Çalışma</b>	<b>Kapsam: Dış Kaynakların Yararlanılan Alanlar ve Faaliyetler</b>
Hallam ve Baum (1996)	Otel Yiyecek ve İçecek Hizmetleri
Burgess (2000)	Otel Faaliyetleri (Muhasebe)
Hemmington ve King (2000)	Yiyecek ve İçecek hizmetleri
Paraskevas (2001)	Otel Faaliyetleri ve Yiyecek ve İçecek Hizmetleri
Rodriquez ve Robaina (2004)	DKY'nın Otel Performansı ve Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi
Rodriquez ve Robaina (2005)	DKY'nın Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi
Rodriquez ve Padilla (2005)	Otel Faaliyetleri (Bilişim), DKY'yı Etkileyen Faktörler
İplik ve Çınar (2005)	Yiyecek ve İçecek Hizmetleri
Lam ve Han (2005)	DKY stratejileri ve Otel Yöneticilerinin DKY'ya Bakış Açıları
Özdoğan (2006)	Otel Faaliyetleri (Genel) ve Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma alanları konusunda yapılmış araştırmalar incelendiğinde çalışmalardan bir bölümü genel olarak dış kaynaklardan yararlanılan otel faaliyetleriyle ilgiliyken, bir bölümü de özellikle yiyecek ve içecek hizmetlerinin dış firmalara devredilmesine ilişkindir (Tablo 1).

Tablonun alt kısmında yer alan DKY ile ilgili yapılan son dönemdeki çalışmalar ise yaklaşımın değerlendirilmesine ve yöntemin otellerin finansal ve örgütsel performansı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesine yöneliktir. Otel işletmelerinde DKY yaklaşımının kullanıldığı bölüm ve hizmetler ise Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2:** Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Bölüm ve Faaliyetler

<b>Bölüm</b>	<b>Dış Kaynakların Yararlanıldığı Faaliyet</b>
Resepsiyon	Resepsiyon, Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği, Kat Temizliği, Çamaşırhane
Yiyecek ve İçecek	Satınalma ve Tesellüm, Restoran, Mutfak
Bakım / Onarım	Teknik Servis, Havuz ve Bahçe Bakımı
Yönetim	İdare, Eğitim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Bilişim
Dinlenme Aktiviteleri	Animasyon
Güvenlik	Güvenlik

(Rodriquez ve Robaina, 2004; Özdoğan, 2006)

Diğer bölümlerin aksine konaklama hizmetlerinin müşteri memnuniyetine dayalı kompleks yapısı ve işletmenin imajının olumsuz etkilenebileceği korkusu dış kaynaklardan yararlanılmasını engellemektedir (Hemmington ve King, 2000). Otel işletmelerinde yönetim faaliyetlerinde DKY uygulamaları, otel yönetim sözleşmeleri, imtiyaz sözleşmeleri, yönetim bilgi sistemleri, yönetim danışmanlığı, hukuk danışmanlığı, yönetim bilgi sistemleri (ISO standartları, HACCP gıda güvenliği sistemleri) gibi konularla sınırlı kalmaktadır (Özdoğan 2006). Bu faaliyetlerde, işletme konusunda uzman profesyonel bir firmayla çalışarak danışmanlık almakta ya da faaliyetleri tamamen bu firmaya bırakmaktadır.

Resepsiyon bölümünde merkezi rezervasyon sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır (Kozak ve Güçlü, 2003). Oda ve katların temizliği, dış cephe ve havuz temizliği, çamaşırhane ve temizlik yaklaşımının kullanıldığı diğer faaliyetlerdir. Çamaşır temizliği için çarşaf ve diğer unsurlar

başka firmalara temizlik için gönderilebileceği gibi, otelin temizleme ünitesinin işletmesi de başka firmalara devredilebilmektedir (Hamamcıoğlu, 2004). Böylece kuru temizleme kapsamında leke çıkarma, profesyonel temizlik ve ütüleme gibi uzmanlık gerektiren faaliyetler profesyonel firmalarca yürütülmektedir.

Yiyecek ve içecek sektöründe otel işletmelerinin payının giderek düşmesi, şehir merkezinde bulunan otellerin a la carte restoran ve fast food işletmelerinin rekabeti ile satışlarının gerilemesi ya da kar marjlarının düşmesi otellerin DKY'yı tercih etmesine neden olmaktadır (Hemmington ve King, 2000; Paraskevas, 2001). Bu kapsamda bağımsız restoranlarla rekabet edemeyen otel restoranları franchising ve DKY yoluyla stratejik işbirliğine gitmektedir. Hospitality Franchise Systems otelleri McDonald's, ile, Hilton otelleri Benihana ve Trader Vic's ile, Holiday Inn otelleri, TGI Friday's ve Ruth's ile çalışmaktadır (Özdoğan, 2006; İplik ve Çınar 2005).

Diğer taraftan işletmelerin konaklamaya odaklanıp yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanarak finansal anlamda maliyetlerini düşürüp karlılıklarını artırdıkları da ileri sürülmektedir. Ancak otele bu hizmeti sağlayan DKY firmasının yalnızca kar amaçlı çalışması hizmetlerden memnun olmayan müşteri grubunun ortaya çıkmasına yol açabilir (Burgess, 2000; Hallam ve Baum, 1996). Bu nedenle özellikle mutfak alanının küçük kaldığı tesislerde tatlı,ekmek ve pastalar dışarıdan temin edilmekte, tatlı ve pastane bölümlerinde DKY yolunda gidilmektedir. Otel işletmesinde sunulan oda servisinin işletme dışına devredilmemesi gerektiği de uzmanlarca ifade edilmektedir. Bunun nedeni oda servisinin küçük oluşu, müşteriile doğrudan temasta bulunulması ve hizmetin özellikle gece verilmesidir (Özdoğan, 2006, Hallam ve Baum, 1996).

İşletme içerisinde görev yapan personelin ağırlıklı olduğu bir diğer bölüm housekeeping (kat hizmetleri) olduğundan bu hizmetlerin işletme dışından bir temizlik firmasına yaptırılması maliyet tasarrufuna ve hizmetlerin hızlı biçimde sunulmasına olanak vermektedir. Otel işletmeleri mevcut müşterilerini korumak, yeni müşteriler çekebilmek ve pazar payını artırmak için halkla ilişkiler, reklam, tanıtım faaliyetleri yürütmek durumunda (İçöz, 2001; Tavmergen ve Meriç, 2002) olduğundan bu kapsamda DKY önemli bir alternatif haline gelmektedir. Yine işletme çalışanlarının ilk işe girişlerinde ve sonrasında yürütülen insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılması, bu faaliyetlerin etkinliğini ve başarı şansını artırmaktadır. Bunların dışında otel işletmelerinde ilaçlama, asansör, soğutma ve ısıtma ile klima sistemlerinin bakımında, artan terör olayları nedeniyle özel

güvenlik alanında, eğlence ve sinema hizmetlerinde, yatırım ve işletme maliyetlerinin yüksek olduğu bilgi sistemlerinin kurulmasında, şov ve animasyon gösterilerinde, otel bünyesinde bulunan ofis ve mağazaların işletilmesinde, bahçe bakımında, kasa hizmetlerinde, park hizmetlerinde, sağlık hizmetlerinde, bebek ve çocuk bakımında, tesis atıklarının yok edilmesi ya da yeniden kazanılmasında dış kaynaklardan yararlanılmaktadır (Özdoğan, 2006; Rodriquez ve Padilla, 2005).

### **3. Çeşme İlçesinde Yer Alan Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı**

Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma giderek yaygınlaşırken ülkemizde bu konuda yapılmış araştırma ve çalışmalar az sayıdadır. Çeşme bölgesine ilişkin bir araştırma ise daha önce yapılmamıştır. Çalışmada ilçede yer alan turizm belgeli otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlçede çalışma kapsamına girecek turizm belgeli otel sayısı yirmi yedi adet (Kaynak: Çeşme Turizm Danışma Müdürlüğü) olarak belirlenmiştir. Bu işletmelerden iki tanesinin kapalı olması birinin çalışmaya katılmaması nedeniyle toplam 24 işletme değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada yalnızca turizm belgeli otel işletmelerinin ele alınma nedeni ilçe genelinde bulunan belediye belgeli tesislerin küçük ölçekli olması ve aile işletmesi özelliği göstermesidir.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, Çeşme ilçesinde faaliyetlerini sürdüren turizm belgeli otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma durumu ve uygulama alanlarının belirlenmesine yöneliktir. Bu kapsamda işletmelerin faaliyette bulunduğu dönem ve sınıfı, sermaye yapısı, hizmet süresi, işletmede uygulanan konaklama biçimi gibi tesislerin genel profili ile işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma durumu değerlendirilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşmeler ele alınan işletmelerin yönetim kademesinde yer alan genel müdür, genel müdür yardımcısı, ön büro müdürü, satın alma müdürü, yiyecek ve içecek müdürü ya da kalite sorumlularıyla yapılmıştır.



### 3.3. Bulgular

#### 3.3.1. İlçede Yer Alan Otel İşletmeleri

İzmir ilinin en batısında yer alan ve merkeze 80 km uzaklıkta bulunan Çeşme ilçesinin yüzölçümü 260 km<sup>2</sup> olup, kuzeyinde Karaburun, batısında ve güneyinde Ege denizi, doğusunda da Urla bulunmaktadır. İlçenin 9 deniz mili batısında bulunan Sakız Adası ise Yunanistan'a aittir. İlçenin adı; sokaklarda bulunan ve bugün için bir çoğu yıkıntı halinde 17-18.Yüzyıl yapımı toplam 16 çeşmeden gelmektedir.

İlçenin iklimi ve sahip olduğu doğal kaynakları ile daha uzun süreli bir turizm sezonu potansiyeli olması mümkünken, bu süre üç-dört ay ile sınırlı kalmaktadır. Bugüne kadar ikinci konutların ağırlıklı olması nedeniyle “yazlık” kültürünün egemen olduğu ilçenin genel turizm hareketlerinden ve termal turizmden aldığı payın artırılması için ilçenin “turizm destinasyonu” olarak imajının oluşturulması gerekmektedir (Ege Turizm Derneği, 2001). Bu kapsamda son yıllarda yapılan turistik tesis yatırımları ile ilçeyi ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısı artmış ve turizm hareketlerinde ivme kazanılmış olup, metropole bağlı en büyük sayfiye yeri konumundadır. İlçenin sahip olduğu turistik tesis ve yatak kapasitesi ise 2005 yılı sonu itibariyle Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3:** Çeşme İlçesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli ve Belediye Belgeli Tesis Sayısı, Oda Sayısı ve Yatak Kapasiteleri (2005)

Tesis Türü	Tesis Sayısı	% *	% **	Yatak Kapasitesi	% *	% **
Turizm İşletme Belgeli Tesisler	29	100	12,60	5,932	100	36,50
- İki yıldızlı	12	41,38		970	16,35	
- Üç yıldızlı	5	17,25		1149	19,37	
- Dört yıldızlı	3	10,34		909	15,32	
- Beş yıldızlı	4	13,79		2616	44,10	
- Özel	1	3,45		152	2,57	
- Pansiyon	4	13,79		136	2,29	
Belediye Belgeli Tesisler	201	100	87,40	10.321	100,00	63,50
- Oteller	99	49,25		5.894	57,11	
- Diğer Tesisler	102	50,75		4.427	42,89	
Genel Toplam	230		100,00	16.253		100,00

\* Grup içerisindeki yüzde; \*\* Genel toplam içerisindeki yüzde (Çeşme Turizm Danışma Müdürlüğü)

Tabloya göre ilçede yer alan turizm belgeli işletme sayısı 29 (Toplam tesisin %12,60'ı), belediye belgeli tesis sayısı ise 201 (toplamın % 87,40'ı) adettir. İlçede yatak kapasitesinin 5.932'si turizm belgeli, kalan 10.321'i ise belediye belgeli olarak işletilmektedir. Turizm belgeli işletmelerin yatak kapasitesi toplam yatağın % 36,50'sini oluşturmaktadır. Turizm belgeli tesislerde ortalama yatak sayısı 204,55 (5932÷29) iken, belediye belgelilerde bu rakam tesis başına 51'e (10321÷201) düşmektedir. Dolayısıyla belediye belgeli işletmeler oldukça küçük ölçeklidir.

İlçedeki dört adet pansiyon dışında kapasitenin tamamını oluşturan turizm belgeli otellerin sınıflarına göre dağılımı incelendiğinde tesis sayısı bakımından daha çok iki yıldızlı işletmenin bulunması, ilçeye gelen müşteri profilinin orta gelir düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Yatak sayısı bakımından dağılım ele alındığında ise ilçedeki kapasitenin büyük kısmını beş yıldızlı tesisler oluşturmaktadır. Son yıllarda açılan tesislerin içerisindeki beş yıldızlı tesislerin payının yüksek oluşu yüksek gelire sahip turistlerin ilçeye çekilmek istendiğinin bir göstergesidir. Tablo 4'de çalışma kapsamında yer alan otel işletmelerinin genel profili görülmektedir.

Çalışmada tüm belgeli otel işletmeleriyle görüşülmesi amaçlanmış, ancak iki tesisin kapalı olması, birinin de görüşmeyi kabul etmemesi nedeniyle 24 tesise ulaşılabilmektedir. Ele alınan tesislerin büyük kısmı iki yıldızlı otel işletmesi statüsündedir (11 otel ile toplam tesis sayısının % 45,83'ü). Bu işletmeleri sırasıyla üç, beş ve dört yıldızlı oteller izlerken, ilçede tek yıldızlı otel bulunmamaktadır. Özel belgeli otel sayısı ise birdir. Bu işletmelerin biri dışında tümü yerli sermaye mülkiyetindedir. Diğer bir ifadeyle ilçede yabancı sermayenin payı son derece düşüktür. Ele alınan işletmelerin büyük kısmı (onüçü) 10 yıldan daha fazla süredir hizmet vermektedir. Geri kalan işletmelerden sekizi beş yıldan daha az bir süredir hizmet verirken (yeni tesis), yalnızca üçü; beş ile on yıl arasında hizmet veren grupta yer almaktadır. Bu durum ilçede yapılması planlanan yatırımları engelleyen koruma kurulu kararları ve ekonomik konjonktürde yaşanan dalgalanmalardan kaynaklanmıştır.

Otellerden onyedisi yalnızca yaz aylarında hizmet vermektedir. Bu tesislerin faaliyetlerinin yoğunlaştığı dönem Nisan-Ekim ayları arasındadır. Mevsimlik olarak çalışan işletmelerden bir kısmı önceki yıllarda yıl boyunca hizmet verirken yeterli doluluk oranı yakalanamadığı için şu anda yalnızca yaz dönemlerinde çalışmayı tercih etmektedir. Otellerin büyük kısmının mevsimlik özellik göstermesinin en büyük nedeni tesislerin güneş-deniz-kum amaçlı seyahat edenlere hitap eden resort tipi tesisler olmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 4:** Çeşme İlçesinde Ele Alınan Otel İşletmelerinin ve Görüşme Yapılan Çalışanların Profili

Veri	Sayı	%
<i>İşletmenin Sınıfı</i>		
İki yıldızlı	11	45,83
Üç yıldızlı	5	20,83
Dört yıldızlı	3	12,50
Beş yıldızlı	4	16,67
Özel	1	4,17
Toplam	24	100,00
<i>İşletmenin Sermaye Yapısı</i>		
Ulusal	23	95,83
Uluslararası	1	4,17
<i>İşletmenin Hizmet Süresi</i>		
10 yıldan fazla	13	54,17
5-10 yıl	3	12,50
5 yıldan az	8	33,33
<i>İşletmenin Açık Olduğu Dönem</i>		
Tüm yıl	7	29,17
Yaz dönemi *	17	70,83
<i>İşletmede Uygulanan Konaklama Seçeneği**</i>		
Oda ve kahvaltı	6	
Yarım pansiyon	13	
Tam pansiyon	3	
Her şey dahil	3	
Apart	2	
<i>Görüşme Yapılan Çalışanların Pozisyonu</i>		
Genel müdür	4	16,67
Genel müdür yardımcısı	7	29,17
Yiyecek içecek müdürü	4	16,67
Otel sahibi	4	16,67
Diğer	5	20,83
<i>Cinsiyet</i>		
Bayan	2	8,33
Bay	22	91,67

\* Nisan-Ekim ayları arasında yoğunlaşmaktadır.

\*\* Bazı işletmelerde birden fazla konaklama seçeneği vardır.

Ele alınan otellerde en çok tercih edilen konaklama biçimi yarım pansiyon (13 otel), ile oda + kahvaltı (6 otel) dir. Kuşkusuz ilçede yer alan işletmelerin büyük ölçüde iki yıldızlı olması, işletmelerde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinin sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Tam pansiyon yalnızca üç işletmede uygulanırken, daha önceden her şey dahil uygulayan işletmelerin bazıları bu uygulamadan yeterli kârlılık elde edemediğinden vazgeçmiştir. Halen yalnızca üç işletme ülkemiz genelinde yaygınlaşan her şey dahil sistemiyle hizmet vermektedir.

İşletmelerin profilinin yanısıra anket yapılan otellerde görüşme yapılan kişilerin pozisyonları değerlendirildiğinde, onbiri genel müdür ve genel müdür yardımcısı, beşi diğer yönetici grubuna mensup, dördü otel sahibi ve yine dördü de yiyecek ve içecek müdürüdür. Görüşme yapılan kişilerden yalnızca üçü bayan, kalanı baydır. Dolayısıyla otellerde üst düzey çalışanların içerisinde bayanların payının düşük kaldığı gözlemlenmiştir.

### **3.3.2. Çalışmada Ele Alınan Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Çalışmada dış kaynaklardan yararlanma alanları değerlendirildiğinde, ilçe genelindeki turizm belgeli işletmelerin ilaçlama ve çamaşırhane hizmetleri ağırlıklı olmak üzere % 79'unda dış kaynaklardan yararlanıldığı ortaya çıkmıştır. İlaçlama ve çamaşırhane faaliyetleri değerlendirme dışı bırakıldığında ise dış kaynaklardan yararlanılma düzeyi düşmektedir.

DKY durumu işletmelerin statülerine göre değerlendirildiğinde beş yıldızlı otellerin (ve özel belgeli bir tesisin) tamamında dış kaynaklardan yararlanıldığı görülmektedir. Bu oran iki yıldızlı işletmelerde % 78'e, dört yıldızlılarda %75'e, üç yıldızlılarda ise % 60'a düşmektedir. Statü ile DKY düzeyi arasında doğrudan ilişki gözlenirse de, beş yıldızlı otellerin büyük ölçekli oluşu, daha profesyonel yönetim anlayışının bulunmasının DKY düzeyini artırdığı ileri sürülebilir. Öte yandan ele alınan işletmelerden beşi dış kaynaklardan hiçbir şekilde yararlanmamaktadır. Bu işletmelerden bir tanesi dört yıldızlı, ikisi üç ve ikisi de iki yıldızlıdır.

**Tablo 5:** Çeşme İlçesinde Ele Alınan Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Durumu

İşletmenin Statüsü	Dış Kaynaklardan Yararlanan İşletmeler		Dış Kaynaklardan Yararlanmayan İşletmeler		Toplam Sayı
	Sayı	%	Sayı	%	
İki yıldızlı	7	78	2	22	9
Üç yıldızlı	3	60	2	40	5
Dört yıldızlı	3	75	1	25	4
Beş yıldızlı	5	100	-	-	5
Özel	1	100	-	-	1
Genel Toplam	19	79	5	21	24

### 3.3.3. Çalışmada Ele Alınan Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları

İlçe genelindeki otellerin dış kaynaklardan yararlanma alanları işletmelere göre farklılık göstermektedir. İşletmelerden biri tüm hizmetlerini alanında uzmanlaşmış dış kaynak firmasından sağlarken (çalışmada A oteli olarak belirtilecektir), bir diğeri işletme sahibinin diğeri oteli tarafından işletilmektedir (çalışmada B oteli olarak belirtilecektir). Üç işletme sahip olduğu yiyecek ve içecek ünitelerinden bir ya da bir kaçını işletme dışından kişi ya da gruplara kiraladığını ya da geçmiş yıllarda kiralamış olduğunu belirtilirken, şehir merkezinde bulunan bir tesis sahip olduğu kafeteryayı kiralamış durumdadır. Araştırma kapsamında işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma alanları departmanlarla ilgisine göre aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 6)

**Tablo 6: Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları \***

Departman	Faaliyet	Tesis Sayısı	%
<i>Resepsiyon</i>	Resepsiyon	1	4,17
	Rezervasyon	1	4,17
<i>Kat Hizmetleri</i>	Oda Temizliği	2	8,33
	Kat Temizliği	3	12,50
	Çamaşırhane	5	20,83
<i>Yiyecek ve İçecek</i>	Satınalma ve Tesellüm	2	8,33
	Müşteri Restoranları	3	12,50
	Bar (Kafeterya)	1	4,17
	Mutfak	2	8,33
<i>Bakım / Onarım</i>	Teknik Servis	3	12,50
	Havuz Bakımı	1	4,17
	Bahçe Bakımı	2	8,33
<i>Yönetim</i>	İdare	2	8,33
	Eğitim	1	4,17
	İnsan Kaynakları	2	8,33
	Satış ve Pazarlama	2	8,33
<i>Dinlenme Aktiviteleri</i>	Animasyon	2	8,33
<i>Güvenlik</i>	Güvenlik	2	8,33
<i>Diğer **</i>	İlaçlama	14	58,33
	Personel Taşıma	3	12,50
	Spa, Termal	2	8,33

\* Tablonun hazırlanmasında (Kasavana ve Brooks, 1995 ve Rodriguez ve Robania, 2004) çalışmalarında kullanılan formattan yararlanılmıştır.

\*\* Araştırmacılar tarafından eklenmiştir.

Tablo incelendiğinde işletmelerde özellikle ilaçlama, çamaşırhane, kat temizliği, yiyecek ve içecek hizmetlerinde, teknik servis ile personel taşıma faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlandığı görülmektedir. Ele alınan işletmelerin yarısından fazlasında (%58,33) ilaçlama tesis dışından bir firmaya yaptırılmaktadır. İşletmelerin ilaçlama ile ilgili faaliyetleri işletme dışarısından sağlamanın nedenleri; bu konuda geçmişte yaşadığı kötü tecrübeler (kendi ilaçlamanın yetersiz kalması), konunun uzmanlık gerektirmesi, kullanılacak kimyasalların niteliği, ilaçlanan haşerelerin sürekli olarak bağımsızlık kazanması nedeniyle bu ilaçların değiştirilme zorunluluğu ve işletmenin dışında artan haşere sayısıdır.

İlaçlamadan sonra bu işletmelerde dış kaynaklardan en çok yararlanılan bölüm çamaşırhanedir (%20,83). Bazı otellerin ölçeğinin küçük olması, sahip olduğu binaların ayrı bir çamaşırhane kurmaya izin vermemesi, ya da işletme

sahip ya da yöneticilerinin bu departman için teçhizat temin edip ilave personel istihdam etmeyi rantabl bulmaması çamaşır temizliği yapan firmalardan hizmet alınmasına yol açmıştır.

A ve B oteli dışında müşteri restoranlarından bir kısmını dış firmaya devreden işletmelerin bu yöntemi otelin tanıtımına katkıda bulunması amacıyla tercih ettiği görülmüştür. Ancak ödeme problemleri ve satışlara katkısının yetersiz kalması bu uygulamanın kaldırılmasına yol açmıştır. Diğer taraftan restoranlardan bazılarında talip olan firmaların söz konusu tesiste yer alan diğer restoranlara rakip olmaması için bu tür teklifleri reddeden tesisler de bulunmaktadır.

A oteli dışında ilçe genelinde konaklama hizmetlerini (resepsiyon ve rezervasyon) başka firmaya veren başka tesis bulunmamaktadır. Yine bu tesis dışında yiyecek ve içecek hizmeti otellerin kendisi tarafından sunulmaktadır. A ve B oteli dışında yalnızca bir işletmede bakım onarım hizmetleri dışarıdan sağlanmaktadır. Bu hizmetin alınma nedeni işletmeci tarafından işletmenin sınırlı hizmet vermesi (apart) ve işletme ölçeğinin küçük olması olarak belirtilmiştir. İşletmecilerden biri havuz bakımının özellik taşıması nedeniyle uzman firmadan yardım aldığını belirtmektedir. Bahçe bakımında A oteli dışında büyük ölçekli bir işletmenin de dış kaynaklardan yararlandığı görülmektedir.

A ve B oteli dışında işletme yönetimini dış firmaya devreden başka tesis bulunmamaktadır. Eğitim alanında işletmelerden biri zincir işletme olmasının avantajıyla bu hizmetleri zincir dahilinden sağlamaktadır. Diğer işletmelerin ise eğitim alanında dış kaynaklardan yararlanmadığı görülmüştür. İşletmelerin büyük kısmında, kullanılan temizlik malzemelerinin alımının yapıldığı firmalar tarafından bu malzemelerin etkin biçimde kullanımına yönelik eğitim verildiği ifade edilmiştir. Bu noktada işletmelerin tedarikçiler tarafından verilen ücretsiz eğitimden memnun oldukları gözlemlenmiştir.

Otellerin eleman temini genellikle kendileri tarafından sağlanmaktadır. Ancak işe alma süreci, ilan verme, aday başvurularını değerlendirme konusunda zaman zaman danışmanlık firmalarından hizmet alan işletmeler de bulunmaktadır.

Ele alınan işletmelerden A tesisinde konaklama hizmeti sunan işletme satış, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini de yürütmektedir. Zincire üye işletme ise satış konusunda zincirin reklam ve pazarlama olanaklarından yararlanmaktadır. İşletmelerden A oteli ve büyük ölçekli bir tesis dışında

animasyon aktivitelerinde dış kaynaklardan yararlanılmamakta, tesisler sezonluk olarak çalıştırdıkları personel ile animasyon aktivitelerini yürütmektedir. A oteli ve bir işletme dışında tesisler güvenliği kendi personeli ile sağlamaktadır.

Çeşme ilçesinde bulunan termal kaynaklardan yararlanma amacıyla döşenen termal su borularıyla bu hizmeti alan bir otel ile kendi bünyesinde termal kaynağa sahip bir tesis bu hizmetleri Çeşme ilçesinde sağlık hizmeti veren bir kuruluşun almaktadır.

#### **3.3.4. Çalışmada Ele Alınan Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri**

İlçede yer alan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma nedenlerini belirtmeleri istendiğinde en önemli neden ana faaliyete odaklanma olarak gösterilmektedir (%84,21). Dış kaynaklardan en çok yararlanan faaliyet olan ilaçlamanın profesyonel olarak yürütülmesi gerekliliği ise bu eğilimi belirleyen en önemli nedendir. Diğer taraftan işletmeler kaliteyi artırma anlamında da dış kaynaklardan yararlandıklarını belirtmektedir. Hizmet kalitesini ve hizmeti geliştirmeyi (yükseltmeyi) düşünen bazı işletmeciler çamaşırların daha iyi temizleneceği düşüncesiyle, bazıları da daha kaliteli içecek ve fast food hizmetinin sunulması için bu üniteleri başka bir firmaya kiraladıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 7: Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri**

<b>DKY Nedenleri</b>	<b>Tesis Sayısı</b>	<b>%</b>
Ana faaliyete odaklanma ve kaliteyi artırma	16	84,21
Maliyetleri azaltma	3	15,79
Hizmetin geliştirilmesi	3	15,79
İmaj geliştirme	1	5,26

\* İşletmelerden bazıları birden fazla neden belirtmişlerdir.

Maliyetleri azaltmak için dış kaynaktan yararlanmayı tercih eden tesisler faaliyetlerinin tümünde dış kaynaklardan yararlanan A ve B ile bir başka tesis olmak üzere toplam üç adettir. Özellikle A otelinin tüm hizmetlerde dış kaynaktan yararlanmasının nedeni yatırım üzerinden belirli bir kazanç sağlama ve seyahat acentası ya da doğrudan müşteriler yerine tek bir firma ile muhatap olma isteğidir. B ise bağlı bulunduğu ana otelin çok yakınındadır. Tesis sahibi ayrıca maliyete katlanmamak için mümkün olduğunca ana işletmeden



yararlanmaktadır. DKY firmasının imajından yararlanmak isteyen işletme sayısı ise birdir.

**Tablo 8:** Dış Kaynaklardan Yararlanmama Nedenleri

Yararlanmama Nedeni *	Tesis Sayısı	%
Hizmetleri otelin kendisinin daha kaliteli vereceği düşüncesi	5	100,00
Daha yüksek maliyetli oluşu	1	20,00
Tesisin içerisinde yabancı bir grubun çalışmasının istenmemesi	1	20,00
Konuya ilişkin yeterli bilgi sahibi olunmaması	2	40,00

\* İşletmelerden bazıları birden fazla neden belirtmişlerdir.

Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin tamamında bu durumun gerekçesi olarak hizmetlerin kendileri tarafından daha kaliteli verilebileceği vurgulanmıştır (Tablo 8). Bu işletmelerden biri müşterilere sunulan hizmetler dışındaki faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılmasının daha maliyetli olduğunu ileri sürmektedir. İşletmeciye göre bir makinenin onarımının dışarıya yaptırılması, işletmenin kendisinin onarımının üç misline mal olmaktadır. Dolayısıyla işletme olabildiğince kendisi yürütmelidir. İşletmecilerden biri tesis içerisinde yabancı grup ya da çalışan istemediği için dış kaynaklardan yararlanmadığını ifade ederken, konuyla ilgili yeterince bilgi sahibi olmadığını belirten işletmeci (tesis) sayısı ise yalnızca ikidir.

### 3.3.5. Çalışmada Ele Alınan Otel İşletmecilerine Göre Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Uygun Olmayan Alanlar

Görüşmede katılımcılardan son olarak otel işletmeleri için dış kaynaklardan yararlanmanın uygun olmadığı alanları belirtmesi istendiğinde, konaklama ön plana çıkmaktadır (% 45,83). Bunun nedeni olarak söz konusu hizmetlerin en iyi biçimde yalnızca işletmelerin kendisi tarafından verilebileceği gösterilmiştir. Yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanılmaması gerektiği düşüncesi (% 41,67) ise işletmelerin resort özelliğinden kaynaklanmaktadır. İlçedeki resort tipi işletmelerin yılın belirli dönemlerinde açık kalması, konaklama yapmayıp yalnızca yiyecek ve içecek hizmeti alan müşterilerin şehir merkezinde bulunan tesislere göre son derece az sayıda olması ve yiyecek ve içecek hizmetlerine rakip olabilecek restoran ya da kafeteryaların bulunmaması bu hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanılmasını engellemektedir.

**Tablo 9: DKY İçin Uygun Olmayan Alanlar**

<b>DKY İçin Uygun Olmayan Alan</b>	<b>Tesis Sayısı</b>	<b>%</b>
Konaklama ve Resepsiyon	11	45,83
Yiyecek ve İçecek	10	41,67
Dinlenme ve Animasyon Aktiviteleri	6	25,00
Kat Hizmetleri	5	20,83
Bakım / Onarım	5	20,83
Yönetim	5	20,83
Güvenlik	5	20,83

Otellerde dış kaynaklardan yararlanmaya uygun olmayan diğer alanlar ise dinlenme ve animasyon hizmetleri, kat hizmetleri, bakım ve onarım, yönetim ve güvenlik faaliyetleri olarak belirtilmektedir.

#### **4. Sonuç**

Yapılan araştırmalarda otel işletmelerinde temel faaliyet alanı olarak görülen konaklama hizmetlerinde DKY oranının son derece düşük olduğu (Hemmington ve King, 2000; Rodriquez ve Robaina, 2004-2005) ve konaklama bölümünde satış geliştirme ya da pazarlama alanlarında yöntemden kısmen yararlanıldığı görülmektedir. Konaklamanın ana faaliyeti oluşturması nedeniyle DKY'nın güç olduğu düşüncesi Çeşme ilçesinde yapılan bu araştırmada doğrulanmıştır. A tesisi dışında tüm işletmelerde konaklamanın otelin kendisi tarafından yürütülmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin sunumunda dış kaynaklardan yararlanılan oteller kadar bu hizmetleri ana faaliyet olarak kabul eden ve dış kaynaklardan yararlanmayan otellerde bulunmaktadır (Hemmington ve King, 2000; Burgess, 2000; Paraskevas, 2001). Çeşme bölgesindeki otellerde ise temel faaliyet alanı olarak konaklamayla beraber yiyecek ve içecek hizmetleri görülmektedir. İşletmecilere göre bu iki faaliyet birbirini tamamlayan özellik göstermekte ve müşteri tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Özellikle Hemmington ve King çalışmasına göre DKY ile yürütülebilecek yiyecek ve içecek hizmetlerinin ilçe için uygun olmadığı görülmüştür. Bu yönüyle bulgular Hallam ve Baum, Rodriguez ve Robanina'nın araştırma sonuçlarını desteklemekte ve ilçede yiyecek ve içecek hizmetleri ana faaliyet olarak

görülmektedir. Ayrıca ilçede başka bir firmanın yiyecek ve içecek ünitelerini işletmesinin otele olumlu yansıtacağı görüşüne katılan işletmeci sayısı son derece azdır.

İlaçlama, çamaşırhane, temizlik, bakım onarım, güvenlik, bahçe bakımı gibi faaliyetlerde DKY uygulamalarının yoğunlaşması ise bu faaliyetlerin rutin özellik taşıması ve otelin ana faaliyet alanının dışında kalmasıdır (Özdoğan, 2006, Rodriguez ve Robaina, 2004; Burgess, 2000; Hallam ve Baum, 1996). Dolayısıyla maliyet düşürme ya da tasarruf ikincil nedendir (A ve B işletmesi hariç). İlçede dış kaynaklardan yararlanılan alanların ilaçlama başta olmak üzere çamaşırhane, temizlik, bakım onarım, güvenlik, bahçe bakımı gibi faaliyetlerde yoğunlaşması diğer çalışma bulgularını desteklemektedir.

Sonuç olarak Çeşme ilçesinde ağırlık olarak faaliyet gösteren iki ve üç yıldızlı tesislerin küçük ölçekli oluşu, aile işletmesi özelliği göstermesi ve konum olarak resort nitelikleri dış kaynaklardan yararlanmayı güçleştirmektedir. Bunun yanı sıra müşteriler tarafından yiyecek ve içecek hizmetlerinin işletmeyi tercihte etken olması bu hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanılmasını engellerken, yaklaşımın rutin faaliyetlerle sınırlı kalmasına yol açmaktadır.

## **ABSTRACT**

### **Outsourcing In Hotel Enterprises:**

#### **An Evaluation On Areas Outsourced In Licensed Hotel Enterprises In Çeşme**

This study aims at researching into practical applications of the approach, outsourcing, in hospitality industry, which has gradually become widespread nowadays in most hotel enterprises. The outsourcing approach is defined as the supply of the products and services by external firms and professional people rather than providing them within the company. This study aims at the determination of the areas that are outsourced in hotel enterprises. In this study, firstly, the definition of “outsourcing” has been explained. Secondly, the factors leading firms to outsourcing have been examined. Thirdly, the areas that are outsourced have been evaluated. Lastly, the findings of the study showing how outsourcing have been applied in licensed tourism establishments in Çeşme have been explained.

**Keywords:** Outsourcing, Hotel Enterprises, Çeşme

### KAYNAKÇA

- BUDAK, Gülay ve Gönül BUDAK (2004), *İşletme Yönetimi*, (5.Bası), İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- BURGESS, Cathy (2000), “The Hotel Financial Manager ve Challenges for the Future”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 6-12.
- CORBETT, Michael F. (2004), *Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to do it right*, Chigago: Kaplan.
- EGE TURİZM DERNEĞİ (2001), “Çeşme Turizmi İçin Check-Up”, *Arama Konferansı*, Ege Turizm Derneği, 22-23 Ekim.
- ELMUTI, D. ve Y. KATHHAWALA, (2000), “The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants’ Attitudes and Organizational Effectiveness”, *International Journal of Manpower*, 21(2), 112-128.
- EMBLETON, Peter R. ve Phillip C. WRIGHT (1998), “A Practical Guide to Successful Outsourcing”, *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94-106.
- EREN, Erol. (2003), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- GENÇ, Nurullah (2004), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- HALLAM, G. ve T. BAUM (1996), “Contracting Out Food and Beverage Operations in Hotels: A Comparative Study of Practice in North America and the United Kingdom”, *International Journal of Hospitality Management*, 15(1), 41-50.
- HAMAMCIOĞLU, Eşref (2004), “Outsourcing, Otel Yöneticilerinin Ana İşlerine Odaklanmasını Sağlıyor”, *Resort Dergisi*, Şubat, 26-27.
- HEMMINGTON, Nigel ve Christopher KING (2000), “Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261.
- İÇÖZ, Orhan (2001), *Turizm İşletmelerine Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*, (2. Bası), Ankara: Turhan Kitabevi.

*Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgesi...*

İLTER, H. Melih. (2002), *Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)*, İTO Yayın No:2002-31, İstanbul.

İPLİK, Fatma Nur ve Sibel ÇINAR (2005), “Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Adana’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *I. Çanakkale Turizm Bienali*, 5-7 Mayıs 2005, 248-259.

KAKABADSE, Andrew ve Nada KAKABADSE (2005), “Outsourcing: Current and Future Trends”, *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 670-728.

KASAVANA, M.L. ve R.M. BROOKS (1995), *Managing Front Office Operations*, The Educational Institute the American Hotel & Motel Association.

KOZAK, Meryem Akoğlan ve Hatice GÜÇLÜ (2003), “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetim Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, ” *İnsan Kaynakları* (Elektronik Dergi), 58(1).

LAM, Terry ve Michael X.J. HAN (2005), “A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shangai,China”, *Hospitality Management*, 24(1), 41-56.

ÖNCE, Günal ve Mehmet MARANGOZ (2004), “KOBİ’lerde Dış Kaynak Kullanımı: Nedenleri ve Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *I. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, 103-111.

ÖZDOĞAN, Osman Nuri (2006), *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

PARASKEVAS, Alexandros (2001), “Exploring Hotel Internal Service Chains: A Theoretical Approach, ” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 251-258.

RODRIGUEZ, Tomas F. Espino ve Victor Padron ROBAINA (2004), “Outsourcing and its impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands”, *Hospitality Management*, (23), 287-306.

- RODRIGUEZ, Thomas F. Espino ve Victor Padron ROBANIA (2005), “A Resource based View of Outsourcing and Its Implications for Organizational Performance in the Hotel Sector”, *Tourism Management*, 26(5), 707-721.
- RODRIGUEZ, Thomas F. Espino ve Antonia M. Gil PADILLA (2005), “Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels form theResource-based View: An Empirical Study”, *International Journal of Tourism Research*, (7), 35-47.
- TAVMERGEN, İge Pınar ve Pınar Özdemir MERİÇ (2002), *Turizmde Halkla İlişkiler*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- YURTSEVER, İzzettin (Eylül 2004), “Rekabetin Önemli Unsuru Animasyon”, (<http://www.turizm gazetesi.com>).