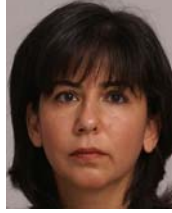




**OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YİYECEK İÇECEK BÖLÜMLERİNDE  
DIŞ KAYNAK KULLANIMI:  
SWOT ANALİZİYLE BİR DEĞERLENDİRME**



**Yrd. Doç. Dr. Esin OZKAN\***



**Doç. Dr. Adnan TÜRKSOY\*\***

**ÖZET**

Dış kaynak kullanımı, günümüzde rekabetçi ortamda ana faaliyet konularına odaklanma ihtiyacı içinde olan işletmelere, asıl faaliyet konuları dışında kalan veya etkin bir şekilde idare edemedikleri fonksiyonları yönetme imkanı sağlamaktadır. Günümüzde birçok işletme esas faaliyetleri dışındaki faaliyetler konusunda dış kaynak kullanımına gitmektedir. Ortaya çıkan bu akım doğrultusunda otel işletmelerinin de bünyelerindeki yiyecek ve içecek departmanında dış kaynak kullanılmaktadır. Ancak dış kaynak kullanımının sağladığı avantaj ve fırsatlar kadar getirdiği dezavantajlar ile tehlikeler de göz önüne alınmalıdır.

**ANAHTAR KELİMELELER:** Otel İşletmeleri, Yiyecek ve İçecek Hizmetleri, Dış Kaynak Kullanımı,

**OUTSOURCING AT FOOD AND BEVERAGE DEPARTMENT OF HOTELS:  
AN EVALUATION VIA SWOT ANALYSIS**

**ABSTRACT**

Outsourcing provides the firms which are in need of focusing on their core activities to compete more efficiently today . The possibilities of acquisition of the services or products which are not essential to the firm or the firm is lack of resources and capabilities. Today many firms outsource their activities which are not their core competences. In accordance with the trend “outsourcing” many hotel enterprises also transfer their activities to the third party. However, the advantages and the opportunities of outsourcing should be taken into consideration together with its disadvantages and threats.

**KEYWORDS:** Hotel Enterprises, Food and Beverage Services, Outsourcing.

\* Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, [esin.ozkan.yurik@ege.edu.tr](mailto:esin.ozkan.yurik@ege.edu.tr)

\*\* Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, [esin.ozkan.yurik@ege.edu.tr](mailto:esin.ozkan.yurik@ege.edu.tr)



## GİRİŞ

Dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavram 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlaşmıştır. Yaklaşım, tedarikçi, taşeron veya yüklenici gibi bir işletmenin, imalatçı veya sözleşmeci başka bir işletme için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır (Gökdere, 2000:19). Dış kaynak kullanımı (DKK) işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, bu konuda uzmanlaşmış işletmeler aracılığı ile gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir.

Dış kaynak kullanımının bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınmasının temelinde, uygulamanın fason imalat ya da taşeron kullanımının ötesinde, işletmenin tüm birimlerini etkileyen bir anlayış haline dönüşmesi vardır. Günümüzde işletmeler tedarikçileri zincirde bir halka olarak görmemekte, bir kalite standardı üzerinde çalışmaya zorlamaktadırlar. Tedarik süreci, işletmenin tüm iş alanları üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, dış kaynak kullanımı, taşeron kullanımından daha büyük farklılıklar göstermektedir. Tekniğin çağdaş bir yaklaşım olarak ele alınmasıyla birlikte bir uygulama sürecinin ve prensiplerinin oluşması da bunun bir kanıtıdır. (Hacıoğlu, Karaman ve Şahin,2008)

İhtiyaç ve beklentiler çerçevesinde belirlenen doğru bir dış kaynak kullanımı yaklaşımı, kaliteli bir hizmet sağlayıcı ile işbirliği halinde işletmelere ana faaliyet alanlarına odaklanmasının yanı sıra, maliyetlerde azalma, hızlı ve yüksek kaliteli hizmet alımı, risklerin kontrol altına alınması, değişen şartlara uyum sağlayabilen esnek bir yapı elde edilmesine neden olur.

Dış kaynak kullanımı konusunda yapılan farklı tanımlar değerlendirildiğinde (Tablo 1) kavramın zaman içerisindeki kapsam ve anlamının değiştiği görülmektedir. Başlangıçta herhangi bir faaliyetin işletme içinde üretilmesi yerine satın alınması şeklinde tanımlanan yaklaşım, stratejik ortaklık yapılan bir tedarikçiye ana faaliyet alanı dışında kalan işlerin devredilmesi şekline dönüşmüştür. Değişik yazarlarca dış kaynak kullanımı konusunda yapılan tanımlardan da görüleceği gibi, dış kaynak kullanımı bir departmanı satmak veya elden çıkartmak değildir. İşletmenin ana faaliyet alanına yoğunlaşmayı sağlayacak bir yönetim stratejisi olmasıdır. Dış kaynak kullanımı, uzun vadeli ve finansal kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanmak üzere, karşılıklı güven ve stratejik ortaklık anlayışı ile yürütülmelidir.

## Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Otel işletmelerinin asıl fonksiyonu müşterilerine konaklama hizmeti sunmak ve onların yiyecek içecek ihtiyaçlarını gidermektir. Günümüzde modern oteller, kokteyl, konferans, ziyafet salonları, gece klüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, hamam ve saunalar, seyahat acentası, çeşitli eşya satan mağazalar gibi üniteleri de bir çatı altında toplayabilen ve müşterilerinin her türlü gereksinimlerini karşılayan işletmeler haline gelmişlerdir (Aktaş, 2003).



Dış kaynak kullanımı yaklaşımının otel 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; Rodriquez ve Robania, 2005).

Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı 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 2). Tablonun alt kısmında yalnızca yiyecek ve içecek hizmetlerine ilişkin araştırmalar yer almaktadır.

Günümüzde ikincil ve tamamlayıcı faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımı 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).

Özellikle Avrupa ülkelerinde ve ülkemizde bir çok turizm işletme dış kaynak kullanımına yönelmiştir. Gerek maliyetleri minimize etme isteği gerekse diğer sebeplerden işletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetler için dış kaynak kullanımı stratejisini benimsemişlerdir.

### **Otel İşletmelerinde Dış kaynak kullanımının Önemi ve Gerekliliği**

Globalleşen 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. Bu arayış otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yöneltmiştir. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı, faaliyetlerinin bir kısmının uzman tedarikçilerce sağlanması anlamına gelmektedir. Yeni teknolojiler, tüketicilerin artan ve kültürel olarak değişen istekleri, sert rekabet ortamı ve sürekli değişen koşullar, otelleri dikey bütünleşme seviyelerini azaltmaya ve ana faaliyetlerine ya da temel yeteneklerine odaklanmaya itmektedir (Kesgin;2005:37).

Dış kaynak kullanımının, günümüzde turizm sektöründe özellikle de otel işletmelerinde bir yönetim stratejisi olarak uygulanması yaygınlık kazanmıştır. Dış kaynak kullanımı, otelcilik sektöründe 20 yıl kadar önce Fransa’da otel bünyesindeki bazı bölümlerin konularında uzmanlaşmış şirketlere devir edilmesiyle başlamışken, ülkemizde ilk kez 1997’de



İzmir Seferihisar’da bulunan Atlantis Tatil Köyü’nde bölümlerin konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle uygulanmaya başlamıştır (Zengin ve Şen; 2008:13). Dış kaynak kullanımı sayesinde turizm işletmeleri, performanslarını maksimize edebilmek için alanında uzmanlaşmış tedarikçi firmalar ile çalışmaktadır.

Otel işletmelerinde yetenek ve becerileri iç kaynaklarla sağlamak zor olabilir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı otel işlemlerinin artışında esneklik sağlar. Otelin ana faaliyet alanlarına daha fazla eğilmesine olanak verir, yatırımları ve otel masraflarını azaltır. Daha nitelikli ve deneyimli personele erişim kolaylaşır, daha ucuz ve kaliteli hizmet satın alınmasını sağlar (Wan ve Su, 2010).

Otel işletmeleri için dış kaynak kullanımı kararı stratejik ya da taktiksel bir işletme kararıdır. İşletmeleri mali ve yönetsel olumsuzluklarla karşı karşıya bırakabilir. Yanlış bir tedarikçi seçimi, firmanın temel yeteneği olması gereken bir faaliyet alanında dış kaynak kullanımı gibi olumsuzluklarla karşılaşılabilir.

### **Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı**

Farklı bir görüş olarak, otel işletmelerinin ana faaliyet alanının ağırlama olduğu düşünüldüğünde bu tesislerde dış kaynaklardan yararlanılabilecek faaliyetlerin başında yiyecek ve içecek hizmetleri gelmektedir. Yiyecek içecek hizmetlerinin bu işletmeler için temel faaliyet alanı olmaması personel, araç ve gereç gereksiniminin büyüklüğü, artan rekabetle birlikte uygun fiyatla işletmeye mal edilmesi gerekliliği tesislerin dış kaynak kullanımına neden olmaktadır.

Genel anlamda bir konaklama işletmesinde sunulan yiyecek içecek hizmetlerinin yürütülmesi Şekil 1’deki gibi gösterilebilir. Buna göre klasik anlamda konaklama tesisleri işletme dışından tedarik ettikleri yiyecek veya içecek malzemelerini işletme içerisinde depoladıktan sonra, bu malzemeler yardımıyla yiyecek ve içecekleri mutfakta hazırlayıp restoranda işletmeye dışarıdan gelen müşterilere sunmaktadır. Odaların hizmete sunulabilmesi içinde yine temizlik malzemeleri, odalara konulacak sabun, şampuan, kağıt havlu v.b. gibi malzemeler oda ve katlara konulur ve konaklama hizmeti de önbüro aracılığıyla sunulur. Diğer uygulamalarda ise orta kısımda kalan (çerçeve içerisindeki) hizmetler doğrudan işletme dışından kişi ya da kuruluşlara yaptırılarak yürütülmektedir.

Özellikle Kuzey Amerika ve İngiltere’de yiyecek ve içecek hizmetleri yaygın biçimde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bu ülkelerdeki uygulamaların çıkış noktası otel işletmelerinin gerçek rekabet gücünün sundukları yiyecek ve içecek hizmetlerinden çok konaklama kalitesi, konum ve fiyata bağlı oluşudur. Dolayısıyla yiyecek ve içecek hizmetlerinin kârlılığı % 20’den düşük kalıyorsa işletme bu bölümde dış kaynaklardan yararlanmayı düşünmelidir.

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 dış kaynak kullanımını tercih etmesine neden olmaktadır (Hemmington ve King, 2000; Paraskevas, 2001). Bu kapsamda bağımsız restoranlarla rekabet edemeyen otel restoranları franchising ve dış kaynak kullanımı 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 dış kaynak kullanım 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 DKK yolunda gidilmektedir. Otel işletmesinde sunulan oda servisinin işletme dışına devredilmemesi gerektiği de uzmanlarca ifade edilmektedir. Bunun nedeni oda servisinin küçük oluşu, müşteri ile doğrudan temasta bulunulması ve hizmetin özellikle gece verilmesidir (Özdoğan, 2006, Hallam ve Baum, 1996). Otel işletmelerindeki yiyecek içecek departmanlarına dış kaynak sağlayan firmalar, yiyecek ve içeceklerin satın alınması, depolanması, hazırlanması, yemek salonunun idaresi ve servis hizmetleri, mutfak yönetimi gibi alanlarda faaliyetlerde bulunmaktadır (Tablo 3).

İşletme dışı firmalar hizmetleri üretmek için tüm maliyetleri (malzeme, işçilik, genel giderler) kendileri karşılamakta, bu hizmetleri sağlamak için yapılacak harcamalar müşteri başına hesaplanıp işletme sahibine fatura edilebilmektedir. Yıl içerisinde malzeme, işçilik ve diğer giderlerde yaşanan artışlar ise bu firmalar tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca hizmetlerin sunulmasında taşeron firma otelin kalite standartlarını işletme yönetiminin izni olmadan değiştirememektedir. Sistemde genelde satış ve pazarlamadan sorumlu olan otel işletmesi yönetimi sözleşme süresi içerisinde asgari % 80 reel doluluğu garantilemek durumundadır. Bu oran düştüğünde işletme dışı firma tarafından konaklama tesisine taahhüt edilen maliyet yükselmektedir (Yurtsever, 2004).

Yapılan araştırmalarda istenen dış kaynak kullanım düzeyinin her departman için mevcuttan daha fazla olduğu görülmektedir (Tablo 4). Dış kaynak kullanımı yüzdesi, çamaşırhane, bahçe bakımı, eğitim ve işe alma ile güvenlik alanlarında artarken arzu edilen durum ise daha da yüksek çıkmaktadır. Bu noktada işletme departman yöneticilerinin dış kaynak kullanımının daha fazla arzu etmelerine rağmen sınırlı düzeyde kaldığı söylenebilir (Rodriquez 2005, Wan - Su, 2010). Yapılan bu çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde yiyecek içecek hizmetlerinin daha çok asıl faaliyet alanı kabul edildiği bölümün içinde satın alma ve restoran yönetimi konularında dış kaynak kullanımının daha yaygın olduğu görülmektedir.

Öte yandan yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynakların kullanımı kolay değildir. Bu hizmetlerin işletmede sunulan konaklama hizmetini tamamlayan bir özellik taşıması, hazırlama ve sunumunun rutin bir faaliyetten öte bu hizmeti hazırlayan ve sunan personelin el emeği ile birlikte bütünleşmesi ve konaklamadan sonra en çok gelir getiren hizmeti





oluşturması, bu hizmetlerde dış kaynaklara yönelmeyi engellemektedir. Yine bu yöntemle tesislerde özellikle şahsileştirilmiş hizmetler (personalized services) den, kurumsal hizmete geçiş (institutional services) (Yurtsever, 2004), müşterileri olumsuz etkileyebilmektedir.

İşletmelerin konaklamaya odaklanıp yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanarak finansal anlamda maliyetlerini düşürüp karlılıklarını artırdıkları da ileri sürülmektedir. Ancak tesise bu hizmeti sağlayan diğer firmaların yalnızca kâr amaçlı çalışması hizmetlerden memnun olmayan müşteri grubunun ortaya çıkmasına da yol açabilmektedir (Burgess, 2000; Hallam - Baum, 1996).

### **Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımının SWOT Analiziyle Değerlendirilmesi**

Hizmetler sektöründe yer alan turizm ve otel işletmeleri çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen bir özellik gösterir. Bu nedenle işletmelerin çevresel koşullarda meydana gelen değişim ve gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir (Kozak ve Güçlü, 2003). Dış kaynak kullanımı sayesinde otel işletmeleri sundukları yiyecek ve içecek hizmetleri için çevresel koşullardaki hızlı değişime ayak uydurabilmekte ve hizmetleri etkin biçimde sunabilmek için harcadıkları paraları azaltabilmektedir. Bu aynı zamanda hizmet yoğun nitelikleri ve sabit maliyetlerin yüksekliği yüzünden değişim karşısında çok hızlı hareket edemeyen bu işletmeler için bir avantaj oluştururken, işletme dışında ortaya çıkan bir takım fırsatlardan da bahsedilebilir.

Bu avantajlarının yanısıra “Biz işletelim, siz kazanın” yaklaşımından hareket eden dış kaynak kullanımının işletmenin içerisinde üretilen bir katma değer olduğunu, bunun da otel yatırımcıları tarafından dikkate alınması gerektiğini öne süren uzmanlar, yiyecek ve içecek hizmetlerinin temel amacının müşteri memnuniyetinin sağlanması için hizmet kalitesine uygun, maliyetlerini belirli bir marjda tutan ve gelirlerini yükseltmek için organizasyon, planlama, koordinasyon, denetleme ve kontrol faaliyetlerinin işletmenin kendisi tarafından yürütülmesi olduğunu kabul etmektedir (Yurtsever, 2004) ve dış kaynak kullanımının bir takım dezavantajları bulunduğunu ileri sürmektedirler. Dış çevreden yansıyan olumsuzluklar ise bu noktada tehlikeleri oluşturmaktadır. Bu ifadelerin tümü swot analiziyle değerlendirildiğinde aşağıdaki gibi bir tablo üzerinde değerlendirilebilir (Tablo 5).

#### ***Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Sağladığı Fırsatlar***

Yiyecek ve içecek maliyetlerinin toplam içerisindeki yüksek payı ve bölümün faaliyeti boyunca rutin sabit maliyetler bulunmaktadır (amortisman, kira, ısıtma, aydınlatma, personel giderleri). Oysa dış kaynak kullanımı sayesinde sabit maliyetlerin bir kısmından kaçınılabilir. Canlı sezon dışında faaliyet hacmi düşen işletmeler bu dönemlerinde de yiyecek & içecek hizmeti sunmak durumundadır. Yiyecek ve içecek hizmetleri dış kaynak kullanım firmasına devredilerek işletme, doluluğa göre satın alacağı hizmet miktarı kadar ödeme yapacağından tasarruf sağlayabilir.



Dış kaynak kullanımı yoluyla, işletme doluluğunda zaman zaman karşılaşılan olağan dışı düşmeler karşısında işletmenin mutfağında sunuma hazır yiyeceklerin satılmaması riskinin bir kısmı da dış kaynak firmasına yükleneceğinden, olağandışı maliyetlerden minimum düzeyde etkilenilebilir. Ayrıca monopollü rekabet piyasasında faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında görülen fiyat rekabeti de dış kaynak kullanımını zorunlu hale getirmekte, yiyecek ve içecek maliyetlerinin kontrol altında tutulması, hatta tasarrufa yönelme gerektiğinde otel işletmeleri yiyecek ve içecek hizmetlerin belirli bir bölümünü ya da tamamını dışarıya verebilmektedirler.

Otel işletmelerinin sunduğu asıl hizmet konaklama iken yiyecek ve içecek hizmetlerinin sunulması turizm belgeli otel işletmesi için yasal zorunluluktur. Bu durumda otel işletmesinin ana faaliyet alanı dışında hizmetlerle uğraşması, faaliyet yelpazesinin genişlemesine neden olabilir. Yiyecek ve içecek hizmetlerinin işletme dışı, konusunda uzmanlaşmış kişi ve şirketlere devredilmesi, günümüzde toplam kalite uygulamalarının başarı şansını da artırmaktadır. İşletmenin temizlik hizmetlerini bu alanda uzmanlaşmış bir kuruluşa devretmesi, bu kuruluşun deneyimlerinden yararlanılması anlamına gelecektir ki, bu da toplam kalite yönetimi uygulamasını kolaylaştırır.

Sektörün içerisinde bulunduğu piyasanın konjonktürel değişimlerden büyük boyutta etkilenmesi, otel işletmelerinin bu değişimlere ayak uydurabilmesi için yalnızca konaklamada uzmanlaşıp daha yalın işletme olacaklarından daha çabuk karar alıp uygulayabilir, karşılaşacakları riskleri de azaltabilirler. Uluslararası ekonomik krizler nedeniyle düşecek doluluk oranları yalnızca konaklama hizmetlerini ilgilendirirken, dış kaynaklardan kullanılmaması durumunda yiyecek ve diğer hizmetler için istihdam edilen personel giderleri işletme için ek bir risk ve maliyet oluşturacaktır.

Otel işletmesi yiyecek ve içecek hizmetlerini işletme dışı firmalara vererek bu amaçla kullandığı ekipmanı elinden çıkarmasına, bunlar için ayırdığı tamir/bakım bütçesini işletme sermayesine ilave etmesine olanak verir. Böylece işletmeye ilave bir kaynak girişi sağlanmış olur.

Sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinin özellikle üç öğünde yoğunlaşması, belirli zaman dilimlerinde artan müşteri grubunun tamamına hizmet verilmesini gerektirir. Küçük ölçekli işletmeler, bu zaman diliminde diğer departmanların çalışanlarını yiyecek içecek departmanına kaydırma yoluna gider. Bu kişilerin aslında servis personeli olmaması sunulan hizmetin kalitesini düşürebilir ya da daha az personelle faaliyetlerin sürdürülmesi müşterilerin ortalama bekleme süresini uzatabilir ve müşterilerle yeterince ilgilenilemeyebilir. Bu olumsuz durumun önüne geçilmesinin yolu; hizmetlerde dış kaynak kullanımınıdır. Taşeron firma çalışan sayısını yoğunluk durumuna göre planlayacağı için hizmetler hızlanacak ve sunum kalitesi artabilecektir.

### ***Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları ve Olası Tehditler***

Otel işletmesinde konaklayan müşteriler için hizmet konaklama ile yiyecek ve içecek hizmetlerinin bütününden oluştuğu için işletme tarafından sunulmayan yiyecek ve içecek



## AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 25 Temmuz – Ağustos 2011

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



hizmetlerindeki düşük kalite sonuçta müşterinin işletme hakkında olumsuz düşünceye sahip olmasına yol açabilir. Sistemin uygulandığı işletmeler genelde her şey dahil sistemle çalıştıklarından münferit gelen müşteriler herhangi bir yiyecek veya içecek almak istediğinde bu fix fiyatı ödemek durumunda kalmaktadır. Bu durumda işletmeye kahve içmeye gelen müşteriler bir fincan kahve için konaklama ve üç öğünün bulunduğu fix fiyatı (herşey dahil konaklama ücretini) vermek istemeyecektir.

Tüketici haklarının korunması konusunda giderek artan hassasiyet ve getirilen yasal düzenlemeler otel işletmelerinden hizmet alan müşterilere kimin tarafından hizmet verildiğinin belirtilme zorunluluğunu beraberinde getirebilir. İleride kamusal otorite belgelendirme ve denetimlerde, tur operatörleri de anlaşmalarda işletmenin o sezon hangi dış kaynak firması ile çalıştığını (özellikle mutfak ve servis konusunda) ilan etme zorunluluğu getirebilir. Bu durumda müşterilerin tüm hizmetlerini kendisi sunan (dış kaynak kullanmayan) işletmeleri tercih etme olasılığı yüksektir (Yurtsever, 2004).

Otel işletmelerinin hizmetler sektörü içerisinde yer alması ve yiyecek-içecek hizmetlerinin özelliği gereği somut ve soyut unsurlar içermesi sonucunu doğurur. Hatta bazen soyut unsurlar daha fazla önem kazanır. Çok iyi hazırlanmış bir pizza da, iyi hazırlanmamış bir pizzada müşterinin karnını doyurabilir. Ancak iyi hazırlanmış ve sunulmuş bir pizza müşterinin işletmeyi tekrar tercih etmesine neden olur. Bu durumda hizmeti işletme dışından bir firmaya devretmiş bulunan işletmenin restoranında kötü hizmet sunulması durumunda, çok iyi konaklama olanakları sunulsa bile işletme imajı olumsuz yönde etkilenebilir.

Dış kaynak firmalarının içerisinde bulunduğu piyasanın yapısı nedeniyle zamanla satın alınan yiyecek ve içecek hizmetlerinin maliyetinin yükselmesine yol açabilir. İlk başta işletmeyle girmek isteyen taşeron firma tarafından verilen düşük fiyatın zaman içerisinde olması gerektiğinden daha da yüksek belirlenmesi, maliyet tasarrufu için tercih edilen dış kaynak kullanımının işletmeye daha maliyetli hale gelmesine yol açabilir. Ayrıca dış kaynak faaliyetlerinin sözleşmeye uygun yürütülüp yürütülmediğinin kontrol edilmesi de ilave kontrol maliyetine yol açacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanan otel işletmeleri, faaliyetlerin bir kısmını dışarıya vermiş olmaları nedeniyle kontrolün bir kısmı başka firmaya geçmiş olmaktadır. Sözgelimi yiyecek ve içeceklerde kullanılan malzemelerin kalitesi konusunda insiyatif taşeron firmaya geçtiğinde, müşterinin yiyeceklerle ilgili şikayetini kimin çözeceği önemli bir sorun olabilmektedir. Bu durumda işletmenin dışarıdan sağlanan yiyecek ve içecek hizmetleri üzerindeki kontrolü zorlaşacağından otel işletmesinin taşeron firmanın faaliyetlerini özenle izlemeli ve bu firmayla sürekli iletişim içerisinde olmalıdır.

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin yürütülmesinde dış kaynak kullanımı yolunu seçen işletmelerin, taşeron firmaya devrettiği faaliyetleri önceden yürüten personelin işten çıkarılması, kat ve diğer departmanların personelini de olumsuz yönde etkileyip performansını düşürebilmektedir. Bu durum emek yoğun otel işletmelerinde kendini daha çok hissettirir ve işletmenin kamuoyundaki saygınlığı ya da güvenini kaybetmesine bile yol açabilir.





Dış kaynak firmasının yiyecek ve içecek hazırlama ile sunmada çalıştırdığı personelin hak ettiği parayı alamaması ya da işinden memnun olmaması durumunda otel işletmesinin imajına verebileceği zarar, üzerinde durulması gereken bir diğer önemli konuyu oluşturmaktadır. Maliyet kaygıları yüzünden yükselen personel devir hızıyla ucuz işgücü çalıştıran dış kaynak firması yüzünden, işletmede müşteri memnuniyeti ve işletmeye tekrar gelen müşteri sayısı düşebilir (Yurtsever, 2004).

## SONUÇ

21. yüzyılda diğer sektörlerde olduğu gibi hizmetler sektörünün bir parçası olan otel işletmeleri arasında rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede yaşanan değişme ve gelişmeler karşısında kâr etmek, mevcut pazar paylarını kaybetmemek için gerekli önlemleri almak ve gerektiğinde dış kaynaklardan yararlanmak zorundadır. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı konusunda yapılan araştırmalarda otel işletmelerinde genellikle temel faaliyet alanı olan konaklama hizmetlerinde dış kaynak kullanım oranının son derece düşük olduğu, görülmektedir.

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin sunumunda dış kaynaklardan yararlanılan oteller kadar bu hizmetleri ana faaliyet olarak kabul eden ve dış kaynak kullanmayan otellerde bulunmaktadır. Günümüzde İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki otellerde gerçek rekabet konusunun konum ve fiyata bağlı olarak konaklama hizmetlerinin kendisi olduğu kabul edilmekte, sunulan yiyecek ve içecek hizmetler işletme dışından firmalar tarafından hazırlanıp sunulmaktadır.

Otel işletmelerinde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinin taşeron devredilmesi, maliyet tasarrufu ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini amaçlarken, taşeronun niteliksiz olması durumunda işletme kar amacıyla giriştiği bu işten zararlı çıkabilir. Bu durumda maliyetler artarken, hizmetlerden tatmin olmayan müşteriler nedeniyle sahip olunan potansiyel de kaybedilebilir. Bunun için işletmelerin hizmet sunduklarını unutmaması ve taşeron firmaları titiz bir şekilde seçmeleri ve kontrol etmeleri gerekmektedir.

Dış kaynak kullanım firması ile yapılan anlaşmalarda, yiyecek içecek hizmetlerinin, içeriği, servis şekli gibi hususlar şekillendirilmiş ve sınırlandırılmıştır. Oysa otelcilik son derece esnek, hassas ve sınırsızdır. Taşeron firmanın yapılan anlaşmanın dışına çıkmama gibi tutum, otelciliğin ruhuna ve rekabetçi seçkin hizmetin özüne aykırıdır.

Otel işletmesinin yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımı ile yapacağı anlaşmalarda, tarafların yiyecek içecek konsepti, personel istihdamı, servis kalitesi gibi konuların sınırları çok iyi çizilmelidir. Objektif olunması, istenen ürün ve hizmetin detaylı ve çok iyi tanımlanması, yetki ve sorumlulukların kapsamının belirlenmesi, servisin ölçüleme kriterleri ve dönemlerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Dış kaynak firmalarının otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde hizmet vermesi, endüstriyel yiyecek içecek işletmelerinin ön plana çıkmasına neden olurken, uzun dönemde Türk Mutfağı gibi özelliği olan mutfakları olumsuz etkileyebileceğine dikkat edilmelidir.



Sonuç olarak otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde dış kaynak kullanımına giderken müşteri memnuniyeti ve işletmenin amaçlarına uygun, etkin ve sonuca götüren bir karar modeli doğrultusunda gerekli analizleri yaparak kendileri için en uygun yönde anlaşmaları yapmaları önemlidir. Ancak bu şekilde dış kaynak kullanımının yararlarından en üst düzeyde faydalanacak olan otel işletmeleri, en önemli faaliyet alanlarından birisi olan yiyecek içecek bölümleri ile diğer işletmelerle rekabet edebilmek için önemli bir araca sahip olabileceklerdir.

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

AKOĞLAN KOZAK, Meryem, GÜÇLÜ, Hatice (2003), Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. İnsan Kaynakları. Cilt 5/1.

AKTAŞ, Ahmet (2003), Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaası, Antalya.

BURGESS, Cathy (2000), “The Hotel Financial Manager ve Challenges for the Future”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 6-12.

ÇEVİRGEN, Aydın (2009), “Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bid Değerlendirme,” *Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:7, 9:4, ss.1341-1355.

GÖKDERE, Halis, (2001), Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmada Başarıyı Etkileyen Faktörler: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HACIOĞLU, N., KARAMAN, S. ve ŞAHİN, B. (2008). “Turizm İletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma”, Okumuğ, F. ve Avcı, U. (eds), Turizm İletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara, Detay Yayıncılık.

HALLAM, G. Ve BAUM, T. (1996), “Contracting Out Food and Beverage Operations in Hotels: A Comparative Study of Practice in North America and the United Kingdom”, *International Journal of Hospitality Management*, 15(1), 41-50

HEMMINGTON, Nigel ve Christopher KING (2000), “Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), ss. 256-261

İPLİK, Fatma Nur ve ÇINAR, Sibel (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.

KESGİN, Muhammet (2005), Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



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

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.

RODRIGUEZ, T. Espino –ROBANIA, Victor P. (2006), “The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector,” *The Service Industries Journal*, 25:5, ss. 689-708.

RODRIGUEZ, T. Espino, Pei-Chun LAI, Tom BAUM (2008), “Asset specificity in make or buy decisions for service operations: An empirical application in the Scottish hotel sector,” *International Journal of Service Industry Management*, 19:1, ss.111-133.

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 Emprical Study”, *International Journal of Tourism Research*, (7), 35-47.

TURKSOY, Adnan ve TURKSOY, Selcen Seda (2007), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22:1, ss.83-104

WAN, Chin-Sheng - Allan Yen-Lun SU (2010),” Exploring the Factors Affecting Hotel Outsourcing in Taiwan”, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15:1, ss.95-107.

YURTSEVER, İzzettin (2004), “Rekabetin Önemli Unsuru Animasyon”, İnternet adresi: <http://www.turizm gazetes i .com> (Erişim Tarihi 2 Eylül 2004).

ZENGİN, Burhanettin ve M.Lütfi Şen (2008), Otel İşletmelerinde Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı (Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri), *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir.



## EKLER

**Tablo 1.** Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Farklı Tanımlar

Araştırmacı (Yıl)	Dış Kaynak Kullanımı ve Kapsamı
Harrigan (1985)	Örgütün mal ya da hizmet üretiminde gerekli kaynakların elde edilmesi için üretmek yerine satın alma kararları
Loh ve Venkatraman (1992)	Kullanıcı firmanın bilgi teknolojilerini alt yapısı ile birlikte insan ve fiziksel kaynaklarının dış kaynaklardan sağlanması
Quinn ve Hilmer (1994)	Firmanın ana faaliyet konuları (firmanın bir parçası olarak geleneksel olarak kabul edilenleri de kapsayan) dışındaki faaliyetlerin dışarıdan temini
Ventura (1995)	Sürekli işbirliği anlaşmaları yapılan bağımsız firmalar ile faaliyetlere ilişkin değişim ilişkisi
Lei ve Hitt (1995)	Belirlenen üretim faktörlerinin ve sermaye yapısını güçlendiren diğer faaliyetlerin üretilmesinde dış yeti ve kabiliyetlere güvenilmesi
Rothery ve Roberson (1996)	Daha önce şirket içerisinde üretilen malın ya da yürütülen görevin dış firma tarafından yürütülmesi işlemi. Bu planlamanın, yönetimin ve faaliyeti geliştirmenin bir üçüncü firmaya aktarılmasını da kapsar.
Blumberg (1998)	Firm faaliyetlerinin bir bölümünün üçüncü firma ile sözleşme yapılarak devredilmesi
Greaver (1999)	Firmanın periyodik faaliyet ve kararlarının sözleşme ile dış tedarikçilere devredilmesi
Gilley ve Rasheed (2000)	Firmanın yeterli finansal ve yönetsel kaynaklarının yeterli olmasına rağmen firma içi faaliyetlerin dış tedarikçilerden sağlanması.
Campos (2001)	Firmanın kendisi tarafından yürütülen bir işlemi gerçekleştirmek üzere dış tedarikçi ile sözleşme süreciyle ilgili bu işlem yeni faaliyetleri de kapsayabilir.
Bailey (2002)	İlgili hizmet ya da faaliyetlerin tamamı ya da bir kısmının üçüncü bir firma yönetimine istenen sonucu elde etmek için devredilmesi.
Quélin ve Duhamel (2003)	Daha önceden firma tarafından yürütülen bir faaliyetin uzun vadeli bir sözleşme ile dış tedarikçiye verilmesi.
McCarthy ve Anagnostou (2004)	Dış kaynaklardan yalnızca mal ya da hizmet satın alınması değil işletme fonksiyonlarının bilgisi ve sorumlusunun da dış firmalara aktarılması.
Mol v.d., (2005)	Hukuksal olarak işletmeden bağımsız tedarikçi temini.

**Kaynak:** Rodríguez - Robaina (2006).



**Tablo 2:** Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Alanlarıyla İlgili Yapılan Çalışmalar ve Kapsamı

Çalışmayı Yapan (Yılı)	Kapsamı	Ülke
C. Burgess (2000)	Otel Faaliyetleri (Muhasebe)	İngiltere
A. Kakabadse ve N. Kakabadse (2002)	DKK Faaliyetlerinde Trendler	
D. Lamminmaki (2003)	Outsourcing'in Yönetim Muhasebesi Perspektifinden Analizi	Avusturalya
E. Rodríguez – P. Robaina, C. Suárez (2003)	DKK Stratejileri: Amprik Bir Araştırma	İspanya
T. Rodriquez ve V. Robaina (2004)	DKK'nın Otel Performansı ve Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi	İspanya
N. Tetik ve E. Ören (2004)	DKK: Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma	Türkiye
T. Rodriquez ve V. Robaina (2005)	DKK'nın Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi	İspanya
M. Kesgin (2005)	Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı	Türkiye
B. Şahin (2005)	Konaklama İşletmelerinde DKK	Türkiye
O.N. Özdoğan (2006)	Otel Faaliyetleri (Genel) ve Finansal Performans Üzerindeki Etkisi	Türkiye
A. Su, L.He ve C. Wan (2007)	Uluslar arası Otel İşletmelerinde DKK	Tayvan
Türksoy A. ve S.S. Türksoy (2007)	Otel İşletmelerinde DKK	Türkiye
B. Zengin, M.L. Şen (2008)	Otel İşletmelerinde Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı(Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri)	Türkiye
H. Kılıç (2008)	Konaklama Sektöründe DKK	Türkiye
A. Çevirgen (2009)	Otel işletmelerinde Dış Kaynak Kullanım Uygulamaları	Türkiye
G. Hallam ve T. Baum (1996) *	Otel Yiyecek ve İçecek Hizmetleri	İngiltere
N. Hemmington ve C. King (2000) *	Yiyecek ve İçecek hizmetleri	İngiltere
A. Paraskevas (2001) *	Otel Faaliyetleri ve Yiyecek ve İçecek Hizmetleri	
F. İplik ve S. Çınar (2005) *	Yiyecek ve İçecek Hizmetleri	Türkiye
E. Korkmaz (2006) *	Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı	Türkiye

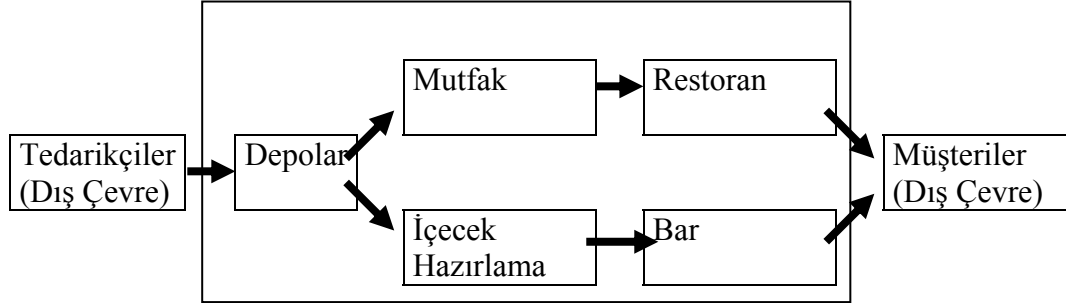
**Kaynak:** Çevirgen (2009), Türksoy – Türksoy (2007).

\* Yiyecek ve içecek bölümünde dış kaynak kullanımı konusu ile ilgili yapılmış çalışmalar





Şekil 1: Otel İşletmelerinde Sunulan Yiyecek Hizmetlerinin Yürütülmesi



**Kaynak:** Paraskevas, 2001'den uyarlanmıştır.

**Tablo 3.** Otel işletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Bölüm	Temel Alan	DKK Faaliyetleri
Yiyecek ve İçecek	Mutfak ve Yemek Salonu	Yiyecek ve içeceklerin satın alınması, depolanması, hazırlanması, yemek salonunun idaresi ve servis hizmetleri, mutfak yönetimi
	Yönetim	Tesisin yönetimi, eğitim verilmesi, insan kaynakları ve bilişim hizmetlerinin yürütülmesi
	Bakım / Onarım	Makine ve teçhizatın bakım, onarım ve servisi, ilaçlama, havuz ve bahçenin düzenlenmesi ve bakımı
	Güvenlik	Tesis güvenliğinin sağlanması
	Personel Taşıma	İşletme çalışanlarının taşınması, servis hizmetlerinin yürütülmesi

**Kaynak:** Hemmington – King, 2000; Hallam – Baum, 1996;Rodrigez - Robania, 2004, Türksöy-Türksöy (2007).



**Tablo 4:** Yiyecek ve İçecek Bölümüyle İlgili Yapılan Çalışmalarda Mevcut Dış Kaynak Kullanım Düzeyi ve İstenen Düzey

Araştırma Kapsamı	Çalışma (Yılı)			
	Rodriguez (2005) 2	Türksoy – Türksoy (2007) 4	Rodriguez (2008) 3	Wan – Su (2010) 1
Yiyecek ve İçecek Bölümü (Genel)	*	*	1,7	*
İD	*	*	*	*
Satın Alma ve Depolama	1.16	8,33	*	0,37
İD	1.96	*	*	0,53
Restoran	1.54	12,50	*	0,83
İD	2.70	*	*	1,11
Mutfak	1.64	8,33	*	*
İD	2.56	*	*	*
İçecek	1.26	4,17	*	*
İD	2.54	*	*	*

1 0 Outsource edilmemeli 6 Tamamen Outsource edilmeli  
2 1 Outsource edilmemeli 7 Tamamen Outsource edilmeli  
3 1 Outsource edilmemeli, 5 Outsource edilmeli  
4 0 Outsource edilmemeli, 100 tamamen outsource edilmeli  
İD İstenen Düzey  
\* Ayrıca belirtilmemiş

**Kaynak:** Türksoy ve Türksoy (2007), Wan – Su (2010), Rodriguez ve Robania (2005), Rodriguez, Lai, Baum (2008).



**Tablo 5:** Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılmasının SWOT Tablosu İle Değerlendirilmesi

<b>AVANTAJLAR</b>	<b>DEZAVANTAJLAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşletme yiyecek ve içecekleri daha ucuza satın alarak, maliyetlerini düşürebilir ve yeni yatırımlara gidebilir.</li> <li>- Yiyecek içecek konusunda uzman firmalar, otelin hizmet kalitesinin yükselmesini sağlar.</li> <li>- Uzman firmalardan sağlanan dış kaynak, yiyecek ve içecek sektöründeki trende uyumu kolaylaştırır.</li> <li>- Kriz dönemlerinde dış kaynak kullanımı riski azaltıcı bir unsur olabilir.</li> <li>- Özellikle her şey dahil sistemini uygulayan işletmelerde dış kaynak kullanımı şansını artırır.</li> <li>- Otel işletmesinin personelin özlük hakları konularında yükümlülüğünü ortadan kaldırır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yiyecek içecek hizmetlerinde kalite düşerse, konaklama hizmeti iyi olsa da işletmenin imajı olumsuz etkilenir.</li> <li>- Hizmet kalitesinin düşmesi durumunda gerekli esneklik gösterilemeyebilir.</li> <li>- Dış kaynak kullanımı nedeniyle kontrolün bir kısmı taşeron yiyecek-içecek firmasına geçer. Firmanın sunduğu hizmetin kalitesinin ölçülemediği durumlarda müşteri istek ve beklentisinin karşılanması güçleşebilir.</li> <li>- Otel işletmesi, dış kaynak kullanımında yiyecek ve içecek hizmetlerine ilişkin bazı stratejik bilgilerinin kontrolünü kaybedebilir.</li> <li>- Dış kaynak firmasının mutfak ve yemek salonunda düşük ücret ve yüksek devir hızıyla personel çalıştırma olasılığı, personelin tatminsizliğine ve dolayısıyla hizmet kalitesinin düşmesine neden olur.</li> </ul>
<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestijli bir yiyecek ve içecek firması ile çalışmak, firmanın marka avantajından yararlanabilmesini sağlar</li> <li>- İşletme, dış kaynak firmasının hizmet verdiği yiyecek-içecek alanındaki uzmanlığından yararlanarak rekabet gücünü artırabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dış kaynak kullanılan restoran zincirinin yönetsel ya da mali açıdan sıkıntıya düşmesi durumunda işletme riske girer.</li> <li>- Dış kaynak firmasının yanıtıcı ya da eksik reklam ve bilgi ile yanlış seçilme durumu işletmeyi risk altında bırakabilir.</li> <li>- Dış kaynak firmasının başarısız olma durumunda bu başarısızlık işletme ya da oteli geri plana itebilir.</li> </ul>