



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Tercih Edilmemesi: Termal Oteller Üzerine Bir Araştırma

Özcan Zorlu^a, Ali Avan^a, Ahmet Baytok^a

^a Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, AFYONKARAHİSAR

Özet

Bu araştırmanın amacı, termal otel işletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (DKK) stratejisinin tercih edilmeme nedenlerinin saptanmasıdır. Araştırma verileri, Türkiye'de faaliyet gösteren ve DKK uygulamayan 42 adet termal otel işletmesinden anket tekniği ile elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda termal otel işletmelerinin DKK tercih etmemesinde etkili olan unsurların işletme kaynaklı ve tedarikçi firma kaynaklı olmak üzere iki temel kategoride toplandığı ve tedarikçi firma kaynaklı nedenlerin daha etkili olduğu saptanmıştır. İşletme kaynaklı nedenler arasında ilgili alanda kontrolü kaybetme riski ve DKK'nın işletme personelinde gelecek kaygısı yaratması ön planda iken, tedarikçilerin istikrarlı olmaması, tedarikçi firma personelinin adaptasyon sorunu yaşaması ve uygun olmayan firma imajı tedarikçi firma kaynaklı nedenlerin temelini oluşturmaktadır. Diğer yandan termal ünitelerin otelin imajını oluşturan ana unsurlar olarak yöneticiler tarafından temel yetenek şeklinde değerlendirildiği ve bu nedenle DKK uygulamasına başvurulmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Termal otel işletmelerinde DKK tercih edilmemesi nedenlerinin otelin özellikleri ve yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılaşmaması ise araştırmanın bir diğer önemli sonucudur.

Anahtar Kelimeler: DKK, Temel Yetenek, Rekabet Üstünlüğü, Termal Otel.

Abstract

The aim of this study is to determine the reasons why thermal hotels do not pursue outsourcing strategies. Data of the study has been obtained from 42 thermal hotels which are not outsourcing and operating in Turkey via questionnaire technique. The results of the study indicates that the effective factors in not pursuing outsourcing in thermal hotels centre on two main categories namely hotel-based reasons and supplier-based reasons. It was also figured out that supplier-based reasons have been more effective in not pursuing outsourcing. Among the hotel-based reasons, the risk of losing control over relevant area and the causing future anxiety in hotel staff have been come to the forefront while supplier-based reasons depend on suppliers not being steady, adaptation problems among suppliers' staff and ineligible image of suppliers. Further, it is concluded that hoteliers do not outsource due to the fact that they concern with thermal units as fundamental elements-core competencies- for the hotel image. What constitutes the important conclusion of the study is that the reasons for not outsourcing do not differ by hotel's features and demographics of the hotel managers.

Keywords: Outsourcing, core competencies, competitive advantage, Thermal Hotel.

JEL CODE: L24, L83, M21

GİRİŞ

Durumsal koşullar (teknolojik yenilikler, küreselleşme, rekabetin artması, müşteri isteklerinin çeşitlenmesi) işletmeleri rekabetçi yapılarını ve varlıklarını koruyabilmek için yeni yönetsel stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. DKK bu zorunluluk nedeniyle geniş uygulama alanı bulan yönetimi yeniden şekillendirme stratejilerinden birisidir (Belcourt, 2006: 269). Kısaca “Yap veya satın al” (Kakabadse ve Kakabadse, 2000; Espino-Rodriguez ve Gil-Padilla, 2005) olarak ifade edilen DKK özünde örgütsel faaliyetleri geliştirmek için dışsal kaynakların kullanımını içeren bir stratejidir (Espino-Rodriguez ve Gil-Padilla, 2005). DKK işletmelere maliyet azaltma, zaman tasarrufu, temel yeteneklere odaklanma, nakit akışı sağlama, yetenek transferi, yeniden yapılanma, esnekliğin artırılması, ortak kültür yaratma, giderlerin etkin kontrolü, verimliliğin artırılması, kalite artışı gibi çok sayıda fayda sağlamaktadır (Embleton ve Wright, 1998: 98-99). İşletmelere sağladığı önemli faydalar DKK'nın özellikle 1990'lardan itibaren en sık başvurulan ve en çok uygulanan yönetim stratejilerinden bir tanesi olmasını sağlamıştır (Fill ve Visser, 2000: 43).

Artan önemi ve popüler uygulamalara rağmen birçok işletmenin DKK'dan istenilen faydaları tam olarak sağlayamadıkları görülmektedir. DKK sürecinin kısa dönemli ve sadece maliyet azaltmaya yönelik işlemler bütünü olarak düşünülmesi, sürecin başında maliyet analizlerinin doğru yapılmaması, temel yeteneklerin yanlış belirlenmesi gibi unsurlar, uygulamadan beklenen faydanın sağlanamamasında temel etkenler olarak dikkati çekmektedir (McIvor, 2000: 22-26). DKK sürecinde tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık, azalan esneklik yeteneği, işletme içi ve işletmeler arası iletişim sorunları, işgörenlerin DKK'ya direnç göstermesi, ilişkilerde kontrolün kaybedilmesi ve tedarikçi firmanın fiyat baskısı vb. (Kakabadse ve Kakabadse, 2000) potansiyel unsurlar ise birçok işletmenin DKK konusunda çekimser kalmasına neden olmaktadır. Bu durum “İşletmeler neden DKK tercih etmemektedir?” ve/veya “DKK uygulamasından neden vazgeçildi?” gibi temel soruların objektif olarak cevaplanmasını gerekli kılmaktadır. İşletmelerin neden DKK tercih etmediğinin gerçekçi olarak saptanması iki açıdan oldukça önemlidir. İlk olarak DKK stratejisi uygulamak isteyen işletmeler için sürecin potansiyel olumsuzlukları ortaya konulacak ve ilgili işletmeler kıyaslama sonucunda DKK için daha doğru bir karar verebileceklerdir. Diğer yandan dış kaynak kullanmama nedenleri konusunda genel bir çerçeve çizilmesi hem konu üzerinde çalışan araştırmacılara referans noktası oluşturacak hem de DKK sürecinin bütüncül olarak değerlendirilmesinde yeni bakış açıları kazandıracaktır. Buradan hareketle bu çalışmada Baytok, Soybalı ve Zorlu'nun (2013)

Türkiye'de faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde DKK uygulamalarını konu edinen araştırması temel alınarak dış kaynak kullanmayan termal otel işletmeleri incelenmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Otel İşletmelerinde DKK Tercih Edilmeme Nedenleri

İlk bakışta önemsiz gibi görülen, küçük işletmelerin birleşme veya satın almalar ile piyasada dev bir rakip olarak ortaya çıkabildiği günümüz dinamik iş ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi, rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanamayan ve uygulanamayan katma değeri yüksek stratejiler oluşturmalarına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 33). Daha fazla işgören ve müşteri odaklı olmayı, proaktif bir yaklaşımla örgüt içi-dışı yapılanmaları sürekli olarak güncellemeyi zorunlu kılan yeni iş ortamı, işletmelerin yeni yaklaşımlar geliştirmesini gerekli kılmaktadır (Çavuş, 2008: 21). Bilgi yaratma ve kullanımının ön planda olduğu yeni ekonomi koşullarında işletmeler küreselleşme, temel yetenek ve DKK gibi güncel uygulamalar/stratejiler ile fiziksel anlamda değer yaratmanın yanı sıra, değer olarak bilgi yaratma ve bilgiyi kullanarak fiziksel akımları yönlendirme çabası içerisindeyler (Koçel, 2010: 452). Sektör ve faaliyet alanından bağımsız olarak tüm işletmeleri etkileyen ve yoğun rekabet ortamı ile karakterize edilen bu süreçten otel işletmeleri de önemli ölçüde etkilenmektedir. Misek (2000) son dönemde konaklama işletmelerinin karlılığı etkileyen birçok zorluk ile karşılaştığını belirtmekte ve bunun bir sonucu olarak işletmelerin belirli departmanları karlılık sağlayan merkezlere dönüştürmek için DKK dâhil olmak üzere saldırgan/yenilikçi stratejiler izlediğini ifade etmektedir (Barrows ve Giannakopoulos, 2006: 375). Emek yoğun çalışma ve karmaşık iş süreçlerine bağlı olarak görevlerin çok çeşitli olması nedeniyle rekabet üstünlüğü için temel yeteneklerin belirlenmesi gerekliliği otel işletmelerini DKK'ya yönelten temel etkidir (Crichton ve Edgar, 2005; akt: Gonzales, Llopis ve Gasco, 2011: 1670). Otel işletmelerinde DKK stratejisi için kritik nokta herhangi bir faaliyetin daha ucuz, daha iyi ve daha uygun koşullarda gerçekleştirilme potansiyeli olup (Quinn ve Hilmer, 1994: 48) DKK stratejisinin temel felsefesi hizmet kalitesi ve işletme performansının yükseltilmesidir (Espino-Rodriguez ve Padron-Robania, 2005: 717). Bununla birlikte otel işletmelerinde DKK uygulanması işletmenin yapı olarak yeniden şekillenmesini ve politika ve süreçlerde köklü değişimleri beraberinde getirmektedir.

Otel işletmelerinde etkinlik ve verimlilik yoluyla rekabet üstünlüğü sağlama amacı güdülen DKK uygu-

lamalarını işletme ve yönetim alanında sıkça kullanılan metafor yöntemi ile açıklamak mümkündür. Bir düşünme ve/veya görme biçimi olarak, herhangi bir deneyim ögesinin bir başka deneyim ögesi ile kavranmasını (A'nın B' olduğunun açık veya örtük olarak belirtilmesi) ifade eden metafor temel olarak öğeler arasındaki benzerliklerin görülmesi, farklı yönlerin ise gözardı edilmesidir (Morgan, 1998; 14-15). Bu bakış açısıyla otel işletmelerinde DKK uygulamaları için "bağ budama" metaforunun uygun olduğu düşünülmektedir. Çiftçi tarafından kontrol edilemeyen dış etkenler (dolu, tanımlanmamış salgın hastalık, aşırı kuraklık vb.) ile birlikte üzüm bağlarında kalite ve rekolte artırma amaçlı olarak bakım ve budama işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bilindiği üzere üzüm bağının her yıl veriminin yüksek olması için uygun mevsimde (genellikle sonbaharda ve yapraklanma öncesi) asmaların yaşlı ve/veya çok sık olan canlı kolları ve sürgünleri budanır. Budama işlemi ile gelişmeye bırakılacak gözlerle bunlardan oluşacak sürgünlerin sayısı ve yerleri saptanarak asma belirli miktar ve kalitede ürüne programlanabilmektedir. Toprakta alınan besinler ve kuvvetin bir sonraki

sürgün kesilmesi) veya mevsimsiz budama üzüm bağının verimini doğrudan düşürmekte, bazı durumlarda ise asmaların kurumasına neden olmaktadır. Çiftçiler tarafından gerçekleştirilen bu işlem amaçları, sürecin ilerleyişi, elde edilen çıktılar ve karşılaşılan sorunlar bakımından otel işletmelerindeki DKK faaliyetlerine yüksek oranda benzerlik göstermektedir.

Otel işletmelerinde DKK kararının alınmasında Tablo 1'de detaylı olarak verilen unsurlar geçerli olmakla birlikte sürecin nihai amacı, bağ budamada olduğu gibi işletmede etkinlik ve verimlilik sağlama yoluyla hizmet kalitesi ve performansının artırılmasıdır. Yöneticiler bu nihai amaç doğrultusunda belirli faaliyetler için DKK tercih ederek, temel yeteneklere odaklanma stratejisi izlemektedirler. Diğer bir ifadeyle, işletme için temel yetenek olarak değerlendirilmeyen ve asmanın yaşlı/sık dalları şeklinde nitelendirilebileceğimiz faaliyetlerden kurtulma yolunu seçmektedirler. İşletme bünyesinde devam ettirilen faaliyetler ise bir sonraki yıl kaliteli ve verimi yüksek ürün elde edilecek yeni sürgünler olarak görülmelidir. Bu noktada otel

Tablo 1. DKK'da Temel Amaçlar

Organizasyon odaklı nedenler	Bütçe odaklı nedenler
<ul style="list-style-type: none"> • En iyi yapılan işe odaklanarak etkinliği artırma • Esnekliği artırma • Örgütsel dönüşümü gerçekleştirme • Ürün ve hizmet değerini, müşteri memnuniyetini ve hissedar değerini yükseltme 	<ul style="list-style-type: none"> • Tedarikçi ağı ile yeni pazarlar ve iş fırsatları yakalama • Tedarikçinin kapasite süreç ve sistemlerini kullanarak büyümeyi hızlandırma • Üretim ve satış hacmini artırma • Mevcut yeteneklerin ticari olarak değerlendirilmesi
Gelişim odaklı nedenler	Maliyet kaynaklı nedenler
<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyet performansını geliştirme • İhtiyaç duyulan uzmanlık, beceri ve teknolojilerin elde edilmesi • Yönetim ve kontrol düzeyinin geliştirilmesi • Yenilikçi fikirleri elde etme • Tedarikçiler ile işbirliği yaparak işletmenin kredibilite ve imajının geliştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tedarikçi performansı ve uygun maliyet olanakları ile maliyetleri azaltma • Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürme
Finansal nedenler	İşgören odaklı nedenler
<ul style="list-style-type: none"> • Öz-varlıklara yapılan yatırım miktarını düşürerek diğer amaçlar için kaynak sağlama • Kaynak aktarımı yoluyla likidite sağlama 	<ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlere daha sağlıklı kariyer olanakları sağlama • Temel yetenek kabul edilmeyen alanlarda bağlılık ve enerjinin artırılması

Kaynak: Greaver, 1999: 4-5.

yıl oluşacak yeni sürgünlerde (filizlerde) toplanmasını ve uygun yaprak alanının yakalanmasını esas alan bu işlem sayesinde üzüm bağı genç kalarak her sene yüksek oranda rekolte vermekte ve kaliteli ürün elde edilebilmektedir. Bağ budama kalite ve verimlilik bağlamında çok etkili bir teknik olmakla birlikte doğru yapılmadığı takdirde istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Budama sürecinde kalın dallarda ince dallara göre daha az göz bırakılması, yanlış yerde göz bırakılması, budamanın çok şiddetli yapılması (çok sayıda dal ve

işletmeleri DKK'nın avantaj ve dezavantajlarını göz önüne alarak doğru stratejiler izlemek zorundadırlar. DKK uygulamalarında temel belirleyici maliyet etkinliği (Fill ve Visser, 2000: 44) olmakla birlikte, otel işletmeleri temel yetenek olarak kabul edilen faaliyetler için dış kaynak kullanmamalıdır. Lamminmaki (2007: 102) otel işletmelerinde temel yetenek olarak değerlendirilen süreçlerin genellikle hizmet kalitesine bağlı olduğunu ve hizmet kalitesinin işletmenin marka değerine doğrudan etkide bulunduğunu; temel yeteneklerde

DKK durumunda marka değerine olumsuz etki yapan sonuçlar oluşabileceğini belirtmektedir.

Otel işletmelerinde DKK tercih edilmemesinde etkili olan diğer unsurlar arasında; uygun tedarikçi bulmada zorluk yaşanması, tedarikçi performansını değerlendirmede yetersiz olma, DKK felsefesini tam olarak anlamama, DKK uygulanan alanlarda kontrolün kaybedilmesi, işgörenlerin direnç göstermesi veya işi bırakması ile işgücünde istikrarsızlık oluşma potansiyeli, tedarikçinin görevlerini tam olarak yerine getirmediği durumlar için yasaların yeterli olmaması gibi faktörler yer almaktadır (Espino-Rodriguez ve Padron-Robania, 2005: 694; Lam ve Han, 2005: 48). Kısa dönemli sözleşmelere bağlı olarak ilgili faaliyetlerde/süreçlerde yenilikçi girişimlerin olmaması ve bunun sonucunda hizmet iyileştirmelerinin görülmemesi ve/veya o alandaki yetenekler ile kurumsal hafızanın kaybedilmesi, öngörülemez gizli maliyetler sebebiyle beklentilerin aksine maliyetlerin artması (Kakabadse ve Kakabadse, 2000: 691), işletmenin sahiplik durumu ve yönetim şekli (Burgess, 2007: 170) de DKK tercih edilmemesinde önemli etkenlerdir. Wan ve Su (2010)'ya göre otel işletmelerinin DKK tercihlerini olumsuz yönde etkileyen söz konusu faktörleri bütçe ve kaynak kısıtlılıkları, işletme ölçeği ve iç kaynakların yeterliliği, işlem maliyetleri, işlerin standart süreçler ile gerçekleştirilme durumu şeklinde dört temel kategoride sınıflandırmak mümkündür. Bütçe ve kaynak kısıtlılıkları kapsamında, hizmetin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için yüksek yatırım gerektiren veya yüksek uzmanlık bilgisi nedeniyle işletme bünyesinde gerçekleştirilemeyen faaliyetler DKK için daha uygun olmakla birlikte, işletme ölçeği ve işlem maliyeti bu kararı etkilemektedir. Örneğin büyük ölçekli uluslararası otel işletmeleri gerek ölçek avantajı gerekse iç kaynaklarında uzmanlık bilgisi olduğu için DKK tercih ederken küçük ölçekli ve finansmanı yetersiz işletmeler DKK'dan vazgeçmektedir. İşletme ölçeği ve kaynakların yeterli olduğu durumlarda ise işlem maliyetlerini dikkate alarak kendi bünyesinde daha düşük maliyetle gerçekleştireceği faaliyetlerde dış kaynak kullanmamaktadırlar (Wan ve Su, 2010: 98-100). Yine araştırmacılara göre faaliyetin müşteri ile iletişimi gerektirme durumu, ticari sırları içerme düzeyi ve faaliyetin yönetimine duyulan ihtiyaç düzeyi gibi unsurlar bazı durumlarda otel işletmelerinin DKK'dan vazgeçmesinde etkilidir.

DKK stratejisinin tercih edilmemesine ilişkin olarak yukarıda değinilen tüm unsurlar, belirli koşullar altında tüm otel işletmeleri için geçerlidir. Bununla birlikte; özellikle butik oteller, kampingler veya belirli bir konsept ile hizmet sunan otel işletmelerinde tüm faaliyetlerin temel yetenek olarak görülmesinin DKK kararından vazgeçilmesinde daha etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, Spa/Wellness hizmetleri

odaklı faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde DKK uygulamalarının sınırlı olması veya kullanılmaması muhtemeldir. Nitekim Baytok vd. (2013), termal otel işletmelerinde Spa/Wellness hizmetlerinin temel yetenek olarak değerlendirildiği ve bu kapsamda ilgili alanlarda DKK tercih edilmediği sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu işletmelerde DKK uygulanmamasındaki temel nedenlerin saptanması için bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

YÖNTEM

Türkiye'de faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde DKK tercih edilmeme nedenlerinin araştırıldığı bu çalışma, daha önce gerçekleştirilen "Outsourcing in Thermal Hotels: Case of Turkey" konulu çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak ortaya çıkan gereklilik doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren 72 adet termal otel işletmesinin 65'inden elde edilen veriler doğrultusunda 42 otel işletmesinde dış kaynak kullanılmadığı tespit edilmiştir. Termal otel işletmeleri içerisinde %64.61'lik oranı temsil eden ve aynı zamanda çalışma evrenini oluşturan bu işletmelerin neden DKK tercih etmediğinin saptanması ise bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen temel amaçtan hareketle, konuyla ilgili literatür detaylı olarak incelenmiş ve çeşitli yazarların çalışmaları doğrultusunda (Lamminmaki, 2003, 2005, 2007; Espino-Rodriguez ve Padrón-Robania, 2004, 2005; Espino-Rodriguez ve Gil-Padilla, 2005; Rodriguez-Diaz ve Espino-Rodriguez, 2006; Kakabadse ve Kakabadse, 2000, 2005) işletmelerde dış kaynak kullanmama nedenlerinin işletme kaynaklı veya tedarikçi firma kaynaklı nedenler olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan anket formu temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde termal işletmelerine (işletme niteliği, sahiplik türü, oda ve yatak sayısı, çalışan personel sayısı) ve anketi yanıtlayan yöneticilere ait (cinsiyet, pozisyon, işletmede çalışma süresi, eğitim düzeyi) çeşitli kapalı uçlu demografik sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise termal otel işletmelerinin dış kaynak kullanmama nedenlerini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan 17 adet ifade yer almaktadır. 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı bu bölümde katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden birisini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Bu bölüme yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha kat sayısının 0.861 olduğu saptanmıştır. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda güvenilirlik kat sayısının 0.70 ve üzeri olması beklenmektedir. Bu kapsamda anket tekniği ile gerçekleştirilen

Tablo 2. Termal Oteller ve Otel Yöneticilerine Ait Tanımlayıcı Bilgiler

DEĞİŞKENLER			DEĞİŞKENLER		
İşletme Niteliği	f	%	Sahiplik Türü	f	%
5 yıldız	18	42,9	Tek kişi işletmesi	1	2,4
4 yıldız	10	23,8	Aile işletmesi	9	21,4
3 yıldız	8	19,0	Şirket	26	61,9
2 yıldız	2	4,8	Holding	3	7,1
1 yıldız	4	9,5	Ulusal zincir	1	2,4
Yanıtlamayan	---	---	Uluslararası zincir	2	4,8
			Yanıtlamayan	---	---
Oda Sayısı	f	%	Yatak Sayısı	f	%
0-99	15	35,7	0-149	8	19,0
100-199	8	19,0	150-299	9	21,4
200-299	9	21,4	300-449	5	11,9
300-399	5	11,9	450-599	6	14,3
400 ve üzeri	4	9,5	600 ve üzeri	13	31,0
Yanıtlamayan	1	2,4	Yanıtlamayan	1	2,4
Personel Sayısı	f	%	Çalışma süresi	f	%
0-99	22	52,4	1-3 yıl	16	38,1
100-199	9	21,4	4-7 yıl	9	21,4
200-299	5	11,9	8-11 yıl	10	23,8
300 ve üzeri	4	9,5	12 yıl ve üzeri	7	16,7
Yanıtlamayan	2	4,8	Yanıtlamayan	---	---
Cinsiyet	f	%	Pozisyonu	f	%
Bay	28	66,7	İşletme sahibi	2	4,8
Bayan	14	33,3	İşletme müdürü	4	9,5
Eğitim durumu	f	%	Genel müdür	6	14,3
Lise	8	19,0	Müdür yardımcısı	7	16,7
Üniversite	30	71,4	Termal/SPA müdürü	1	2,4
Yüksek lisans	4	9,5	Departman amiri	22	52,4
Yanıtlamayan	---	---	Yanıtlamayan	---	---

uygulama sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel olarak güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz aşamasında ilk olarak termal otel işletmeleri ve katılımcılara ait demografik özellikler analiz edilmiştir. Bu aşamada frekans ve yüzde analizi tekniği kullanılarak her bir demografik özelliğe ait değişkenlerin çalışma evrenindeki görülme sıklığı ve bu sıklığın yüzdesinin saptanması amaçlanmıştır. Analiz sürecinin ikinci aşamasında işletme kaynaklı ve tedarikçi firma kaynaklı dış kaynak kullanmama nedenlerine ait ifadeler değerlendirilmiştir. Her bir ifadenin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak gerçekleştirilen analizler ile katılımcıların ifadelerine katılım düzeylerinin saptanması hedeflenmiştir. Analiz sürecinin son aşamasında ise termal otel işletmelerinde dış kaynak kullanmama nedenlerinin bağımsız değişkenleri ifade eden demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Farklılıkların analizinde hangi testlerin kullanılacağını belirlemek için öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov

ve Shapiro Wilk testlerinin gerçekleştirildiği analizler sonucunda çalışma evreninden elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği saptanmıştır. Dolayısıyla farklılıkların analizinde parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Non-parametrik testler kapsamında bağımsız değişkene ait iki grup arasındaki farklılıkların belirlenmesi için Mann Whitney U testi (Ural ve Kılıç; 2005), bağımsız değişkene ait ikiden fazla grup arasındaki farklılıkların belirlenmesi için ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır (Eymen, 2007).

Veri Analizleri

Çalışma evreni kapsamında ulaşılan ve DKK tercih etmeyen 42 adet termal otel işletmesine ait verilerin ve katılımcılara ait demografik verilerin yer aldığı Tablo 2'ye göre, termal otellerin 18 adedi (% 42.9) 5 yıldızlı, 10 adedi (% 23.8) 4 yıldızlı, 8 adedi (% 19.0) 3 yıldızlıdır. Termal otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğu (n: 26, % 61.9) ise şirket statüsünde faaliyet göstermektedir. Aile işletmesi olarak faaliyet gösteren (n:9, % 21.4)

Tablo 3. Termal Otel İşletmesi Kaynaklı Nedenler

Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri	\bar{x}	s.s	n / %	1	2	3	4	5
Şu ana kadar DKK hakkında yeterli bilgiye ulaşılamaması.	2.79	1.18	n	6	14	7	13	2
			%	14.3	33.3	16.7	31	4.8
DKK'nın işletme için maliyetli olması.	3.26	1.01	n	--	12	12	13	5
			%	--	28.6	28.6	31	11.9
DKK durumunda ilgili alanda kontrolü kaybetme riski.	3.36	1.16	n	2	10	8	15	7
			%	4.8	23.8	19	35.7	16.7
DKK durumunda ilgili alanda kârı kaybetme riski.	3.17	1.15	n	3	11	8	16	4
			%	7.1	26.2	19	38.1	9.5
DKK faaliyetlerinin işletme personeline gelecek kaygısına neden olması.	3.21	1.02	n	1	13	6	20	2
			%	2.4	31	14.3	47.6	4.8
DKK faaliyetlerinin personel motivasyonunu ve işletmeye bağlılığını olumsuz etkilemesi.	3.19	1.09	n	1	15	4	19	3
			%	2.4	35.7	9.5	45.2	7.1
İşletme Kaynaklı Nedenler (toplam)	3.12							

\bar{x} : Ortalama, s.s: Standart sapma, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum.

termal otel işletmeleri sahiplik türü bakımından ikinci önemli grubu teşkil etmektedir. Termal otel işletmelerinin % 35.7'sinde oda sayısı 100'den az iken oda sayısı 300'ün üzerinde olan termal otel işletmesi sayısı 14 adettir (% 21.4). Oda sayılarının dağılımına paralel olarak yatak kapasitesi 300'ün üzerinde olan termal otel işletmelerinin sayısı 24 adettir (% 57,2). Termal otel işletmelerinin personel sayıları incelendiğinde ise 42 adet işletmeden 22'sinin % 52.4'lü pay ile 100'den az

personel çalıştırdığı, 9 adet termal işletmesinde personel sayısının 200'den fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 2'de yer alan bulgulara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu (n: 28, % 66.7) erkektir. Analiz sonuçları, araştırmaya katkıda bulunan yöneticilerin % 52,4' ünün (n: 22) departman amiri, % 16,7'sinin (n: 7) müdür yardımcısı, %14.3'ünün ise genel müdür olduğunu göstermektedir. Diğer yandan katılımcıların çok

Tablo 4. Tedarikçi Firma Kaynaklı Nedenler

Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri	\bar{x}	s.s	n / %	1	2	3	4	5
Tedarikçilere yeterince güven duyulmaması.	3.19	1.02	n	1	13	7	19	2
			%	2.4	31.0	16.7	45.2	4.8
Tedarikçi imajının işletme imajına uymaması	3.52	1.09	n	---	10	9	14	9
			%	---	23.8	21.4	33.3	21.4
Tedarikçilerin sayısının az olması.	3.17	1.06	n	2	11	10	16	3
			%	4.8	26.2	23.8	38.1	7.1
Tedarikçilerin hizmet kalitesinin düşük olması	3.19	0.92	n	---	12	12	16	2
			%	---	28.6	28.6	38.1	4.8
Tedarikçilerin hizmet kapasitesinin yetersiz olması	3.12	0.89	n	1	10	15	15	1
			%	2.4	23.8	35.7	35.7	2.4
Tedarikçilerin fiyat düzeyinin yüksek olması	3.29	0.86	n	---	9	14	17	2
			%	---	21.4	33.3	40.5	4.8
Tedarikçilerinin yeterli referanslara sahip olmaması	3.29	0.97	n	1	9	12	17	3
			%	2.4	21.4	28.6	40.5	7.1
Tedarikçilerin finansal yapılarının sağlam olmaması	3.24	0.96	n	2	5	20	11	4
			%	4.8	11.9	47.6	26.2	9.5
Tedarikçilerin istikrarlı olmaması	3.57	0.89	n	---	6	11	20	5
			%	---	14.3	26.2	47.6	11.9
Tedarikçilerin yeterli teknik uzmanlığa ve deneyime sahip olmaması	3.12	1.02	n	---	15	11	12	4
			%	---	35.7	26.2	28.6	9.5
DKK ile gelen personelin işletmeye adapte olamaması ve sorunlar yaratması.	3.52	1.15	n	---	13	3	17	9
			%	---	31.0	7.1	40.5	21.4
Tedarikçi Firma Kaynaklı Nedenler (toplam)	3.29							

büyük bir çoğunluğu (n: 30, % 71.4) üniversite mezunudur. Tablo 2'de yer alan bulgulara göre katılımcıların % 38.1'i bulunduğu işletmede 1-3 yıldır, % 21.4'ü 4-7 yıldır görev yapmaktadır. Bulduğu işletmede 7 yıldan daha uzun süredir görev yapan katılımcıların sayısı ise % 40.5'lik oran ile 17'dir.

nik uzmanlık/deneyime sahip olmamadır (\bar{x} : 3.12, s.s: 1.02). Termal otel işletmelerinde DKK tercih edilmeme nedenlerinin değerlendirildiği Tablo-3 ve Tablo-4 birlikte değerlendirildiğinde termal otel işletmelerinde dış kaynak kullanımından vazgeçilmesinde tedarikçi

Tablo 5. Termal Otellerde DKK Tercih Edilmemesine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişkenlere ait (p) değeri			p>0.05	Sonuç
	İşletme kaynaklı nedenler (a)	Tedarikçi firma kaynaklı nedenler (b)	Genel (a+b)		
İşletmenin					
Niteliği	0.765	0.617	0.833	p>0.05	Farklılık yok
Sahiplik Türü	0.962	0.578	0.688	p>0.05	Farklılık yok
Oda Sayısı	0.692	0.828	0.785	p>0.05	Farklılık yok
Yatak Sayısı	0.189	0.964	0.901	p>0.05	Farklılık yok
Personel Sayısı	0.310	0.657	0.310	p>0.05	Farklılık yok
Katılımcının					
Cinsiyeti	0.271	0.229	0.250	p>0.05	Farklılık yok
Pozisyonu	0.332	0.962	0.978	p>0.05	Farklılık yok
Çalışma Süresi	0.421	0.424	0.391	p>0.05	Farklılık yok
Eğitim Düzeyi	0.666	0.667	0.830	p>0.05	Farklılık yok

Verilerin analizi sürecinde demografik verilerin analizinden sonra katılımcıların termal otel işletmelerinde DKK tercih edilmemesine yönelik ifadelerle katılım düzeyi incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak termal otel işletmesi kaynaklı nedenler incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur. Tabloda yer alan bulgulara göre termal otel işletmelerinin DKK tercih etmemesinde önemli rol oynayan işletme kaynaklı sebepler sırasıyla DKK ile ilgili alanda kontrolü kaybetme riski (\bar{x} : 3.36, s.s: 1.16), DKK'nın işletme için maliyetli olması (\bar{x} : 3.26, s.s: 1.01) ve DKK'nın işletme personelinde gelecek kaygısına neden olmasıdır (\bar{x} : 3.21, s.s: 1.02). DKK hakkında yeterince bilgiye ulaşılamaması ise katılımcılar tarafından dış kaynak kullanmama kararında etkili bir neden olarak görülmektedir (\bar{x} : 2.79, s.s: 1.18).

Termal otel işletmelerinde tedarikçi firma kaynaklı dış kaynak kullanmama nedenlerine ilişkin bulguların yer aldığı Tablo 4'e göre tedarikçi firmaların istikrarlı olmamaları (\bar{x} : 3.57, s.s: 0.89) ve tedarikçi imajının işletmenin imajına uymaması (\bar{x} : 3.52, s.s: 1.09) dış kaynak kullanılmamasında en önemli nedenlerdir. Tedarikçi firmalar kaynaklı diğer başlıca sebepler ise DKK ile işletmeye gelen personelin sorunlar yaratması, tedarikçilerin yeterli referanslara sahip olmamaları ve fiyat düzeylerinin yüksek olmasıdır.

Termal otel işletmelerinde tedarikçi firma kaynaklı olarak DKK tercih edilmemesinde diğerlerine oranla daha az etkili olan sebepler tedarikçilerin hizmet kapasitelerinin yetersizliği (\bar{x} : 3.12, s.s: 0.89) ve yeterli tek-

firma kaynaklı nedenlerin (\bar{x} : 3.29), işletme kaynaklı nedenlere (\bar{x} : 3.16) göre daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle termal otel işletmelerinin dış kaynak kullanımından öncelikle tedarikçi firmalardan kaynaklanan sorunlar nedeniyle vazgeçtiğini söylemek mümkündür.

Veri analizinin son aşamasında termal otel işletmelerinde dış kaynak kullanılmaması nedenlerinin işletme özellikleri ve katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 5'te sunulan bulgular doğrultusunda termal otel işletmelerinin dış kaynak kullanmama nedenleri hem işletme özellikleri hem de katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla termal otel işletmelerinin dış kaynak kullanmama nedenlerinin benzer olduğu ifade edilebilir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Otel işletmeleri özellikle 1990'lı yıllardan itibaren değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak ve rekabet üstünlüğü sağlamak adına post modern yönetim tekniklerini yoğun olarak kullanmaya başlamışlardır. DKK uygulamaları bu kapsamda otel işletmelerinde geniş uygulama alanı bulan post modern yönetim tekniklerinden birisidir. Termal otel işletmeleri de sunmakta oldukları spa/wellness hizmetleri ve bünyelerinde bulundukları kür üniteleri ile DKK'nın yönetsel strateji olarak uygulama alanı bulduğu veya bulabileceği

bir işletme türünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte Türkiye’de faaliyet gösteren işletme belgeli termal oteller üzerinde gerçekleştirilen araştırmada (Baytok vd., 2013) termal otellerin büyük çoğunluğunun varsayılmanın aksine DKK’yı tercih etmediği saptanmıştır. Ortaya çıkan bu önemli sonuçtan hareketle bu araştırmada Türkiye’deki Turizm işletme belgeli termal otel işletmelerinde DKK’nın tercih edilmeme nedenlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan 65 termal otel işletmesinden 42’sinin destek verdiği araştırmada işletme yöneticileri, sektör temsilcileri ve konu ile ilgilenen araştırmacılar için önemli bulgular elde edilmiştir. Araştırma bulguları Türkiye’de faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde DKK tercih edilmeme nedenlerinin işletme kaynaklı ve tedarikçi firma kaynaklı olmak üzere iki temel perspektifte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte tedarikçi firma kaynaklı nedenlerin DKK tercih edilmemesinde daha fazla etkiye sahip olduğu saptanmıştır. DKK sürecinde tedarik sisteminin kalite ve istikrar olarak varlığının bir ön koşul olması, işletmelerin DKK için öncelikle sürekli hizmet sunan tedarikçiler bulma zorunluluğu elde edilen bu sonucun temel açıklayıcısı olabilir. Nitekim işletme yöneticileri tedarikçi firma sayısının azlığından ziyade firmaların istikrarlı olmamasını DKK tercih edilmemesinde en önemli etken olarak görmektedirler. Stratejik kararlar doğrultusunda DKK uygulamak isteyen işletmeler öncelikle tedarikçilerin hizmet kapasitesi ve finansal durumlarını değerlendirmeli, tedarikçilerin yakın-orta-uzun dönem eğilimleri ve pazardaki yoğunlaşma düzeyini dikkate almalıdırlar (Blumberg, 1998; akt: Jennings, 2002: 30). Tedarikçi firma kaynaklı nedenler arasında firma imajının uygun olmaması ve DKK ile işletmeye gelen personelin uyum sağlayamaması termal otel işletmelerini DKK’dan vazgeçiren diğer önemli unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Söz konusu bulgular Sani, Dezdar ve Ainin (2013: 139)’in “*tedarikçiler otel işletmeleri için DKK kararında doğrudan etkiye sahiptir*” sonucunu destekler niteliktedir. Tedarikçi firmaların sayısal azlığı, teknik ve uzmanlık bilgisinin yetersizliği, hizmet kalitesinin düşüklüğünün DKK tercih edilmemesinde etkili olduğu bilinmekle birlikte, termal otel işletmesi yöneticilerinin öncelikle istikrar, imaj ve personel uyumu üzerine odaklandığı görülmektedir. Buradan hareketle termal otel işletmelerinde DKK’nın kısa dönemli ve maliyet odaklı bir uygulamadan ziyade uzun dönemli stratejik bir planlama olarak değerlendirildiğini söylemek mümkündür. Ancak bu varsayım daha kapsamlı araştırmalar ile test edilmelidir.

Araştırma sonuçları termal otel işletmelerinin DKK tercih etmemesinde işletme kaynaklı nedenlerin çok etkili olmadığını göstermekle birlikte, özellikle ilgili

alanda kontrolü kaybetme riskinin ön planda olduğu belirlenmiştir. Yirik, Erdiç ve Göçen (2014) benzer şekilde Antalya’daki otel işletmelerinin DKK uygulanmamasının temelinde esasen işletme içerisinde kontrolün kaybedilmesi endişesinin olduğunu saptamışlardır. DKK’nın işletme için maliyetli olduğunu düşünülmesi termal otel işletmelerinde DKK tercih edilmemesinin bir diğer temel nedenidir. Nitekim kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti kapsamında DKK uygulamalarının incelendiği çeşitli araştırmalarda (Espino-Rodriguez ve Gil-Padilla, 2005; Lamminmaki, 2011; Espino-Rodriguez ve Lai, 2014; Yıldız ve Demirel, 2014; De-Vita ve Tekaya, 2015) faaliyetin maliyetli olması durumunda işletmede gerçekleştirilmeye devam edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Espino-Rodriguez, Lai ve Baum (2008: 129), bu süreçte ilgili faaliyetin özgünlüğünün maliyetler üzerinde doğrudan etkili olduğunu, otel işletmelerinde temel yetenek olarak değerlendirilen özgün faaliyetlerde DKK uygulamasının doğal olarak maliyetli olacağını belirtmektedir. Dolayısıyla diğer otel işletmelerinden farklı olarak faaliyetlerini işletme imajı doğrultusunda bir bütün olarak değerlendiren termal otel işletmelerinde DKK tercih etmeme felsefesinin temelinde kaynak özgünlüğü olduğunu söylemek mümkündür.

Rekabet üstünlüğü ve maliyet bağlamında otel işletmelerine önemli faydalar sağladığı düşüncesi ile giderek daha fazla uygulama alanı bulan DKK uygulamalarının, öngörülenin aksine termal otel işletmelerinde yeteri kadar tercih edilmediğini ortaya koyan bu araştırmada çeşitli sınırlılıklar da mevcuttur. İlk olarak otel işletmelerinde DKK alanında gerçekleştirilen çalışmaların çok büyük bir çoğunluğunun uygulama sebepleri ve uygulamanın gerçekleştirildiği faaliyetler üzerine odaklanması, DKK faaliyetinin olumsuz yönleri ve/veya yöneticilerin hangi sebeplerle DKK’ya başvurmadığı konusunda yeterli bilgiye ulaşılamamasına sebep olmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak ise mevcut araştırmanın sonuçlarının diğer araştırmalar ile karşılaştırılması mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte araştırma sürecinin mülakat tekniği ile desteklenmemesi DKK tercih edilmemesindeki temel felsefenin ve kritik hususların tam olarak anlaşılmasına neden olmaktadır. Farklı hizmet konseptine sahip otel işletmelerinin (sahil oteli, butik otel, engelli oteli, kır oteli vb.) uygulama konusundaki eğilimlerinin tespit edilerek, uygulamanın tercih edilmemesi bağlamında benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmaması araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Dolayısıyla ilgili alanda, ilerleyen dönemde gerçekleştirilecek araştırmalarda söz konusu hususların dikkate alınması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Barrows, C. W. & Giannakopoulos, E. (2006). An Exploratory Study of Outsourcing of Foodservice Operations in Canadian Hotels. *Tourism*, 54 (4), 375-383.
- Baytok, A., Soybalı, H. H., & Zorlu, Ö. (2013). Outsourcing in Thermal Hotel Enterprises: The Case of Turkey. *Business Management Dynamics*, 3 (5), 1-14.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The Benefits and the Risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269-279.
- Burgess, C. (2007). Is There a Future for Hotel Financial Controllers? *Hospitality Management*, 26, 161-174.
- Çavuş, Ş. (2008). *Yönetim Teorisinin Tarihsel Gelişimi ve Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Tekniklerine Geçiş*. İçinde F. Okumuş & U. Avcı (Ed.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, (3-37). Ankara: Detay Yayıncılık.
- De Vita, G. & Tekaya, A. (2015). Hotel Outsourcing under Asset Specificity: The Good, the Bad and the Ugly. *Tourism Management*, 47, 97-106.
- Embleton, P. R. & Wright, P. C. (1998). A Practical Guide to Successful Outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6 (3), 94-106.
- Espino-Rodriguez, T. F. & Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels from Resource-Based View: An Empirical Study. *International Journal of Tourism Research*, 7, 35-47.
- Espino-Rodriguez, T. F. & Lai, P. C. (2014). Activity Outsourcing and Competitive Strategy in the Hotel Industry. The Moderator Role of Asset Specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.
- Espino-Rodriguez, T. F. & Padrón Robaina V. (2004). Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 287-306.
- Espino-Rodriguez, T. F. & Padrón Robaina V. (2005). A Resource-Based View of Outsourcing and Its Implications for Organizational Performance in the Hotel Sector. *Tourism Management*, 26, 707-721.
- Espino-Rodriguez, T. F. & Padrón, Robaina V. (2005). The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector. *The Service Industries Journal*, 25 (5), 689-708.
- Espino-Rodriguez, T.F., Lai, P.C. & Baum T. (2008). Asset Specificity in Make or Buy Decisions for Service Operations: An Empirical Application in Scottish Hotel Sector. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (1), 111-133.
- Eymen, E. U. (2007). *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, İstatistik Merkezi Yayını.
- Fill, C. & Visser, E. (2000). The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to the Make or Buy Decision. *Management Decision*, 38 (1), 43-50.
- Gonzales, R., Llopis, J. & Gasco, J. (2011). What Do We Know about Outsourcing in Hotels? *The Service Industries Journal*, 31 (10), 1669-1682.
- Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMA Publications.
- Jennings, D. (2002). Strategic Sourcing: Benefits, Problems and a Contextual Model, *Management Decision*, 40 (1), 26-34.
- Kakabadse N. & Kakabadse A. (2000). Outsourcing a Paradigm Shift. *Journal of Management Development*, 19 (8), 670-728.
- Kakabadse N. & Kakabadse A. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*, 47 (2), 183-204.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 12. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Lam, T. & Han, M. X. J. (2005). A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China. *Hospitality Management*, 24, 41-56.
- Lamminmaki, D. (2003). *Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective*. (PhD Thesis). Griffith University, Canada.
- Lamminmaki, D. (2005). Why Do Hotels Outsource? An Investigation Using Asset Specificity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6), 516-528.
- Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in Australian Hotels: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (1), 73-100.
- Lamminmaki, D. (2011). An Examination of Factors Motivating Hotel Outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 963-973.
- McIvor, R. (2000). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (1), 22-36.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev.: Bulut, G.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Quinn, J.B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4), 43-55.
- Rodriguez-Diaz, M. & Espino-Rodriguez, T. F. (2006). Developing Relational Capabilities in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, (1), 25-41.

Sani, A., Dezdar, S. & Ainin, S. (2013). Outsourcing Patterns among Malaysian Hotels. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (9), 133-144.

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Ural, A. & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Wan, C. S. & Su, A. Y. L. (2010). Exploring the Factors Affecting Hotel Outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15 (1), 95-107.

Yıldız, S. & Demirel, Z. H. (2014). The Benefits, Risks and Effects on Performance of the Outsourcing: A Comparative Study of Seasonal and Permanent Hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.

Yirik, Ş., Erdiñç, S. B. & Göçen, S. (2014). Yöneticilerin Gözünden Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Boyutları ve İşletmeye Olan Finansal Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 197-209.

Extensive Summary

THE REASONS WHY THERMAL HOTELS DO NOT PREFER OUTSOURCING: A STUDY ON THERMAL HOTELS

Özcan ZORLU, Ali AVAN*, Ahmet BAYTO

Today's business environment requires the development and application of new managerial strategies (i.e. outsourcing) in order to survive and retain competitiveness. Being a managerial strategy, outsourcing is simply defined as "making or buying" decision that is consisted of using external sources to improve organization functions. Outsourcing applications provide some advantages to the businesses such as cost reducing, time saving, focusing on core competences, possessing cash flow, talent transfer, and reengineering, improving of flexibility, creating a shared culture, effective control of costs, increasing productivity and quality improvement. In spite of its increasing popularity, many enterprises are avoiding outsourcing due to the fact that it does not possess its desired benefits. Especially, considering outsourcing as a short-term and only cost reduction application, faulty cost-analysis at the beginning of the process, improper assigning core competences are regarded as the main factors of this avoidance. Additionally, over dependence to suppliers, losing the flexibility, internal and external communication problems, resistance to change, losing control over interactions and price pressure of suppliers are other potential factors that lead enterprises avoid outsourcing.

Variety tasks occurring from labor-intensive structure and complex working processes require assigning the core competences for competitive advantage. And this necessity is considered as the main factor to outsource for hotels. Furthermore, probability of performing any function with less cost, better and more suitable conditions constitute vital point for outsourcing while improving service quality and performance are generally accepted as the main philosophy. However, outsourcing means restructuring the hotel, radical changes in the policies and business processes. In spite of its various advantages, hotel managements do not prefer outsourcing for some reasons such as inefficient planning process, difficulties at finding appropriate supplier, insufficient supplier performance, misunderstanding the philosophy of outsourcing, the risk of losing control on outsourced functions, resistance of employees, probability of

* Corresponding author at: Afyon Kocatepe University, Faculty of Tourism, E-Mail: aliavan@aku.edu.tr

workforce instability originating from labor loss, inadequate regulations for the relations with suppliers, losing organizational memory and increasing costs contrary to predictions.

Although prior reasons for not outsourcing are well-known, metaphors can also be used to explain and envision this concept better. Metaphor mainly refers to finding similarities between different elements while ignoring differences. Within this scope, we used “prune a vineyard” metaphor in this study. From this point of view, it is basically pointed out that if hotel managements outsource core activities, their productivity and service quality will decrease as if the fruitlessness of grapevines in the yard when their growing branches and leaves are cut down. Thus, a hotel management should make detailed analysis about its core competences before deciding to outsource as well as the necessity of market research about suppliers. It is clear that a well-planned and professionally designed & survived outsourcing will make important contributions to the productivity. On the other hand, unplanned applications, improper supplier choosing, and uncontrolled outsourcing process will damage productivity and hotel image, resulting in not preferring outsource.

Within this scope, the aim of this study is to assign why thermal hotels do not prefer outsourcing strategy. Research data were gathered by the questionnaire technique from 42 thermal hotels which are operating in Turkey and do not outsource any functions. The questionnaire is basically formed of two main sections. First section includes some demographic characteristics of participants and hotels while the second section constitutes some statements about not outsourcing.

Frequency and percentage values were used for descriptive analysis referring to some demographics. Statements about not outsourcing were evaluated by using mean, standard deviation, frequency and percentage values. Then, discriminant analysis was performed to identify whether not outsourcing reasons vary according to demographics. To this, firstly homogeneity of variances was checked through Kolmogorov Smirnov, Shapiro Wilk tests and Skewness & Kurtosis coefficients. Since the test results did not confirm the homogeneity, Mann Whitney U and Kruskal Wallis H tests were used for discriminant analyses.

Findings showed that the reasons that led hotels not to outsource were grouped in two main categories named as “hotel based reasons” and “supplier based reasons”. Findings also showed that supplier based reasons were more effective in making decision not to

outsource. Instability of suppliers, adaptation problem of supplier staff, improper supplier image were the underpinnings for supplier based reasons while the risk of losing control over outsourced functions and future anxiety caused by outsourcing among hotel staff were particular reasons for hotel based ones. Another important finding of the study was that the hotel managements considered thermal units as an inherent part of hotel image, thus they did not prefer outsourcing. Further, hotel and supplier based reasons differed according to some hotel qualifications and demographics of managers.

This study also had several limitations. First of all, focusing on the reasons of application and outsourcing facilities in most of the related studies lead to lack of information about negative sides of outsourcing and why managers do not prefer this strategy, and this makes it impossible to compare current findings with other studies. Furthermore, since data gathering process was not supported with interview technique, main philosophy and critical issues not to outsource could not be completely understood. Absence of the studies that find out the tendencies of different hotel concepts (resort hotels, boutique hotels, handicapped hotels, rural hotels) regarding not to outsource was also another limitation of this study since the results could not be compared in the context of similarities and differences. Thus, relevant issues mentioned above should be taken into consideration in future studies.

