

Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde  
Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine  
Yönelik Yönetici Ve Müşteri Algılamalarının  
Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi

Erdem KORKMAZ  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir 2006

**OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ  
KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING): HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK  
YÖNETİCİ VE MÜŞTERİ ALGILAMALARININ ANTALYA ÖRNEĞİ İLE  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Erdem KORKMAZ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ocak 2006

## **YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**

### **OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK-İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING): HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK YÖNETİCİ VE MÜŞTERİ ALGILAMALARININ ANTALYA ÖRNEĞİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Erdem KORKMAZ**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2006**

**Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK**

Günümüzde, farklı ürün ve hizmetlerin tüketicilerin beğenisine sunulması, varolan ürün ve hizmetlere yeni özelliklerin eklenmesi, gittikçe zorlaşan rekabet koşulları, eğitimli işsiz sayısındaki artış ve artan maliyetler işletmelerin yönetim anlayışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu koşullar, işletmelerin yeni birtakım uygulamalara yönelmelerine neden olmuştur. Bu uygulamalardan bir tanesi dış kaynak kullanımıdır. Dış kaynak kullanımı işletmeleri esnek bir yapıya kavuşturarak amaçlarına ulaşmalarına yardımcı bir araç olmaktadır. Hizmet endüstrisi içinde yer alan otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında dış kaynak kullanımına gittikleri görülmektedir. Böylece, hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli hizmet üretmek istemektedirler. Ancak, otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında dış kaynak kullanımının sunulan hizmet kalitesinin algılanmasını ne yönde etkilediği önemli bir konudur. Bu amaçla, araştırmada yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının hizmetin kalite düzeyine yönelik etkileri, yöneticiler ve müşterilerin algılamalarının karşılaştırılmasıyla ortaya koyulmuştur. Araştırma sonucunda, ilgili literatüre ve sektöre katkı yapılması hedeflenmiştir.

**ABSTRACT****OUTSOURCING AT FOOD AND BEVERAGE SERVICES OF HOTELS:  
EVALUATION OF MANAGERS AND CUSTOMERS PERCEPTIONS ABOUT  
SERVICE QUALITY WITH ANTALYA SAMPLE****Erdem KORKMAZ****Department of Tourism and Hotel Management****Institute of Social Sciences, Anadolu University, January 2006****Advisor: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK**

Today, representing different products and services to customers, adding new features to existing products and services, increasing quantity of the unemployed educated and rising costs are influencing enterprises management intelligence. These circumstances, causes to force enterprises to set of new applications. One of these applications is outsourcing. Outsourcing becomes a supporting tool that leads enterprises to a flexible contexture for reaching their goals. Hotel enterprises, which take places in the service industry, applies outsourcing at food and beverage services. Thus, they want to offer quick and quality services with lowering costs. Nevertheless, in which way that outsourcing at food and beverage services influences perceptions of service quality is an important subject. By this aim, outsourcing at food and beverage services influences of service quality is exhibited by comparing managers and customers perceptions. With this research, contribution to related literature and enterprises is aimed.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen ve son derece ilgili olan tez danışmanın Prof. Dr. Meryem Akoğlan KOZAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Birlikte çalışmaya başladığımız ilk günlerden bu yana gösterdiği sonsuz sabrı ve tükenmeyen desteği için minnettirim.

Çalışmanın son halini almasındaki katkılarından dolayı Doç. Dr. Fermani Maviş ve Yrd. Doç. Dr. Zerrin Aşan'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma kapsamında gerçekleştirdiğim araştırmada biraz nazlanarak ve zorla da olsa bana yardımcı olan otel yöneticilerine teşekkürlerimi iletirim. Hazırladığım anket formunun Almanca'ya çevrilmesindeki katkılarından dolayı Aysel Yılmaz'a ve desteklerinden dolayı çalışma arkadaşlarım Arş. Gör. Dilek Acar Gürel ile Arş. Gör. Emre Ozan Aksöz'e de teşekkürler.

Hayatım boyunca bütün kararlarımda beni destekleyen ve ne olursa olsun yanımda olduklarını gösteren anne ve babama maddi ve manevi tüm desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eşim Ebru, kendisi olmasaydı kesinlikle aynı ben olmazdım. Büyük ihtimalle farklı bir yerde farklı şeyler yapıyor olurdu. Birlikte geçirdiğimiz yıllar içinde birbirimize çok şeyler kattık; sürekli değiştik, geliştik. Bu çalışmada ihtiyacım olan yerlerde bana yardımcı olan, sürekli beni destekleyen ve özellikle yanında olmadığım zamanlarda bunu sorun etmeyerek moralimi yüksek tuttuğu için kendisine ödeyemeyeceğim bir gönül borcum var.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI</b> .....	iv
<b>ÖNSÖZ</b> .....	v
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	vi
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	x
<b>GİRİŞ</b> .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAK KULLANIMI

<b>1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI</b> .....	5
<b>1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanım</b> .....	5
<b>1.2. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yaklaşımlar</b> .....	8
<b>1.2.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı</b> .....	8
<b>1.2.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı</b> .....	9
<b>1.2.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım</b> .....	10
<b>1.3. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri</b> .....	10
<b>1.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları</b> .....	16
<b>1.5. Dış Kaynak Kullanımında Yapılan Hatalar</b> .....	19
<b>1.5.1. Temel Yeteneklerin Dış Kaynaklara Devredilmesi</b> .....	20
<b>1.5.2. Tedarikçi Seçiminde Hata Yapılması</b> .....	20
<b>1.5.3. Sözleşmelerde Yapılan Hatalar</b> .....	21
<b>1.5.4. Personelin Dikkate Alınmaması</b> .....	22
<b>1.5.5. Gizli Maliyetlerin Gözönünde Bulundurulmaması</b> .....	22
<b>1.6. Dış Kaynak Kullanma Süreci</b> .....	23
<b>1.7. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yönetim Teknikleri</b> .....	25
<b>1.7.1. Tam Zamanında Üretim</b> .....	25
<b>1.7.2. Küçülme</b> .....	26

1.7.3. Kıyaslama .....	27
1.7.4. Yeniden Yapılanma .....	29
1.7.5. Öğrenen Organizasyonlar .....	29
1.7.6. Şebeke Organizasyonlar .....	31
1.8. Dış Kaynak Kullanımı ve Yiyecek-İçecek İşletmeleri .....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİ

1. HİZMET KAVRAMI .....	35
2. KALİTE KAVRAMI .....	40
3. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI .....	44
4. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI .....	47
4.1. Hizmet Kalitesi Boyutlarındaki Algılama Aralıkları .....	54
5. DİĞER HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI .....	56

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANTALYA YÖRESİNDE YIYECEK-İÇECEK HİZMETLERİNDE DİŞ KAYNAK KULLANAN OTEL YÖNETİCİ VE MÜŞTERİLERİNİN HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	61
2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ .....	63
3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN TANITIMI .....	64
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	66
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	66
6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU .....	67
7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	71
8. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	75
9. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ .....	82

<b>10. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ TARTIŞILMASI .....</b>	<b>94</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>96</b>
<b>EKLER LİSTESİ .....</b>	<b>102</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>111</b>



<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo-1</b> Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ile Tüketici İhtiyaçları ve Teknoloji İlişkisi .....	14
<b>Tablo-2</b> Otel Yöneticilerinin Çalıştıkları Otellerin Statülerine Göre Dağılımı .....	75
<b>Tablo-3</b> Otel Yöneticilerine Sorulan Genel Sorular İle İlgili Bulgular .....	76
<b>Tablo-4</b> Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanım Deneyimleri ve Düşünceleri .....	77
<b>Tablo-5</b> Otel Müşterileri İle İlgili Genel İfadelerin Dağılımı .....	78
<b>Tablo-6</b> Müşterilerin Yiyecek-İçecek Hizmetlerine Yönelik Genel Algılamaları .....	80
<b>Tablo-7</b> Yöneticilerin Senaryolara Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi .....	81
<b>Tablo-8</b> Müşterilerin Senaryolara Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi .....	82
<b>Tablo-9</b> Otel Yöneticileri ve Müşterilerin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinin Kalitesine Yönelik Algılamaları .....	83
<b>Tablo-10</b> Yöneticilerin Deneyimleri İtibariyle Hizmet Kalitesi Algılamalarına İlişkin $\chi^2$ Analiz Sonuçları .....	87
<b>Tablo-11</b> Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İtibariyle Senaryolara İlişkin $\chi^2$ Analiz Sonuçları .....	88
<b>Tablo-12</b> Yöneticilerin Çalıştıkları Otellerin Statüleri İtibariyle Senaryolara İlişkin $\chi^2$ Analiz Sonuçları .....	89
<b>Tablo-13</b> Müşterilerin Yaşları İtibariyle Senaryolara İlişkin $\chi^2$ Analiz Sonuçları .....	90
<b>Tablo-14</b> Müşterilerin Cinsiyetleri İtibariyle Senaryolara İlişkin $\chi^2$ Analiz Sonuçları .....	91
<b>Tablo-15</b> Müşterilerin Milliyetleri İtibariyle Senaryolara İlişkin $\chi^2$ Analiz Sonuçları .....	92
<b>Tablo-16</b> Müşterilerin Gelir Düzeyleri İtibariyle Senaryolara İlişkin $\chi^2$ Analiz Sonuçları .....	93

## GİRİŞ

Günümüzde, farklı ürün ve hizmetlerin tüketicilerin beğenisine sunulması, varolan ürün ve hizmetlere yeni özelliklerin eklenmesi, gittikçe zorlaşan rekabet koşulları, eğitimli işsiz sayısındaki artış ve yükselen maliyetler işletmelerin yönetim anlayışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli üretim yapma çabaları işletmeleri yeni arayışlara itmiş bulunmaktadır. Sözü edilen arayışlar sonucunda gündeme gelmiş olan uygulamalardan bir tanesi de dış kaynak kullanımudur.

İşletmelerin bazı faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek, ulaşmaya çalıştıkları amaç konusunda başarılı olabilmeleri için, dış kaynak kullanımının bütün boyutlarıyla araştırılması gerekmektedir. Böylece, uygulamanın olumlu ve olumsuz tüm yönlerinin ortaya konması sağlanacaktır. Dolayısıyla, işletmelerinde dış kaynak kullanma konusunda karar alacak olan yöneticiler de, kararlarını daha sağlıklı bir şekilde alabileceklerdir.

Bir süredir imalat işletmelerinde uygulanmakta olan dış kaynak kullanımının son yıllarda otel işletmelerinde de uygulanmaya başladığı görülmektedir. Böylece, otel işletmeleri kendi alanında uzman olan diğer işletmelere bazı faaliyetleri devrederken kendi faaliyetlerine de odaklanmaya imkan bulmaktadırlar. Ülkemizde de, otel işletmelerinin çeşitli faaliyetlerinde dış kaynaklara yöneldiklerini görmek mümkündür. Bunların en sık görülenleri; personel alımı ve eğitimi, hukuk danışmanlığı, muhasebe işlemleri, temizlik hizmetleri, güvenlik, teknik servis hizmetleri, personel lojmanlarının kullanımı ve yiyecek-içecek hizmetleridir. Daha da önemlisi, günümüzde dış kaynak kullanımı öyle bir duruma gelmiştir ki, otel işletmeleri; hizmetlerinin bir bölümünü ya da tamamını başka şirketlere devrederek sadece önbüro, rezervasyon ve pazarlama işlerini kendi bünyelerinde yürütmektedirler.

İşletmeler arası ilişkilerin karmaşıklaştığı günümüzde, bu ilişkilerin sistematik bir biçimde incelenerek, ilgili alanda gerekli bilimsel çalışmaların yapılması ihtiyacı doğmuştur. Türkiye’de otel işletmelerinin dış kaynak kullanmaları konusunda yeteri

kadar çalışmanın yapılmadığının görülmüş olması, bu çalışmanın gerçekleştirilme nedenlerinden biri olmuştur.

Otel işletmelerinde “hizmet” üretildiği düşünüldüğünde, sözü edilen hizmetin kalite düzeyi önem kazanmaktadır. Özellikle de günümüz rekabet şartları içerisinde farklılaşarak başarılı olmaya çalışan işletmeler hizmetlerini ön plana çıkararak müşterilerini ya da potansiyel müşterilerini etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, kalite standartlarının önem kazandığını söylemek mümkündür. Dış kaynak kullanımının bütün boyutlarıyla incelenmesi gerektiği vurgulanan bu çalışmada, hizmet kalitesi üzerinde durulmuştur. Böylece hizmet kalitesine yönelik algılamaların kapsamlı bir şekilde incelenmesi mümkün olmuştur.

Çalışmada, otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı incelenmiş, böylece bir departmanın ayrıntılı bir şekilde ele alınması yoluna gidilerek güvenilir sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının tercih edilmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Otel işletmelerinde konaklama ile birlikte temel hizmetlerden en önemlisi yiyecek-içecek hizmetleridir. Müşterilerin yiyecek-içecek hizmetlerini kullanırken servis personeliyle uzun bir süre karşı karşıya kalmakta ve konaklama hizmetini bir bütün olarak algılamalarında bu iletişimden önemli bir şekilde etkilenmektedirler. Çalışmada yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının araştırılmasının diğer bir nedeni de; otel işletmelerinde “temel yetenek” olarak değerlendirilen hizmetlerin otelin kendisi tarafından karşılanarak, bunun dışında kalan hizmetlerin dış kaynaklara devredilebileceği anlayışından kaynaklanarak gündeme gelen, yiyecek-içecek hizmetlerinin temel yetenek kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği, böylece de yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanılıp kullanılmayacağı konusunda varolan tartışmalara bir katkı yapılması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada öncelikle; dış kaynak kullanımı konusunda kapsamlı bir literatür çalışması yapılmış ve konu hakkında ayrıntılı teorik bilgiler verilmiştir. Bu amaçla; dış kaynak kullanımı ve ilgili yaklaşımlar tanımlanmış, dış kaynak kullanımının nedenleri, avantajları-dezavantajları, dış kaynak kullanımında sıkça karşılaşılan hatalar, dış kaynak

kullanım süreci, dış kaynak kullanımı ile ilişkili yönetim teknikleri ve yiyecek-içecek işletmelerinde dış kaynak kullanımı konularında elde edilen bilgiler aktarılmıştır. Bu konularla ilgili bilgiler, daha önce yapılmış olan bilimsel çalışmalar ve uygulamadaki örnekler yardımıyla zenginleştirilmiştir. Böylece, dış kaynak kullanımı ile ilgili bilgiler aktarılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, hizmet kalitesi kavramı üzerinde durulmuştur. Hizmet ve kalite kavramları tarihsel gelişimleri de gözönünde bulundurularak kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca, hizmet kalitesi kavramı çeşitli yaklaşımlar yardımıyla alandaki tartışmalara da yer verilerek incelenmiştir. Buna göre, hizmet kalitesinin çeşitli boyutları olduğu, kalite düzeyinin belirlenmesinde bu boyutların ayrı ayrı ele alınmasının gerektiği vurgulanmıştır. Bu çalışmada da, yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutları olarak “fiziksel özellikler, güvenilirlik, empati, heveslilik ve güvenlik” boyutları kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde, literatür taraması yapılarak ve ikincil kaynaklar kullanılarak oluşturulan kuramsal çerçeve sonrasında, bir alan araştırmasının yapılması gerekli görülmüş ve yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite düzeylerine yönelik algılamaların belirlenmesi sağlanmıştır. Bu amaçla, sözkonusu otellerin yönetici ve müşterilerine hizmet kalitesine yönelik algılamalarını belirlemeyi amaçlayan bir anket yapılmıştır. Hizmet kalitesinin boyutlarını temsil eden senaryolar oluşturulmuş, yöneticiler ve müşterilerin bu senaryolarla ilgili katılım dereceleri belirlenerek algılama düzeylerine ulaşılmıştır. Daha sonra yöneticiler ve müşterilerin algılama düzeyleri arasında farklılıklar olup olmadığı incelenerek hizmet kalitesinin belirlenmesi sağlanmıştır.

Çalışmada son olarak; otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetleri gibi önemli bir departmanında, dış kaynak kullanım tercihinin hizmet kalitesinin algılanmasına ne yönde etkileri olduğu tartışılarak ilgili literatüre ve otel işletmelerine katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Hizmet endüstrisi gibi önemli bir endüstride yer alan otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında dış kaynak kullanımının hizmet kalitesini algılamalara yönelik etkileri gözönünde bulundurulmalı ve dış kaynak kullanım kararı bu bağlamda

alınmalıdır. Böylece, gerek işletmelerin gerekse müşterilerin memnun olmaları mümkün olabilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAK KULLANIMI

#### 1.DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI

##### 1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Günümüzde, farklı ürün ve hizmetlerin aynı zamanda tüketicilerin beğenisine sunulması, varolan ürün ve hizmetlere yeni özelliklerin eklenmesi, gittikçe zorlaşan rekabet koşulları, eğitilmiş işsiz sayısındaki artış ve artan maliyetler işletmelerin yönetim anlayışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu zor koşullar karşısında, işletmelerdeki karar vericilerin daha dikkatli ve özenli karar vermeleri gerekmektedir.

Rekabetçi çevre koşullarının işletmelerin geleceklerini belirlemelerini güçleştirmiş olması, yönetim olgusunu daha karmaşık bir hale getirmiş bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmeleri yönetebilmek için yeni arayışlar gündeme gelmiştir. Değişen pazar koşullarına uyum sağlama ihtiyacı ve bu değişimlerin yönünü önceden tahmin edebilmenin zorluğu, işletmeleri temel yeteneklerine (core competence) ve yeterliliklerine odaklanmaya itmektedir. Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Bugün, yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklar tarafından yerine getirilmelidir. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak, hem organizasyon kademeleri azalacak ve hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır<sup>1</sup>. Bu anlayışa göre, hızla değişen iş dünyasında, işgücünü artıracak olan teknolojik işbirliğini ve üretimi sağlayan bir yönetim

<sup>1</sup> M. Tampoe, "Exploiting the Core Competencies of Your Organization", **Long Range Planning**, (Cilt No: 27, Sayı No: 8, 1994), s. 68.; C. K. Prahalad ve G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, (Cilt No: 68, Sayı No: 3, 1990), s. 83.

yeteneğidir. Bu durum, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için, uzman şirketler tarafından yerine getirilebilecek faaliyetleri dış kaynaklara devretmeyle sonuçlanmaktadır<sup>2</sup>.

Değişen koşullara uyum ve ayakta kalma savaşında yöneticilerin değişik yönetim tekniklerine yönelmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Sonuçta yöneticiler çeşitli yönetsel yaklaşımları denemeye başlamışlardır. Yönetim düşünce ve uygulaması sürekli olarak yeni kavram ve tekniklerle tanışmaktadır. Günümüzün hakim yönetim araç ve teknikleriyle uygulamalarına baktığımızda ön plana çıkan kavramlar; takım çalışması, öğrenen organizasyonlar, kıyaslama, güçlendirme, toplam kalite yönetimi, küçülme, dış kaynak kullanımı, temel yetenek ve değişim mühendisliği olarak sıralanabilir<sup>3</sup>.

Temel yeteneklere odaklanma anlayışı genellikle, dış kaynak kullanımı ile birlikte kullanılmaktadır. İşletmelerin odaklanma alanlarını oluşturan temel yetenekler, farklı üretim çeşitlerinin koordinasyonu ya da farklı teknolojilerin entegrasyonu gibi konuları kapsamaktadır. Bu yetenekler aynı zamanda, işletmenin başarısının bağlı olduğu bilgi, beceri ve teknolojilerdir. Bir işletmenin her ne kadar yapmakla yükümlü olduğu işlerde belli bir yeterlilik düzeyine sahip olması gerekiyorsa da, bu faaliyetlerden sadece bazıları temel yetenek kapsamına girmektedir. Temel yetenek stratejisinin uygulanması sonucunda, işletmelerde temel yetenek kapsamı dışındaki konularda yoğun olarak dış kaynak kullanılmakta fakat, temel yetenek alanlarına giren işler kendi bünyelerinde yürütülmektedir. Böyle bir gelişme, kurum kültürüne, yapısına, davranışına ve tedarikçi işletmelerin yönetim biçimlerine de yansiyacaktır. Bu amaçla, işletmelerin, tedarikçi firma ilişkilerinin yönetiminde, üretilen mal veya hizmetin entegrasyonunda ve müşterilere tesliminde uzmanlaşmaya başladıkları görülmektedir<sup>4</sup>.

Literatürde İngilizce karşılığı “outsourcing, co-sourcing veya contracting-out” olarak yer alan ve yeni bir yönetim uygulaması olan dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin

<sup>2</sup> T. F. Espino-Rodriguez ve V. Pardon-Robaina, “Outsourcing and It’s Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands”, **International Journal of Hospitality Management**, (Cilt No: 23, Sayı No: 3, 2004), s. 287.

<sup>3</sup> G. Ataman, “Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri”, **Öneri: Marmara Üniversitesi SBE Dergisi**, (Cilt No: 5, Sayı No: 19), 2003, s. 13.

<sup>4</sup> R. McIvor ve M. McHugh, “The Organizational Change Implications of Outsourcing”, **Journal of General Management**. (Cilt No: 27, Sayı No: 4, 2002), s. 43-44.

zorlu rekabet koşullarında uygulayabileceği alternatif bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır:

Lei ve Hitt (1995) dış kaynak kullanımını; bir ürünün imal edilebilmesi için gerekli olan unsurların ve diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin işletme dışı kaynaklar tarafından sağlanması olarak tanımlamaktadır<sup>5</sup>.

Barthelemy (2003) ise dış kaynak kullanımını; örgütsel faaliyetlerin tamamını ya da bir bölümünü işletme dışı ortaklara devretmek olarak tanımlamaktadır<sup>6</sup>.

Kuşkusuz, bu tanımlar dış kaynak kullanımı kavramını açıklamaya yeterli olmamaktadır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde dış kaynak kullanımını en iyi tanımlayan ifadelerden birinin; işletmenin daha önce kendi kaynaklarından sağladığı ürün veya hizmetleri başka işletmelerden sağlaması şeklinde olduğudur<sup>7</sup>.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili tanımlar incelendiğinde, hangi unsurların dış kaynak kullanımını oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bir faaliyetin dış kaynak kullanımı kapsamında değerlendirilebilmesi için öncelikle, üretilen ürün ya da hizmetlerin daha önce söz konusu işletmenin kendi kaynakları tarafından sağlanıyor olması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımında ayrıca, birden fazla işletmenin birlikte çalışmasının gerekli olduğu durumlar da söz konusudur. Böylece, işletmeler arasında bir anlamda işbirliği oluşturulmasından söz edilebilir.

Günümüzde, hem imalat hem de hizmet sektörlerinde yaygın olarak dış kaynak kullanıldığı görülmektedir. İmalat sektöründe faaliyette bulunan şirketler örneğine sıkça rastlandığı üzere, standart yedek parçaları kendileri üretmek yerine bunları imal etme

<sup>5</sup> D. Lei, ve M. A. Hitt, "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities", **Journal of Management**, (Cilt No: 21, Sayı No: 5, 1995), s. 835.

<sup>6</sup> J. Barthelemy, "The Seven Deadly Sins of Outsourcing", **Academy of Management Executive**, (Cilt No: 17, Sayı No: 2, 2003), s. 87.

<sup>7</sup> C. Saunders, M. Gebelt ve Q. Hu, "Achieving Success in Information Systems Outsourcing", **California Management Review**, (Cilt No: 39, Sayı No: 2, 1997), s. 139.



konusunda uzman olan ve maliyet açısından daha üstün bir performans gösteren işletmelere yaptırmaktadırlar. Hizmet sektöründe ise, avukatlık, muhasebe, güvenlik, taşımacılık ve temizlik hizmetlerinde dış kaynaklar kullanılmaktadır<sup>8</sup>. Dış kaynak kullanımı, ağırlama endüstrisinde de özellikle destek hizmetlerde tercih edilmektedir.

## **1.2. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yaklaşımlar**

Dış kaynak kullanımı kavramının temelinde bazı teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, dış kaynak kullanımı düşüncesinin oluşmasında önemli bir role sahiptir. İşletmeleri dış kaynaklara yönelten faktörleri daha iyi kavrayabilmek için sözkonusu teorik yaklaşımları incelemek gerekmektedir. Sözü edilen yaklaşımlar aşağıda sıralanmaktadır:

- İşlem maliyeti yaklaşımı,
- Kaynak bağımlılığı yaklaşımı,
- Kaynaklara dayalı yaklaşım.

Yukarıda sıralanmış olan bu üç yaklaşım, dış kaynak kullanımı düşüncesinin gelişmesinde etkili olmuştur. Aşağıda, bu yaklaşımlarla ilgili detaylı bilgiler verilmektedir.

### **1.2.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı**

İşlem maliyeti yaklaşımı, organizasyonları açık sistemler olarak kabul eder ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydırır. İşlem

---

<sup>8</sup> İ. Dalay, R. Coşkun, ve R. Altunışık, **Modern Yönetim Yaklaşımları**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2002), s. 198.

maliyeti yaklaşımına göre kritik önem taşıyan durum, faaliyetin üretimi değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapılarıdır<sup>9</sup>.

İşlem maliyeti yaklaşımı, dış kaynak kullanımının kavramsal temelini oluşturmaktadır<sup>10</sup>. Dış kaynak kullanımı uygulamaları değerlendirildiğinde, işlem maliyeti yaklaşımının savunduğu düşüncelerin ve özellikle mal ve hizmetlerin değişiminin yönetilmesi olgusunun dış kaynak kullanımı ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin, otel işletmelerinin havuz ve bahçe bakım işlerini kendi personeli yerine, profesyonel bir temizlik şirketine yaptırmasında olduğu gibi.

### 1.2.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, işletmenin başarısının büyük oranda sahip olduğu kaynaklara ve bu kaynakları kontrol edebilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır. Önemli olan, rekabet avantajını koruyabilmek için işletmelerin faaliyet alanları ile ilgili kaynakları kontrol altında tutmalarının gerektiğidir<sup>11</sup>.

İşletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenlerin bir bölümünün, faaliyet alanları ile ilgili kendilerine girdi sağlayan unsurları kontrol altında tutabilmek ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak olduğu göz önüne alındığında, kaynak bağımlılığı yaklaşımının dış kaynak kullanım uygulamalarının temel felsefesini oluşturan yaklaşımlar arasında olduğu görülmektedir. Örneğin, banket hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sonucunda, banketle ilgili tedarik başka bir kaynağa aktarılacağı için, otelin yiyecek içecek departmanı ile ilgili tedarik sorunu önemli ölçüde giderilmiş olacaktır.

<sup>9</sup> T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (Sekizinci baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001), s. 290-291.

<sup>10</sup> R. McIvor, ve M. McHugh, "The Organizational Change Implications of Outsourcing", **Journal of General Management**, (Cilt No: 27, Sayı No: 4, 2002), s. 43.

<sup>11</sup> J. Galbreath, "Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Explanatory Study of Resource-Based Theory", **Technovation**, (Cilt No: 25, Sayı No: 9, 2004), s. 1.

### 1.2.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım

Kaynaklara dayalı yaklaşım, işletmelerin ihtiyacı olduğu kaynakları pazardaki değişimler ile sağlayamadığı koşullarda ortaklıklar ve birlikte çalışmalar yoluyla elde ettiklerini savunmaktadır<sup>12</sup>. Buna göre, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen veya konumunu muhafaza etmeye çalışan işletmeler kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadır. Eğer, işletme bu noktada kaynak ihtiyacındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynağa başvurmak zorunda kalacaktır<sup>13</sup>.

İşletmeler arasındaki ortaklık ilişkilerinin ve birlik oluşturmaların temelinde, işletme dışı kaynaklarda daha fazla yer almak bulunmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşımın, hem dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının hem de işletmeler arası stratejik işbirliği oluşturmaların temelini oluşturan yaklaşımlar arasında olduğu söylenebilir. Örneğin, otelin merkezi rezervasyon sistemi veren şirketle anlaşması ya da otel odalarını gelecekteki rezervasyonlarda bir ya da daha fazla seyahat acentesine devretmesinde olduğu gibi.

İşlem maliyeti yaklaşımı, kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve kaynaklara dayalı yaklaşımın dış kaynaklardan yararlanma kavramının ortaya çıkmasında, işletmeler için ifade ettiği değerlerin neler olduğunun anlaşılmasında ve işletmeleri dış kaynaklara yönelten unsurların aydınlatılmasında etkili olan yaklaşımlar olduğu görülmektedir.

### 1.3. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

İşletmeler, faaliyet konuları dahilinde çevreleri ile ilişkiler geliştirmektedirler. İşletmeler, ürettikleri mal ya da hizmet için gerekli olan unsurları bir araya getirmekte ve daha önce belirlenmiş olan amaçları doğrultusunda üretimlerini yaparak tüketicilere

<sup>12</sup> H. Yasuda, "Formation of Strategic Alliances in High-Technology Industries: Comparative Study of the Resource-Based Theory and the Transaction-Cost Theory", **Technovation**, (Cilt No:25, Sayı No: 7, 2005). s. 1.

<sup>13</sup> İ. Dalay, R. Coşkun, ve R. Altunışık, **a.g.e.**, s. 202.

ulaştırmaktadırlar. Buna göre, işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimler işletmeleri de etkilemektedir.

İşletmeleri dış kaynak kullanmaya iten önemli nedenler aşağıda sıralanmaktadır:

- Hizmet sektörünün gelişmesi,
- Rakiplerle aynı düzeye çıkmak,
- Değer zincirindeki değişimler,
- Değişen teknoloji,
- Yeni pazarların oluşması.

Yukarıda sıralanmış olan nedenler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

- **Hizmet sektörünün gelişmesi:** Basit ve ilkel toplumlarda ekonomi tarıma dayalıdır. Fakat tarımda beceri kazanıp başarılı oldukça, tasarruflar yaratılmakta, bu tasarruflar, gelişen teknolojinin de katkılarıyla sanayide yatırımlara dönüşmektedir. Bu alanda da başarı yakalandıktan sonra, ekonomi hizmetler sektörüne kaymaktadır<sup>14</sup>. Günümüzde, sanayileşmiş toplumlarda hizmet sektörüne doğru bir hareket olduğunu söylemek mümkündür. Hizmet sektörünün gelişmesinin önemli sonuçlarından bir tanesi, işletmelerin daha önce kendi kaynakları tarafından yerine getirmekte oldukları işleri, kendi alanlarında profesyonel olan şirketlere devretmelerinin yolunu açmış olmasıdır.
- **Rakiplerle aynı düzeye çıkmak:** İşletmelerin faaliyet gösterdiği endüstri kollarında meydana gelen değişimler ve gelişimler, bazı işletmelerin temel faaliyetlerinin önemini yitirmesine ve bu nedenle diğer işletmelerden geriye düşmelerine neden olmaktadır. Bu gibi durumlarda, işletmeler yeni yetenekler geliştirmeli ve değişen koşullara uyum sağlamalıdır. İşletmelerin rakipleriyle aynı düzeye çıkmaları için dış kaynaklardan yararlanmalarının birkaç farklı amacı bulunmaktadır. Öncelikle işletmeler, halen yürütmekte oldukları

---

<sup>14</sup> S. Gözlü, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi", **Standart Dergisi**, (Cilt No: 33, Sayı No: 390), 1994, s. 31.

faaliyetleri dış kaynaklara devrederek kısa vadeli maliyet avantajı elde edebilirler. Daha da önemlisi, dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin gelecek için kritik yetenekler geliştirebilmelerini planlamaları için zaman ayırmalarına olanak sağlar. Bununla birlikte, işletmenin dış kaynak sağlayıcısı faaliyet gösterdiği alanda en iyiler arasında yer alıyorsa, işletme en son gelişmeleri doğrudan öğrenme fırsatına da sahip olacaktır<sup>15</sup>.

- **Değer zincirindeki değişimler:** Birçok endüstride, tüketici tercihlerindeki değişimler, pazar koşullarını da değiştirmektedir. Böyle durumlarda, işletmeye değer katan faaliyetler bir bölümden diğerine doğru değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, bazı durumlarda işletmeye değer katan faaliyetler değişen modanın da etkisiyle, üretim faaliyetinden pazarlama faaliyetine doğru yön değiştirebilmektedir<sup>16</sup>. Eğer işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri kolunda benzer değişimler yaşıyorsa, işletmeler de güncelliğini yitirmekte olan faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek diğer faaliyetlere odaklanabilirler.

Değer zincirindeki değişimler ve rakiplerle aynı düzeye çıkma amaçlı dış kaynak kullanımının birbirinden farklı olan yönleri bulunmaktadır. İşletmenin rakipleriyle aynı düzeye çıkma amacıyla dış kaynak kullanması genellikle kısa vadeli ve dış kaynak sağlayıcısı aracılığıyla örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek önemlidir. Ancak, değer zincirindeki değişimler nedeniyle dış kaynak kullanmak uzun vadeli ve dış kaynak sağlayıcısını kullanarak örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek önemli değildir<sup>17</sup>.

- **Değişen teknoloji:** Yeni teknoloji sebebiyle işletmelerin öz işlerini yapma biçimleri eskimektedir. Bu durumda eski öz yetkinlikler ikincil nitelik kazanmaya başlar ve işletme bu noktada uyum sağlama veya yok olma gibi hayati bir ikileme karşı karşıya kalır. Bu noktada işletmenin rekabet edebilmesi için ya yeni becerileri kendisi geliştirmesi ya da bunları dışarıdan sağlaması gerekmektedir. Eğer, içeride temel yetenek haline getirilemeyen

<sup>15</sup> C. Baden-Fuller, D. Targett ve B. Hunt, "Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-Defines Competitive Strategy and Structure", **European Management Journal**. (Cilt No: 18, Sayı No: 3, 2000), s. 288.

<sup>16</sup> Aynı, s. 284.

<sup>17</sup> Aynı, s. 290.

alanlar varsa bunlar dışarıya kaydırılmalı, işletme enerji ve kaynaklarını rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni alanlara odaklamalıdır<sup>18</sup>.

- **Yeni pazarların oluşması:** Özellikle teknolojinin hızla geliştiği ve tüketici taleplerinin belirsizlik arz ettiği yeni pazar bölümlerinde dış kaynaklardan yararlanma gündeme gelebilir. İşletmenin temel yeteneklerinin yeni pazarlara hakim olmada yeterli olmadığı durumlarda çoklu temel yetenek oluşturmak gerekmektedir. Bu aşamada, gelişmekte olan yeni pazarlarda faaliyetinde uzmanlaşmış olan dış kaynak sağlayıcıları işletmelere hız kazandırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır<sup>19</sup>.

Dış kaynak kullanımının nedenleri arasında yer alan ve yukarıda açıklanmış olan konular önemli ölçüde tüketici ihtiyaçları ve teknoloji faktörleriyle ilişkilidir. Diğer bir deyişle, işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenler, tüketici ihtiyaçlarındaki değişimin ve teknolojik yeniliklerin seyri ile yakından ilişkilidir. Bu ilişkilerin oluşumu aşağıda Tablo-1’de gösterilmektedir.

---

<sup>18</sup> İ. Dalay, R. Coşkun, ve R. Altunışık, **a.g.e.**, s. 205.

<sup>19</sup> C. Baden-Fuller, D. Targett ve B. Hunt, **a.g.e.**, s. 291.

**Tablo-1 Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ile Tüketici İhtiyaçları ve Teknoloji İlişkisi**

	Teknolojik Gelişim Yavaş Olduğunda	Teknolojik Gelişim Hızlı Olduğunda
Tüketici İhtiyaçlarındaki Değişim Yavaş Olduğunda	<p><b>Rakiplerle Aynı Düzeye Çıkmak:</b> İşletmenin temel yeteneklerinin önemini yitirmesi başarısızlığa neden olmaktadır. İşletme, kendisinden hızlı bir şekilde gelişmekte olan rakipleriyle aynı düzeye çıkmalıdır.</p> <p>Temel Konu: <b>Yeni yetenekler oluşturmak</b></p>	<p><b>Değişen Teknoloji:</b> Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan teknolojiler değişmektedir. İşletme rekabet ortamında ayakta kalabilmek için gerekli olan teknolojileri dışarıdan satın almalıdır.</p> <p>Temel Konu: <b>Yeni yetenekler geliştirmek</b></p>
Tüketici İhtiyaçlarındaki Değişim Hızlı Olduğunda	<p><b>Değer Zincirindeki Değişimler:</b> Değer zincirinde işletmeye gelir getiren unsurlar değişmektedir. Daha önce birincil öneme sahip olan faaliyetler ikinci plana düşmüştür ve bu faaliyetler dış kaynaklardan kullanılabilir.</p> <p>Temel Konu: <b>Maliyet</b></p>	<p><b>Yeni Pazarların Oluşması:</b> İşletme yeni pazardaki tüketici ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Rakipler de genellikle aynı durumdadırlar.</p> <p>Temel Konu: <b>Yeni pazarda iyi bir konuma ulaşmak için hızlı bir gelişme göstermek</b></p>

**Kaynak:** C. Baden-Fuller, D. Targett ve B. Hunt, a.g.e., s. 287.

Tablo-1’de belirtildiği gibi, dış kaynak kullanma nedenleri arasında yer alan; rakiplerle aynı düzeye çıkmak, değişen teknoloji, değer zincirindeki değişimler ve yeni pazarların oluşması faktörlerinin birbirleriyle çapraz ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin oluşumunda, tüketici ihtiyaçlarındaki değişim ve teknolojik gelişimin önemli

bir etkisi olmaktadır. Tüketici ihtiyaçlarındaki değişim ve teknolojik gelişimin hızı yavaş olduğunda rakiplerle aynı düzeye çıkmak önemli olurken; teknolojik gelişimin hızlı olduğu dönemlerde yeni teknolojilerin alınması ya da köklü değişim yoluna gidilmektedir. Teknolojik gelişim yavaş, ancak tüketici ihtiyaçlarındaki değişim hızlı ise, işletmeler değer zincirini tekrar gözden geçirerek ikinci plana düşmüş faaliyetlerini dış kaynaklardan kullanabilirler. Ancak, tüketici ihtiyaçlarının yanı sıra teknolojik gelişim de hızlı bir şekilde seyrediyorsa, işletmeler yeni pazarlar bulmak ve bu pazarlarda iyi bir konuma ulaşmak için hızlı bir gelişme gösterme eğilimindedirler.

Dış kaynak kullanma nedenleri sektörlere göre değişiklik gösterebilir. Ancak, işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenlere bir örnek verilecek olursa, Amerika'daki otuz dört işletmeyle yapılan görüşmeler sonucunda belirlenen dış kaynak kullanımı ile ilgili nedenler aşağıda sıralanmaktadır<sup>20</sup>;

- İşletme içerisindeki yetersizlikler nedeniyle gelişen teknolojileri etkili olarak kullanamama,
- Düşük maliyetli üretim yapma isteği,
- Stratejik nedenler,
- İş yükünü karşılayacak yeterli sayıda personel bulunmaması ya da mevsimsel dalgalanmaların getirdiği belirsizlik gibi insan kaynakları ile ilgili nedenler,
- Özellikle zincir işletmelerde, merkezi ofisin emri doğrultusunda çalışırken aynı zamanda farklı bir şirkete bağlı olmanın ortaya çıkardığı düzensizlik,
- İşletmenin bilgi merkezlerini güçlendirme isteği,
- Verimlilik,
- İşletme fonksiyonlarının etkisini artırma amacı,
- Politik nedenler.

Yukarıda sıralanmış olan nedenler, işletmelerin dış kaynak kullanımını sadece düşük maliyetle üretim yapmak için değil, birçok farklı nedenden dolayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bununla birlikte işletmelerin “daha az kaynak ile daha çok iş yapma” çabalarında başarılı olmaları ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için sınırlı olan

<sup>20</sup> C. Saunders, M. Gebelt ve Q. Hu, **a.g.e.**, s. 70.



kaynaklarına odaklanmaları ve diğer faaliyetleri o alanda uzman olan şirketlere bırakmaları gerekmektedir. Bunun sonucunda, işletmeler arası ortaklıklar, işbirlikleri ve dışarıdan hizmet satın alma gibi uygulamalar ortaya çıkmaktadır<sup>21</sup>.

#### 1.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı, hizmet satın alan işletmelere, özellikle hızla gelişmekte olan yeni teknolojiler ve moda olan mal ve hizmetlerin alınmasında önemli derecede esneklik kazandırmaktadır. Hizmet sağlayan işletmelerin kendi uzmanlık alanlarındaki bilgi ve deneyimlerinin gelişmiş olması, bu hizmeti satın alan işletmelerin kendi kaynaklarıyla sundukları hizmetlerden daha kaliteli hizmet sunmalarına olanak sağlamaktadır<sup>22</sup>. Bununla birlikte, yapılmış olan ampirik çalışmalar, özenli ve dikkatli bir şekilde dış kaynak kullanmanın işletmelerin genel performansını artırdığını göstermektedir<sup>23</sup>.

Dış kaynak kullanımı genellikle, maliyetlerin düşürülmesinde ve işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin performansının artırılmasında kullanılan güçlü bir araç olarak nitelendirilmektedir. Dış kaynak kullanan işletmeler bir taraftan hizmet sağlayan işletmelerden yararlanmakta iken diğer bir taraftan da değişime direnç göstermekte olan geleneksel departmanlarını yeniden yapılandırma fırsatını bulmaktadırlar. Ayrıca, dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Temel yeteneklerin oluşturulması ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın işletmelerin başarılı olması için kritik bir rol oynadığı düşüncesinin kabul görmesi, bunların dışındaki faaliyetlerin dış kaynaklara aktarılmasını gündeme getirmiştir<sup>24</sup>.

Uzmanlık gerektiren konularda dış kaynağa açılmak suretiyle, teknolojik gelişmeler konusundaki riskler dış kaynaklara dağıtılmaktadır. Bu yolla işletme tüm departmanların, AR-GE programlarının bütünüyle başarısız olma riskini tek başına

<sup>21</sup> R. C. Insinga ve M. J. Werle, "Linking Outsourcing To Business Strategy", **Academy of Management Executive**. (Cilt No: 14, Sayı No: 4, 2000), s. 58.

<sup>22</sup> J. B. Quinn ve F. G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**. (Cilt No: 35, Sayı No: 4, 1994), s. 52.

<sup>23</sup> K. M. Gilley, ve A. Rasheed, "Making More By Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", **Journal of Management**. (Cilt No: 26, Sayı No: 4, 2000), s. 766.

<sup>24</sup> Quinn ve Hilmer, **a.g.e.**, s. 43.

göğüslemek zorunda kalmayacaktır. Üstelik dış kaynak kullanan işletme kendi yaratıcılık gücüyle sınırlı kalmayarak, kendisinin tek başına üretmesi mümkün olmayan yeni ürünler, yeni fikirler ve kalite geliştirme olanakları elde etmiş olacaktır.

Dış kaynak kullanımını işletmelere çeşitli açılardan avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir<sup>25</sup>;

- İşin basitleştirilmesini ve zenginleştirilmesini sağlar,
- İşletmelerin stratejik önemi olan konulara odaklanmalarını kolaylaştırır,
- Riskli ve istenmeyen yönetim problemlerinin işletme bünyesinden uzaklaştırılarak dış kaynağa aktarılması ile faaliyetlerin kalitesinin ve işletme imajının korunması sağlanır,
- Her dış kaynak kendi spesifik alanında bilgili personele ve gelişmiş ekipmana sahip olduğundan ve bunları koordine edeceğinden, yüksek kalite ve özel imkanları kullanıcılara sunar,
- Risk azalır ve ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olur,
- Yeni alt sektörlerin doğmasına ve bu yolla işlerin giderek bölünmesi ile çok spesifik alanlarda uzmanlaşmanın gerçekleşmesine katkıda bulunur,
- Yeni sektörler, yeni istihdam alanlarıyla ülke ekonomisi adına yeni katma değerler yaratırken, işletmeler adına yeni destek hizmetler ortaya çıkar,
- Dış kaynağa iş verme tercihi ile, işletme içinde bu işlerin veya bu işleri yapan kişilerin zamanlarının planlanması, organizasyonu, sorunlarının çözümü ve benzeri şeyler için harcanan zaman kısılırken maliyet de düşmektedir,
- İşletme bünyesinde kalan personelin dış kaynak uzmanlarıyla yakından ve sürekli temas halinde olması sağlanarak, personelin bilgi ve yaratıcılık konusundaki deneyimleri artırılır,
- İşletmeler hizmetlerinin tümünü organize etmektense, sadece kontrolünü yapmakla zamandan tasarruf ederler,

---

<sup>25</sup> Y. Tezel, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998, s. 40-41; M. C. Lacity, L. P. Willcocks ve D. E. Feeny, “IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control”, **Harvard Business Review**. (Cilt No: 73, Sayı No: 3, 1995), s. 84.

- Faaliyetlerde esneklik sağlanması, yöneticilerin işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde yoğunlaşmaya iter,
- İşlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılması sağlanır,
- İşletmeler, sahip oldukları satış ve pazarlama gücünü maksimum düzeyde tutarken, karı paylaşarak riski en aza indirirler,
- Kısa vadede doğrudan maliyetleri düşüren bir kaldıraç iken uzun vadede sermaye yatırımlarını düşürmektedir,
- Dış kaynak sağlayıcıları, yüksek uzmanlık ve teknolojik yenilikler konusunda, bu tür faaliyetlerin çoğunu daha düşük maliyetler ve tamamen entegre olmuş bir işletmenin yapabileceğinden daha fazla katma değer ile sağlarlar.

Dış kaynak kullanımı, işletmelere sağladığı avantajlarla birlikte bir takım dezavantajlar da getirmektedir. Söz konusu dezavantajların bir kısmı uygulamanın doğasında varılmakta ve işletmeleri başarısız kılmakta iken, bir kısmı da işletmelerin ve ilgili yöneticilerin inisiyatifiyle ortadan kaldırılabilir. Dış kaynak kullanımının dezavantajları aşağıda sıralanmaktadır<sup>26</sup>;

- Doğru dış kaynak sağlayıcısının seçiminin zor olması,
- İşletme için stratejik olan ve olmayan faaliyetleri birbirinden ayırmanın güçlüğü,
- Dış kaynak sağlayıcısına aşırı bağımlılık,
- İşletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin kalitesi üzerindeki etkinin yitirilmesi,
- İşletmenin kendine özgü yeteneklerinin sözleşme sonrasında kaynak sağlayıcı işletmeye geçmesi,
- İşletmede varolan örgüt kültürünün zarar görmesi,
- Diğer işletmelerin de dış kaynak kullanmaya başlamaları sonucunda, maliyet avantajının uzun sürede etkisiz hale gelmesi,
- İşletmenin sahip olduğu bilgi ve deneyimi işletme dışı bir kaynağa transfer etmenin zorluğu,
- Kaynak sağlayıcısı ile kurulan ilişkide yaşanan yönetsel sorunlar,

<sup>26</sup> C. Ahn, "Outsourcing in Asia", <http://www.doc.ic.ac.uk/~ca99/blogs/000051.html>; N. A. Carlsson ve O. Hammarström, "Why Outsourcing", <http://www.union-network.org>.

- Kaynak sağlayıcısı ile yapılan sözleşmenin iptal edilmesinde yaşanan güçlükler,
- Personelin işten atılma korkusuna kapılması veya daha düşük ücretle dış kaynak sağlayıcısına transfer edilme riski,
- Personelin sosyal güvencesinin tehlike altında olduğu düşüncesi.

Yöneticiler genellikle, bir faaliyetin kalitesi düştüğünde dış kaynak kullanımı kararını verme eğilimindedirler. Eğer işletmenin o faaliyeti arzu edilen şekilde yürütebilecek nitelikte çalışanları yoksa o zaman dış kaynaklardan yararlanma kararı isabetli olmaktadır. Ancak, hizmet satın alan işletmeler dış kaynak sağlayıcısını yeterli derecede kontrol ve denetim altında tutmazlarsa bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Bu durumda dış kaynak kullanımı, işletmelere faydadan çok zarar verebilmektedir. İşletmeler bir grup yöneticiyi dış kaynak kullanımı konusunda yetkilendirerek bu sorunların oluşmasını engelleyebilirler. Yetki sahibi olan yöneticiler, dış kaynak kullanımının işletmenin genel stratejisi ile uyum içerisinde olmasını sağlamalıdır<sup>27</sup>.

İşletmelerde dış kaynak kullanma kararı verilirken, yukarıda sıralanmış olan dezavantajlar göz önünde bulundurulmalı ve bu dezavantajlar ayrıntılı bir biçimde değerlendirilerek karar verilmelidir. Aksi takdirde, dış kaynak kullanımından beklenen faydaların sağlanması mümkün olmayacaktır.

### 1.5. Dış Kaynak Kullanımında Yapılan Hatalar

Dış kaynak kullanımının başarıyla uygulanması ve işletmelere önceki bölümde sıralanmış olan avantajları sağlayabilmesi için bazı konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı sürecinde işletmelerin birtakım hatalar yaptıkları araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır<sup>28</sup>. Bu bölümde, işletmelerin dış kaynak kullanımı sürecinde yaptıkları hatalara aşağıda alt başlıklar halinde yer verilmektedir.

<sup>27</sup> J. Barthelemy, **a.g.e.**, s. 92.

<sup>28</sup> D. Lei ve M. A. Hitt, **a.g.e.**, s. 840; A Vining ve S. Globerman, "A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision", **European Management Journal**. (Cilt No: 17, Sayı No: 6, 1999), s. 646.

### 1.5.1. Temel Yeteneklerin Dış Kaynaklara Devredilmesi

Hangi faaliyetlerin dış kaynak sağlayıcıları tarafından daha iyi gerçekleştirilebileceğinin belirlenebilmesi için işletmelerin rekabet avantajı sağladıkları unsurların tespit edilmesi gerekmektedir. Değerli, az bulunan, taklit edilmesi zor olan ve ikamesi olmayan kaynak ve yetenekler işletmelerin genel performanslarını artıran unsurlardır<sup>29</sup>. Temel yetenekleri oluşturan bu unsurların dış kaynaklara devredilmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde, işletmeler rekabet avantajlarını kaybedecekler ve içi boş işletmeler haline geleceklerdir<sup>30</sup>. Temel yetenekler dışında kalan faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesi, işletmelerin en iyi yaptıkları işlere odaklanmalarına imkan tanımaktadır. Ayrıca, işlerinde uzman olan dış kaynak sağlayıcılarına temel yetenek dışında kalan faaliyetleri devretmek maliyetleri azaltırken bu faaliyetlerin daha başarılı gerçekleştirilmesini sağlayacaktır<sup>31</sup>. Örneğin, bir otel işletmesinin geceleme ünitesi olan odalarını dış kaynaktan sağlamaya gitmesi düşünülemez. Böyle bir durum işletmenin içinin boşalmasına neden olacaktır.

### 1.5.2. Tedarikçi Seçiminde Hata Yapılması

Dış kaynak sağlayıcısının doğru olarak seçilmesi dış kaynak kullanımı sürecinde başarılı olunması için çok önemlidir. İşletmeye en düşük maliyetle hizmet verme taahhüdünde bulunan dış kaynak sağlayıcısının tercih edilmesi, kısa vadede düşük maliyetli iş yaptırılacak gibi algılsa da yüksek kalitede hizmet alınacağı anlamına gelmemektedir<sup>32</sup>. İşletmelerin, dış kaynak seçiminde sadece maliyet faktörünü göz önünde bulundurarak karar vermemeleri ve tedarikçilerin kültürel yapılarını, teknik yeterliliklerini ve referanslarını da değerlendirmeleri gerekmektedir.

<sup>29</sup> J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**. (Cilt No: 17, Sayı No: 1, 1991), s 101.

<sup>30</sup> R. Betis, S. Bradley ve G. Hamel, "Outsourcing and Industrial Decline", **The Academy of Management Executive**. (Cilt No: 6, Sayı No: 1, 1992), s 9.

<sup>31</sup> J. Barthelemy, **a.g.e.**, s. 88.

<sup>32</sup> **Aynı**, s. 89.

### 1.5.3. Sözleşmelerde Yapılan Hatalar

Dış kaynak sağlayıcıları ile yapılan sözleşmelerin hazırlanmasına yeterli zamanın ayrılmaması en önemli yanlışlardan bir tanesi olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, sözleşmelerde performans ölçümünün nesnel bir şekilde yapılacağına vurgulanmaması diğer bir hata olarak izlenmektedir. Sözleşmelerin iyi hazırlanmış olması, dış kaynak kullanımının başarılı olmasında çok önemlidir. Bunun nedeni, sözleşmelerin hizmet satın alan işletme ile dış kaynak sağlayıcısı arasında güç dengesinin oluşturulmasına yardımcı olmasıdır. Sözleşmelerin özenli ve dikkatli hazırlanmış olması, iki tarafın da beklentilerinin karşılanmasında oynadığı rol açısından önem arz etmektedir. Aksi takdirde, hem hizmet satın alan işletme hem de kaynak sağlayıcısı tatmin olamayacak ve sözleşme yenilenmeyecektir<sup>33</sup>. Örneğin, teslim zamanı, personel taşıma, birim maliyeti, grev-lokavt ve işletmelerden birinin feshi durumundaki koşulların açık ve net bir şekilde belirtilmiş olması gerekmektedir.

Dış kaynak kullanma sözleşmeleri hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli konu, sözleşmelerin iptal edilmesi konusudur. İşletmeler faaliyetlerinin bir bölümünü devrettikleri dış kaynak sağlayıcılarının performanslarını sürekli olarak değerlendirmekte ve yapmış oldukları sözleşmelerin yenilenmesi ya da iptal edilmesi konusunda kararlara varmaktadırlar. Kısa süreli sözleşmeler, işletmelerin dış kaynak sağlayıcılarından memnun olmadıkları takdirde avantajlı gibi görülmektedir. Ancak, sözleşme bitiminde aynı şirketle sözleşme yapılacaksa hizmetin işletmelere maliyeti artmaktadır. Bunun yanında, uzun süreli sözleşmelerin de maliyet avantajı bulunmakla birlikte, verilen hizmetten memnun kalınmaması durumunda sözleşmenin iptal edilmesi gündeme gelmektedir. Sözleşmelerin sorunsuz bir şekilde iptal edilebilmesi için hazırlanması sırasında hangi durumlarda iptalin söz konusu olabileceğinin açık bir şekilde ayrıntılandırılması gerekmektedir. Aksi takdirde, işletmelerin dış kaynak sağlayıcıları ile yapmış oldukları sözleşmelerin gelecekte büyük problemler doğurabileceği unutulmamalıdır<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> J. Barthelemy, *a.g.e.*, s. 90.

<sup>34</sup> Aynı, s. 94.

İşletmelerin dış kaynak kullanımında elde etmek istedikleri en yüksek faydayı elde edebilmeleri için yukarıda sıralanmış olan konularda dikkatli olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, dış kaynak kullanımı işletmelere faydadan çok zarar getirebilecek bir uygulama durumuna gelebilir.

#### **1.5.4. Personelin Dikkate Alınmaması**

İşletmelerin dış kaynak kullanımı kararını vermeleri özellikle personel üzerinde birtakım olumsuz etkilerin oluşmasına neden olmaktadır. Dış kaynak kullanımı sürecinde personel ile sağlıklı iletişimin kurulması ve yukarıda sıralanan endişelerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işletmenin eski çalışanlarının dış kaynak sağlayıcısı şirkete transfer olması durumunda, ücretlendirme ve sosyal güvence konuları sözleşmelerde yer almalıdır<sup>35</sup>. Bu konuda, özlük haklarında bir gerileme olmamasına dikkat etmek gerekmektedir. Böylece, işletme içerisinde gerginlik yaşanması önlenebilecektir. Kaldı ki, personelin işinde başarılı olmasını sağlayan önemli faktörlerden birinin motivasyon olduğu düşünüldüğünde, personel ile ilgili konuların önemi ortaya çıkmaktadır.

#### **1.5.5. Gizli Maliyetleri Göz Önünde Bulundurmamak**

İşletmeler dış kaynak kullanımı kararını genellikle maliyetleri düşürme amaçlı almaktadırlar. Ancak, dış kaynak kullanmada göz ardı edilen iki gizli maliyet bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, dış kaynak ortağının seçiminde ve yapılan sözleşmenin hazırlanması aşamasında yapılan harcamalardır. İşletmelerin birlikte çalışacakları dış kaynak sağlayıcıların bulunması, seçilmesi ve sözleşmeler hazırlanırken katlanılan maliyetler dış kaynak kullanım aşamasına kadar işletmenin yaptığı harcamaları kapsamaktadır. Dış kaynak kullanımında göz ardı edilen ikinci maliyet grubu ise, dış kaynak ortağının yönetilmesi sırasında yapılan harcamaları kapsamaktadır. Buna göre, dış kaynak sağlayıcısının performansının değerlendirilmesi,

---

<sup>35</sup> J. Barthelemy, **a.g.e.**, s. 91.

sözleşmelerin yeniden düzenlenmesi ya da iptal edilmesi aşamalarında yapılan harcamalar, dış kaynak kullanımında işletmelerin maliyetlerini önemli ölçüde artırmaktadır<sup>36</sup>.

### 1.6. Dış Kaynak Kullanma Süreci

Dış kaynak kullanımı belirli aşamalardan meydana gelmektedir. Aşağıda bu aşamalar açıklanarak sıralanmıştır:

- **Dış kaynak kullanma ihtiyacının ortaya çıkması:** İşletmelerde, bazı nedenlerden dolayı dış kaynak kullanma ihtiyacı gündeme gelmektedir. Bunlar; stratejik amaçların gerçekleştirilmesi, maliyetin düşürülmesi, esnekliği artırmak, üretilen ürün veya hizmetin kalite düzeyini yükseltmek ve temel yeteneklerin geliştirilmesi olarak sıralanabilir<sup>37</sup>.
- **İşletmenin amaç ve stratejilerinin belirlenmesi:** Öncelikle işletmenin temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçları yani işletme misyonu belirlenmelidir. Bu amaçlara ulaşmak için, eldeki mevcut kaynaklar en iyi şekilde kullanılarak uzun dönemli genel işletme planı ve işletmenin geleceğini belirleyen stratejik planlar yapılır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri analiz edilir. Daha sonra işletmenin dış kaynak kullanma stratejisi belirlenir<sup>38</sup>.
- **İnceleme ve araştırma aşaması:** Bu aşamada, konusunda oldukça iyi olan veya lider işletmelerle üretim veya hizmetin maliyeti ve kalitesi karşılaştırılarak, dış kaynak kullanma kararı verilmelidir. Bu aşamada kıyaslama, dış kaynak kullanımının faydalarının belirlenmesi için en çok kullanılan ekonomik bir yöntemdir. Kıyaslama sonucunda dış kaynak kullanılması durumunda maliyet ve

<sup>36</sup> J. Barthelemy, **a.g.e.**, s. 93.

<sup>37</sup> C. C. Arslantaş, "Managing The Outsourcing Process", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. (Cilt No: 28, Sayı No: 2), s. 104.

<sup>38</sup> A. Uluiş, "İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Outsourcing ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001, s. 6.



kalitede istenilen gelişimin sağlanma olasılığı görüldüğü takdirde, işletmenin hangi süreçlerinin dış kaynak sağlayıcılarına verileceği belirlenir<sup>39</sup>.

- **Tekliflerin değerlendirilmesi ve dış kaynak sağlayıcılarının seçimi:** Bu aşamada, organizasyonun optimum performans hedefleri, kıyaslama yapılması ile elde edilen bilgiler ışığında belirlenir. Bu hedefleri gerçekleştirme olasılığı yüksek olan dış kaynak sağlayıcıları değerlendirmeye tabi tutulur. Dış kaynak sağlayıcılarının seçiminde, kalite taahhüdü, şartları, kültürel yapısı, teknik yeterliliği ve referansları değerlendirilmelidir. İstenilen performansın sağlanması, ilişkilerin etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir<sup>40</sup>.
- **Sözleşmelerin hazırlanması ve anlaşma aşaması:** Kıyaslama yapılması ile elde edilen bilgiler; maliyet, performans ve kalitenin belirlenmesinde kritik rol oynarlar. Dış kaynak sağlayıcıları ile bu hedefler göz önünde bulundurularak hazırlanmış sözleşmeler yapılır. Kıyaslama aynı zamanda, acil bir şekilde dış kaynaklardan yararlanmak isteyen, çok az araştırma ile, teklif almadan zayıf anlaşmalar yapan işletmeler için yol gösterici bilgiler vermektedir<sup>41</sup>.
- **Uygulama aşaması ve kontrol:** Bu aşamada, dış kaynak sağlayıcısının performansı değerlendirilir. Dış kaynak sağlayıcısının faaliyetlerinin denetimini sağlamak amacıyla bir raporlama sistemi kurularak, sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Ürün veya hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen müşterilerin görüşleri alınmalıdır. Bu görüşler müşterilere anket uygulayarak alınabilir. Ayrıca, aynı sektörde faaliyet gösteren başka işletmelerle kıyaslama yapılarak da mevcut sözleşmelerin eksik olan yönleri geliştirilebilir<sup>42</sup>.
- **Değerlendirme ve sözleşmelerin yenilenmesi:** Dış kaynak sağlayıcıları daha önce belirlenmiş olan performans parametrelerine göre değerlendirilir. İstenilen sonuçların alınmadığı tespit edilirse, gerekli düzenlemeler yapılır. Eğer dış kaynak

<sup>39</sup> A. Uluiş, **a.g.e.**, s. 6.

<sup>40</sup> M. Lacity, L. Willcocks ve D. Freeny, **a.g.e.**, s. 87.

<sup>41</sup> A. Gonchar, "The When and Why of Benchmarking", <http://www.outsourcing-benchmarking.com/when>

<sup>42</sup> A. Uluiş, **a.g.e.**, s. 7.

sağlayıcısı ile ilişkiler devam edecekse sözleşme yenilenir. Aksi takdirde inceleme ve araştırma aşamasından itibaren yapılmış olan işlemler tekrarlanır. Genellikle fiyatlardan kaynaklanan memnuniyetsizlik ve hizmet düzeylerindeki tatminsizlik sözleşmelerin yenilenmemesinin ana sebeplerini oluşturmaktadır<sup>43</sup>.

## 1.7. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yönetim Teknikleri

Çalışmanın bu bölümünde dış kaynak kullanımı ile benzerlik gösteren yönetim tekniklerine yer verilecektir. Bu amaçla, söz konusu kavramlar kısaca açıklanacak ve dış kaynak kullanımı ile ilişkileri ortaya konacaktır.

### 1.7.1. Tam Zamanında Üretim

Mal veya hizmet üreten işletmeler, belirlenmiş olan standartlarda ve kalitelere üretim yaparak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bununla birlikte, işletmelerin verimli bir şekilde çalışmaları arzulanmaktadır. İşletmelerde verimliliğin artırılması için uygulanabilecek yöntemlerden bir tanesi de tam zamanında üretim sistemidir.

Tam zamanında üretim sisteminin farklı tanımları yapılmakla birlikte, temel olarak aynı kavramlardan söz edilmektedir. Genellikle imalat işletmelerinde uygulama alanı bulan tam zamanında üretim sistemi; stok birikimini önleyerek taşıma uzaklıklarını azaltarak, ıskartaları ve kusurlu üretimleri en aza indirerek, kısıtlı alanların maksimum kullanımını sağlayarak ve benzeri iyileştirmeleri yaparak, alımlardan üretime, üretimden dağıtıma ve tüketicilere kadar tüm iş akışının kesintisiz, art arda, ne erken ne de geç, tam zamanında olmasını sağlamayı sürdürme çabası olarak tanımlanmaktadır<sup>44</sup>. Tam zamanında üretim sistemi kısaca, gerekli olanın, gerekli olan zamanda ve gerekli olan miktarda üretilmesi olarak tanımlanabilir<sup>45</sup>. Gerekli olan üretimin tam zamanında

<sup>43</sup> A. Uluiş, **a.g.e.**, s. 7.

<sup>44</sup> M. Şahin ve G. Eren, "İşletmelerde Sıfır Stokla Çalışma Sistemi." **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, (Cilt: 1, Sayı: 1, 1994), s. 43.

<sup>45</sup> D. L. Goetsch ve S. B. Davis, **Introduction to Total Quality**. (İkinci Baskı, New Jersey: Prentice-Hall, 1997), s. 532.

yapılması, üretim sürecindeki maliyetleri azaltmakta ve işletmenin toplam verimliliğini artırmaktadır.

Maliyet ve zamandan tasarruf yapılması düşüncesine dayanan tam zamanında üretim sisteminin uygulanması genellikle imalat işletmelerinde görülmektedir. Bunun nedeni, sistemin sıfır stokla üretim yapma prensibine dayanmasıdır. Emek-yoğun üretime dayanan hizmet işletmelerinde ise tam zamanında üretimin farklı bir işleyişle uygulandığını görmek mümkündür. Hizmet, üretildiği zamanda ve yerde tüketildiği için tam zamanında üretim sisteminin hizmet işletmelerinde üretilen birçok hizmet dalında kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

Tam zamanında üretimde işletmeler stoksuz çalıştıkları için kullandıkları yarı mamul veya hammaddeler işletme dışından tedarik edilmektedir. Bu durum, işletmeye kaynak sağlayan ikinci bir işletmenin varolmasını gerekli kılmaktadır. Bir işletmenin daha önce kendi bünyesinde yürütmekte olduğu depolama ve tedarik gibi hizmetleri başka işletmelerden satın alma yoluna gidebilir. Böylece, tam zamanında üretim, dış kaynak kullanımının bir parçası haline gelmektedir. Bu durum, tam zamanında üretimin dış kaynak kullanma ile ilişkisini ortaya koymaktadır.

### **1.7.2. Küçülme**

Küçülme, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltması olarak tanımlanmaktadır. Küçülme sadece örgüt yapısını değil, aynı zamanda, işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek, temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatılması ve tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi demektir<sup>46</sup>.

Küçülmeyi; planlı ve sistemli olarak işgören çıkarılan ve aynı işin daha az işgörenle yapılması için iş süreçlerini etkileyen, işletmenin maliyetler üzerindeki kontrolünü ve

---

<sup>46</sup> <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>

pazardaki rekabet gücünü arttıran bir uygulama olarak tanımlamak da mümkündür. Küçülme, örgüt yapısı ile birlikte işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek temel yeteneğin dışında kalan faaliyetleri gerçekleştiren departmanların kapatılması, tüm süreçlerin incelenerek yeniden şekillendirilmesi olarak da düşünülebilir<sup>47</sup>.

Dış kaynak kullanmadan bir önceki aşamayı küçülme oluşturmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri ya tümünden iptal ederek ya da başka bir kaynağa devrederek rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Dış kaynak kullanmakta olan bütün işletmelerde küçülme söz konusudur. Ancak, unutulmaması gerekir ki, küçülme sonucunda işletme mutlaka dış kaynağa yönelmek zorunda değildir. Günümüzde bazı işletmelerin gelir getirici olmayan ya da kendilerine değer katmadıklarına inandıkları departmanları kendilerine yük olmamaları için tümüyle iptal ederek küçülme yoluna gittikleri görülmektedir.

### 1.7.3. Kıyaslama

“Benchmarking” teriminin Türkçe literatürde karşılığı örnek edinme, nirengileme veya kıyaslama olarak kullanılmaktadır. Kavramın, bu çalışmada kıyaslama olarak kullanılması uygun görülmüştür. Kıyaslamanın işletmeler için ne ifade ettiğinin açıklanması için öncelikle kısa bir tanım yapmak gerekirse; kıyaslama, en iyi uygulamayı ve en olumlu, en etkin performansı ortaya koymuş olan işletmelerin araştırılması ve onların en başarılı uygulamalarının saptanarak daha iyisinin yapılmaya çalışılmasıdır. İşletmeler bazında kıyaslama çalışmaları yapılacağı gibi, ülke çapında uluslararası rekabet gücünü artırmak amacı ile de kıyaslama çalışmalarından yararlanmak mümkündür<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> [http://www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26257&kose=is\\_trend](http://www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26257&kose=is_trend)

<sup>48</sup> M. A. Kozak ve H. Güçlü, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Isguc.org: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. (Cilt No: 5, Sayı No: 1, 2003).

Kıyaslama yapılması durumunda, performans geliştirici amaçlar belirlenir, değişimin yönetilmesi ve hızlandırılması sağlanır, süreçler geliştirilir, işletmenin rakiplerini tanımasına olanak sağlanır ve standartlara uygun performans kriterleri oluşturulur<sup>49</sup>.

Kıyaslama, bir işletmenin dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmayacağı konusunda, nihai karar aşamasında rol oynamaktadır. Dış kaynak kullanımı kararı alınmadan önce, süreçler, ürün ve hizmetler ve fonksiyonlar ile ilgili maliyetler ve yöntemler karşılaştırılır. Bu bilgiler, dış kaynak kullanılması durumunda gelecekteki performansın ve gelişmenin etkili olarak ölçülmesini sağlamaktadır<sup>50</sup>.

İşletmeler, objektif olarak performanslarını ölçmek ve süreçlerin standartlarını oluşturmak için kıyaslamadan yararlanmaktadırlar. Kıyaslama, dış kaynak sağlayıcılar ile yapılacak uzun süreli sözleşmelere esneklik getirmektedir. Sözleşme aşamasında iki önemli faktör kıyaslamamanın gerekliliğini göstermektedir. Bunlardan birincisi kıyaslama, dış kaynak sağlayıcısı ile uzun süreli bir ilişkinin temellerinin teşkil edilebilmesi için objektif fiyatlandırma yapılmasına, ikincisi hizmet düzeylerinin ana yapısının oluşturulmasına olanak tanır. Ancak burada önemli olan, iki tarafın da topladığı bilgileri sözleşme aşamasında doğru olarak birbirlerine aktarması gerekliliğidir. Kıyaslamamanın hangi işletmelerde, hangi koşullarda yapıldığı ve hangi konuları kapsadığı açıkça belirtilmelidir<sup>51</sup>.

Görüldüğü gibi kıyaslama, işletmelerin dış kaynak kullanımı sürecinde kullanabilecekleri bir araç niteliğini taşımaktadır. Hem dış kaynak kullanmayı düşünen işletmelerin hem de dış kaynak sağlayıcılarının kıyaslama yapabiliyor olmaları kıyaslamamanın dış kaynaklardan yararlanma kapsamındaki önemini artırmaktadır. Dış kaynak kullanmak isteyen işletmeler hangi faaliyetlerini, dış kaynaklara devredeceklerini maliyet unsurunu da göz önünde bulundurarak karar verebilecek iken, hizmet sağlayıcı işletmeler de sunacakları hizmetlerin kapsamını, maliyetini ve hizmetlerinin kalitesini kıyaslama yaparak belirleyebileceklerdir. Sıralanan bu

<sup>49</sup> S. Cook, **Practical Benchmarking**. (England: Clays Ltd., 1995), s. 15.

<sup>50</sup> A. Uluiş, **a.g.e.**, s. 18.

<sup>51</sup> <http://www.outsourcing-benchmarking.com/bane.html>

avantajlar, işletmelerin dış kaynak kullanımında kıyaslama yapmalarının öneminin altını çizmektedir.

#### **1.7.4. Yeniden Yapılanma**

Yeniden yapılanma, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır<sup>52</sup>.

Günümüzde birçok işletmede yeniden yapılanma çabalarının olduğu görülmektedir. Dış kaynak kullanımı, yeniden yapılanma kapsamında kullanılan yönetim araçlarından biri olarak düşünülebilir. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri dış kaynaklara devrederek bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde değişiklikler yapılmasına olanak tanımaktadırlar. İşletmelere hizmet sunan dış kaynak sağlayıcıları, yerine getirecekleri faaliyetler kapsamındaki iş yapma usullerini kendileri belirleyerek ilgili departmanlardaki iş akışını değiştirmektedirler. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin yeniden yapılanma çalışmalarının sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. İşletmelerin kapsamlı bir şekilde yeniden yapılanmayı benimsemeleri ve bunda başarılı olmaları sadece dış kaynak kullanarak değil, diğer yönetim araçlarını da etkili ve yerinde kullanarak olacaktır.

#### **1.7.5. Öğrenen Organizasyonlar**

Öğrenen organizasyonlar kavramının ortaya çıkışı ile ilgili çalışmalar 1960'larda Chris Argyris tarafından başlatılmıştır. Kavramın tekrar gündeme gelmesi ve yaygınlaşması

---

<sup>52</sup> O. A. Seymen, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2000), s. 5.

ise Peter Senge'in 1990 yılında yayınlanan Beşinci Disiplin (Fifth Discipline) isimli kitabıyla olmuştur<sup>53</sup>.

Öğrenen organizasyonun ne olduğunu açıklamaya çalışan birçok tanım yapılmıştır. Her ne kadar tanımlarda farklı konulara vurgular yapılmış olsa bile genellikle, aynı özelliklerin üzerinde durulmaktadır. Bunların bir tanesi, öğrenen organizasyonu, kişilerin arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni ve özgün düşüncelerin desteklendiği, ortak isteklerin özgür bırakıldığı ve insanların birlikte nasıl öğreneceklerini öğrenmeyi sürdürdükleri yer olarak tanımlamaktadır<sup>54</sup>. Birçok araştırmacı, öğrenen organizasyonlar konusunda farklı tanımlar yapmıştır. Ancak önemli olan, organizasyonun sürekli öğrenmesi ve bunun için de her kademedeki üyenin öğrenmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Amaç, organizasyonun performansını artırmak ve belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bunun için, gerek yatay gerekse dikey olmak üzere bütün iletişim kanalları açık olmalı ve örgüt içerisindeki bilgi akışı sağlıklı olmalıdır. Bu noktada, yöneticilerin öğrenmeyi istemeleri ve örgütü öğrenmeye teşvik etmeleri gerekmektedir. Böylece, kişiler kendi bilgi ve deneyimlerini diğerleri ile paylaşabilecekler ve bir bütün olarak örgütün öğrenmesine katkıda bulunabileceklerdir.

Öğrenen bir organizasyon, mal ve hizmet üretimi ile ilgili tüm gelişmeleri en yakından takip edeceğine göre, gerekli ve uygun pazar koşullarında bunların üretimi ile ilgili bazı işleri başka işletmelere yaptırmayı yani işin ustasına bırakarak dış kaynak kullanmayı tercih edebilir. Burada organizasyona düşen en önemli görevin hangi faaliyetlerin kendi içinde "temel" yetenekler olduğunu, hangilerinin de başkalarına yaptırılması gerektiğine karar verebilmesi olduğu düşünülmektedir<sup>55</sup>. Bununla birlikte, bir işletme deneyimli ve profesyonel bir işletmeyi dış kaynak sağlayıcısı olarak kullanıyor ise aynı zamanda o işletmeyi bir öğrenme aracı olarak da kullanabilir. Örneğin, kendi faaliyet alanlarında çok başarılı olan işletmelerden bu başarıyı nasıl elde ettikleri konusunda

<sup>53</sup> İ. Özalp ve diğerleri, "Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (Cilt No: 14, Sayı No: 1-2, 1998), s. 18.

<sup>54</sup> C. C. Pegels, *Handbook of Strategies and Tools For The Learning Company*. (Oregon: Productivity Press, 1998), s. 23.

<sup>55</sup> İ. Coşkun, *a.g.e.*, s. 278.

yararlanabilmek mümkündür. Sonuç olarak, bir işletmede dış kaynak kullanımı o işletmenin mutlaka öğreneceği anlamına gelmemekle birlikte, öğrenmek için bir araç niteliği taşıyabilir.

### 1.7.6. Şebeke Organizasyonlar

İşletmeler tek başlarına rekabetçi yapı içerisinde varlıklarını sürdüremezler. Rekabetçi yapıda yer alabilmek için firmalar diğer organizasyonlarla işbirliği yapmaktadırlar. Şebeke organizasyon yapıları, her biri belirli bir işletme fonksiyonunda ya da bir faaliyette uzmanlaşmış bir örgütler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir. Diğer bir tanımla şebeke organizasyonlar, rolleri ve sorumlulukları tanımlanmış üyeler tarafından oluşturulmuş bir sistemdir. Şebeke yapının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet edecek olan iş ve kaynaklar birden fazla işletme bünyesinde dağıtılmaktadır. Şebeke organizasyonlarda ortaya çıkan belirgin bir diğer özellik de, komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay bir ilişki ağının bulunduğu birimlerden oluşmasıdır. Geleneksel yönetsel hiyerarşi anlayışının aksine, şebeke organizasyonlar, yalın yönetim uygulamalarının bir sonucu olarak görülen, yayvan (flat) bir yapı olarak ortaya çıkmaktadırlar. Ayrıca, şebeke organizasyonlar, tarafların birlikte kontrol ettikleri ve büyük çoğunluğu soyut nitelikteki varlıklar ile şebeke üyelerinin sahip oldukları yeteneklerin bir araya geldiği bir yapı olarak gözlemlenebilir<sup>56</sup>.

Bilindiği gibi geleneksel organizasyon anlayışı, dikey olarak yönetim kademelerinin hiyerarşik olarak yapılması ve yatay olarak da fonksiyonlarının farklılaşması üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise; hiyerarşik organizasyon yapıları yerine “şebeke tipi” yapılar, fonksiyonların birbirinden bağımsız farklılaşması yerine ise bütünleşik olmalarını sağlayan takım çalışması yaygınlaşmaktadır. Organizasyonlarda bazı kademelerin azaltılması sonucu oluşan iş birimi kümeleri şebeke organizasyonların

<sup>56</sup> F. Semerciöz ve M. Kurt, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. (Antalya: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2002), s. 483.



temelini oluşturmaktadır. Bu tür organizasyonlarda çalışanların bilgi ve yeteneklerinin artırılması yöneticilerin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Bu durumda hiyerarşi azalmakta, yöneticiler daha çok rehber rolünü üstlenmektedirler<sup>57</sup>.

Şebeke organizasyonların tanımı incelendiğinde, dış kaynak kullanmakta olan işletmelerin de bir anlamda şebeke organizasyonları oluşturduğu görülmektedir. Farklı işletmelerin bir araya gelerek bir mal veya hizmetin üretim sürecini oluşturmaları, hem dış kaynak kullanımı hem de şebeke organizasyonlar kapsamında düşünülebilir. Bugün, dış kaynak kullanma stratejisinin artan bir şekilde uygulama alanı bulmasıyla birlikte, işletmelerin şebeke organizasyonlara katılımlarının da artış gösterdiğini söylemek mümkündür.

### 1.8. Dış Kaynak Kullanımı ve Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Oteller, geleneksel bir şekilde, konuklarına yiyecek-içecek ve konaklama hizmetini bir arada sunmaktadırlar. Ancak son yıllarda otel restoranlarının eski önemini yitirdiği ve karlı olmaktan uzaklaşmaya başladığı öne sürülmektedir<sup>58</sup>. Bu durum araştırmacıları, otel restoranlarının konaklama olgusundaki temel işlerin dışına çıktığını ve destek hizmetler arasında düşünülmesi gerektiği sonucuna ulaştırmıştır<sup>59</sup>.

Özellikle 1990'lı yıllarla birlikte bağımsız restoran işletmeciliğinin pazarın istek ve ihtiyaçlarına odaklanarak yaratıcı bir gelişme göstermiş olması ve bunun sonucunda rekabet avantajını yakalaması otel restoranlarının performansının sorgulanmasını gündeme getirmiştir<sup>60</sup>. Aynı zamanda, otel restoranlarının konukların ihtiyacını karşılamaktan uzaklaşması ve rekabetçi yapısını yitirmesi söz konusu olmuştur<sup>61</sup>.

<sup>57</sup> N. Erdoğan, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM Yayınları, 1999, s. 23.

<sup>58</sup> J. Scarpa, "Hotel Market Segment Report; foodservice strategies", **Restaurant Business**, (Cilt No: 92, Sayı No: 2, 1993), s. 108.

<sup>59</sup> R.W. Strate ve C.L. Rappole, "Strategic Alliances Between Hotels and Restaurants", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, (Cilt No: 38, Sayı No: 3, 1997), s. 52.

<sup>60</sup> C. Casper, "Confirmed Reservations", **Restaurant Business**, (Cilt No: 94, Sayı No: 17, 1995), s. 14.

<sup>61</sup> G. Hallam, T. Baum, "Contracting Out Food and Beverage Operations in Hotels: A Comparative Study of Practice in North America and United Kingdom", **International Journal of Hospitality Management**, (Cilt No: 15, Sayı No: 1, 1996), s. 42.

Yiyecek-içecek endüstrisindeki söz konusu gelişmelerin, otel işletmelerinin birtakım yeni stratejiler geliştirmesine neden olduğu ifade edilebilir. Bazı otel işletmeleri küçülme yoluna giderek yiyecek-içecek departmanlarındaki çalışanlarının sayısını azaltmayı uygun bulmuşlardır. Bununla birlikte, otel işletmelerinin restoranlarla franchising, dış kaynak kullanımı ve leasing anlaşmaları aracılığıyla stratejik ilişkiler kurdukları görülmektedir<sup>62</sup>. Dış kaynak kullanımının özellikle Amerika’da gelişmiş bir uygulama olduğu söylenebilir. Hilton Otelleri Benihana ve Trader Vic’s ile, Holiday Inn TGI Friday’s ve Denny’s ile ve Marriott da Pizza Hut, TGI Friday’s ve Ruth’s Chris Steakhouse ile dış kaynak kullanımı ilişkisi içerisine girmiştir<sup>63</sup>. İngiltere’de ise Granada’s Forte Otelleri Marco Pierre White, Raymond Black ve Mongolian Barbecue gibi başarılı restoran işletmelerini dış kaynak ortağı olarak kullanmaktadır<sup>64</sup>.

Ülkemizde de, son yıllarda otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetlerinin farklı uygulamalarla dış kaynaklara devredildiği görülmektedir. Otel işletmeleri birtakım nedenlerle, temel yetenekleri olmadığını ve değer yaratmadığını düşündükleri yiyecek içecek departmanlarında dış kaynak kullanımına gitmektedir. Söz konusu bu yeni yapılanma, catering adı verilen yeni bir işletme türünün doğmasına ve yeni bir alt sektörün gelişmesine yardımcı olmaktadır. Genellikle bağımsız yemek üretim işletmeleri olarak tanımlanan catering işletmelerinin, günümüzdeki değişen şartlar paralelinde önemli bir gelişme gösterdiklerini söylemek mümkündür.

Dış kaynak kullanımı sadece otel restoranlarında değil bağımsız restoranlarda da uygulanmaktadır. 1995 yılında ABD’ de 200 restoran zinciri ile yapılan bir araştırmaya göre, katılımcıların önemli bir bölümü yakın gelecekte küçülmeyi ve dış kaynak kullanımına yönelmeyi planladıklarını ifade etmişlerdir. Aynı araştırmanın bulgularına göre, restoran yöneticileri dış kaynak kullanmayı dört konuda uygun görmektedirler. Bunlar; bilgi sistemleri, konsept geliştirme, pazar araştırması ve mönü geliştirmedir<sup>65</sup>.

<sup>62</sup> J. Boone, “Hotel-Restaurant Co-Branding: A Preliminary Study”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, (Cilt No: 38, Sayı No: 5, 1997), s. 35.

<sup>63</sup> R.W. Strate ve C.L. Rappole, **a.g.e.**, s.52; J. Boone, **a.g.e.**, s. 35.

<sup>64</sup> N. Hemmington ve C. King, “Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, (Cilt No: 12, Sayı No: 4, 2000), s. 256.

<sup>65</sup> D. J. Lombardi, ve T. Miner, “Reengineering in the Food-Service Industry”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, (Cilt No: 36, Sayı No: 6, 1995), s. 44-46.

Otel işletmelerinin hizmet üreten işletmeler gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, yiyecek-içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının verilen hizmeti ne yönde etkilediği sorusu ortaya çıkmaktadır. Özellikle de, hizmet kalitesi ve hızlı üretim olgusunun önem kazandığı günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinde dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi üzerine olan etkisinin belirlenmesi, araştırmacıların dikkatini çeken konular arasında yer almaya başlamıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİ

#### 1. HİZMET KAVRAMI

İnsanlar, yaşamlarının her aşamasında farklı biçimlerde karşılıklarına çıkan hizmet olgusu ile iç içe yaşamaktadırlar. Esasında hizmet, insanların bir arada yaşamlarının da kaçınılmaz bir sonucudur ve insanlarla ilgili doğrudan veya dolaylı olarak her konuda hizmetten söz edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, hizmet çok eski bir kavramdır. Ancak hizmet kavramının günlük faaliyetlerden ayrıştırılarak teknik boyut üzerinde düşünülmesi ve kavramlaştırılması oldukça yenidir<sup>66</sup>.

Hizmet kavramı ilk defa 1700'lü yıllarda, Fransız filozoflar tarafından sistematik bir şekilde ele alınmış ve tarımsal faaliyetlerin dışında kalan tüm faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın, günün şartları dahilinde tarım ile uğraşan insanların çokluğu nedeniyle ortaya konulduğu düşünülmelidir. Ancak bu tanım, günümüzde pek yeterli ve anlamlı olmaktan uzaktır.

Amerikan Pazarlama Birliği (APB), hizmetleri; satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doyumluklar olarak tanımlamaktadır. Bu tanım bir süre en kabul gören tanım olarak kullanılmıştır. Bu tanımın en zayıf yönü, mallar ile hizmetleri uygun biçimde ayıramamış olmasıdır. Sadece hizmetler değil, mallar da yarar ya da doyumluk sağlamak üzere satışa sunulmaktadır. APB daha sonra hizmet kavramını “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doyumluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir” şeklinde tanımlamıştır. Anlaşılacağı gibi bu tanım, herhangi fiziksel bir malın satışıyla birlikte sunulan bakım, onarım, garanti ve danışmanlık gibi yararları hizmet olarak görmemektedir. Hizmetleri tanımlamadaki

---

<sup>66</sup> H. Erkut, **Hizmet Kalitesi**, (İstanbul: İnterbank Yayınları, Yayın No: 1, 1995), s. 9

zorluk ve tanımlar arasındaki farklılıklar da zaten bu nokta üzerinde, yani herhangi bir malın satışıyla birlikte de bir dizi hizmet sunulması noktasına odaklanmaktadır<sup>67</sup>.

Christian Grönroos'un hizmeti açıklayabilmek için önerdiği tanım ise şöyledir: "Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, tüketici ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları, malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet veya faaliyetler dizisidir"<sup>68</sup>.

Grönroos'a göre müşteriler teknik kaliteyi daha objektif bir şekilde değerlendirme şansına sahiptir. Hizmet üretimi tüketicilerle etkileşim halinde sunulduğunda, sadece teknik kalite boyutu, tüketicilerin sözkonusu hizmetlerle ilgili algıladıkları toplam kaliteyi göstermeyecektir. Başka bir deyişle, müşteriler üretim sürecinin sonuçları yanında, sürecin kendisi ile de ilgilenirler. Tüketicilerin hizmeti veya teknik kaliteyi "nasıl" algıladıkları da önemlidir. Hizmetin bu boyutu, fonksiyonel kalite olarak adlandırılabilir<sup>69</sup>.

Grönroos'un tanımı, hizmetin dokunulmazlığını yani soyutluğunu ortaya koyması ve müşteriler ile hizmeti sağlayanların hizmetin üretildiği andaki etkileşimini vurgulaması açısından değerlendirildiğinde hizmet üretimi konusundaki önemli noktaların ortaya konulduğu görülmektedir. Hizmetlerin dokunulmaz olması ve üretildiği zamanda ve yerde tüketiliyor olması, hizmet kavramının tanımlanmasında vurgulanması gereken olgulardır.

Kotler ve Armstrong'a göre ise hizmet; "Bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi ise fiziksel bir ürüne bağlı olabilir veya olmayabilir"<sup>70</sup>.

<sup>67</sup> S. A. Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, (Bursa: Ekin Kitabevi, Dördüncü Baskı, 2003), s. 4.

<sup>68</sup> C. Grönroos, **Service Management and Marketing**, (Massachusetts: Lexington Books, 1990), s. 27.

<sup>69</sup> N. Deveci, "Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü", <http://www.kalder.org/genel/SAGLIK%20ISLETMELERINDEAHKVEOLCUMU.pdf>, İzmir, 2005, s. 10.

<sup>70</sup> P. Kotler ve G. Armstrong, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, (New Jersey: Prentice Hall International, Dokuzuncu Baskı, 1997), s. 467.

Kotler ve Armstrong'un hizmet kavramını tanımlarken hizmetin dokunulamamasına, sahip olunamamasına ve fiziksel ürünlerle ilişkisine yaptığı vurgu önem taşımaktadır. Örneğin, bir otel işletmesinde konukların personelden aldığı hizmet soyut bir nitelik taşımakta iken, otelde konaklama yapan konuklar sadece konakladıkları süre boyunca odalarını kullanmakta, herhangi bir mülkiyet durumu söz konusu olmamaktadır. Ayrıca, restoranda yemek yiyen konuklar göz önünde bulundurulduğunda, yemeklerin fiziksel bir ürün olduğu ancak, yemeklerin sunumunun hizmeti oluşturduğu söylenebilir. Böylece, hizmetlerin fiziksel ürünlerle olan ilişkisi de açıkça görülmektedir.

Hizmetin tanımının kusursuz bir şekilde yapılmasının zor olduğu ortadadır. Dolayısıyla, hangi faaliyetlerin hizmet faaliyetleri olarak değerlendirilebileceğini söylemek de her zaman mümkün olmamaktadır. Bunun yanında, günümüzde somut mallar üreten birçok işletmenin, özellikle pazarlama amacıyla, hizmete önem verdiklerini vurgulamaları ve bunu ön plana çıkartmış olmaları hizmetlerin kapsamının belirsiz bir hale gelmesine neden olmaktadır.

Hizmetleri fiziksel mallardan farklı kılan bir takım özellikler bulunmaktadır. Fiziksel malların temel özellikleri; dokunulabilirlik, türdeş olması, üretim ve dağıtımın tüketimden ayrılmış olması, temel değerlerin fabrikada üretiliyor olması, müşterilerin genellikle üretim sürecine katılamaması, stoklanabilirliği ve sahipliğin transfer edilebilirliğidir<sup>71</sup>.

Hizmetler ise, fiziksel malların tam tersine dokunulamaz, türdeş olmayan, üretim ve tüketimin eş zamanlı olmadığı, bir faaliyet ya da süreçten oluşan, temel değerlerin alıcı ve satıcıların etkileşimleri ile oluştuğu, müşterilerin üretim sürecine katıldığı, stoklanamayan ve sahipliğin transfer edilemediği özelliklere sahiptir<sup>72</sup>. Hizmet endüstrisi içerisinde yer alan ağırlama hizmetlerinin de bu özellikleri taşıdığı söylenebilir. Şöyle ki<sup>73</sup>;

<sup>71</sup> C. Grönroos, **a.g.e.**, s. 28.

<sup>72</sup> Aynı, s. 28.

<sup>73</sup> M. Üner, "Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması Kapsamında Kullanılabilecek Görsel Bir Araç: Algılama Haritaları", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, (Cilt No: 9, Sayı No: 2, 1998), s. 20.

- Ağırhama hizmetlerinin üretimlerinin ve tüketimlerinin aynı anda ve otel işletmesinin çatısı altında gerçekleşmesi nedeniyle “üretim noktasına bağımlı” hizmetlerdir.
- Talep dalgalanmalarından etkilenme söz konusudur. Talep en yüksek noktasına ulaştığında, otel işletmesinin üretim kapasitesinin üzerine çıkmaktadır.
- Tüketiciye hizmet bir noktadan ulaştırılabileceği gibi çoklu üretim-tüketim merkezleriyle de ulaştırılabilir.
- Tüketiciyle işletme arasında bir üyelik ilişkisi yoktur.
- Tüketici hizmeti sürekli olarak kullanmaz.
- Ağırhama hizmetleri belirli bir düzeyde tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir.
- Tüketiciyle temas içerisinde olan personelin, tüketici istek ve ihtiyaçlarını değerlendirme imkanı düşüktür.

Yukarıda sıralanmış olan bu özelliklere hizmetin soyut olma gibi belirleyici yönü de eklenebilir. Her ne kadar bazı hizmetler somut ürünler ile birlikte veriliyor olsa da, esas olan o hizmetin elle tutulamaz olmasıdır. Örneğin, bir restorana yemek yemek amacıyla giden konuklar somut bir ürün olan yiyecekleri tüketirler, ancak, burada esas olan o yiyeceklerin hangi şartlarda sunuluyor olduğudur. Ayrıca, yemeklerin konukların zihninde yer eden en önemli özelliklerinden biri de servis esnasında yaşadıkları deneyimlerdir.

Tüketicilere sunulan hizmet performansları; kişilere, zamana ve yere göre değişiklik gösterebildiği için hizmetlerin türdeş olmadığı ifade edilebilir<sup>74</sup>. Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetin her bir birimi aynı hizmetin diğer birimlerinden farklıdır. Hizmetlerin kalite ve içerikleri, hizmeti yaratandan bir diğerine, müşteriden müşteriye, hatta günden güne değişiklik gösterebilmektedir. Genellikle hizmeti oluşturan personel müşterinin gözünde hizmetin kendisidir. İnsanların ise performansları günden güne hatta saatten saate farklı olabilir. Hizmetlerin türdeş olmamasının diğer nedeni ise, iki müşterinin de hiçbir zaman aynı olmamasıdır. Her

<sup>74</sup> H. Woodroof, **Services Marketing**, (London: Pitman Publishing, 1995), s. 9

müşterinin beklenti ve hizmet deneyimi farklıdır. Dolayısıyla hizmetlerde türdeş olmama çoğunlukla insan etkileşimlerinin bir sonucudur<sup>75</sup>.

Örneğin, bir restoranda daha önce yemek yemiş ve çok memnun kalarak ayrılmış olan bir kişi aynı restorana bir sonraki ziyaretinde beklentileri karşılanmadan oradan ayrıldığını düşünebilir. Her ne kadar, restorana oluşturan özellikler aynı kalsa bile, o hizmeti veren personelin değişmiş olması ya da aynı personelin performansının öncekinden farklı olması verilen hizmetin de farklı olacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, hizmetlerin standartlaştırılması zor olmaktadır.

Birçok ürün öncelikle üretilmekte, daha sonra da satın alınıp tüketilmektedir. Buna karşılık, hizmetlerin birçoğu önce satılmakta ve daha sonra da aynı zamanda üretilip tüketilmektedir. Hizmetin üretilme sürecinde müşteriler genellikle birbirleriyle etkileşimde bulunmakta ve birbirlerinin deneyimlerini etkilemektedirler. Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir sonucu olarak, hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterileri hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görmektedirler. Hizmetler eşzamanlı olarak üretilip tüketildikleri için kitlesel üretim neredeyse imkansızdır. Genellikle, merkezileşme yoluyla ölçek ekonomisine ulaşmak da zordur<sup>76</sup>.

Hizmetlerin üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı olması yiyecek içecek işletmelerinin verdiği hizmetlerde de görülmektedir. Örneğin, yemek siparişi veren ve yemeğini restoranda yiyen bir müşteri servis hizmetini üretildiği yerde tüketmektedir.

Hizmetler birer “performans” olarak nitelendirilebileceği için fiziksel dayanıklılıkları yoktur. Bu dayanıksızlık özelliği nedeniyle, hizmetler tüketicilerin ihtiyaçlarından önce üretilip, satılana kadar depoda stoklanamaz. Hizmetler stoklanamadığı için birçok hizmet işletmesi talep ve arzı dengelemek konusunda büyük problemlerle karşılaşmaktadır. Hizmet sektöründe talep dalgalanmaları oldukça sık karşılaşılan bir durumdur<sup>77</sup>.

<sup>75</sup> S. A. Öztürk, **a.g.e.**, s. 10.

<sup>76</sup> Aynı, s. 11.

<sup>77</sup> N. Görker, “Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Türk Havayolları’nda Hizmet Kalitesine Yönelik Uygulamaların Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998, s. 6.



Örneğin, bir restoranın sandalyeleri boş kaldığı tarihte stoklanıp daha sonra satılamaz. İşletmelerin sabit giderleri de göz önünde bulundurulduğunda, satılamayan her bir restoran sandalyesi işletmeler için önemli bir kayıp oluşturmaktadır. Bu nedenle, özellikle mevsimlik dalgalanmaların yaşandığı sektörlerde mevsim dışı zamanlarda hizmetler cazip hale getirilerek talep yaratılmaya çalışılmaktadır. Örneğin, otellerde sezon dışı zamanlarda kongre ve seminer organizasyonlarının düzenlenmesi gibi.

Sahipliğin olmaması mallar ile hizmetler arasındaki temel farklılıklardan biridir. Bir malı satın alan kişi o malın sahibi olmakta iken, hizmet sektöründe ise ancak bir kolaylıktan, tesisten belirli bir süre faydalanılabilir. Örneğin, bir restoranda yemek yerken masaya, sandalyelere, kaşık veya çatalara sahip olma gibi bir durum söz konusu değildir. Restorandaki ekipmanlar sadece belirli bir süre için müşterilere kiralanmaktadır<sup>78</sup>.

## 2. KALİTE KAVRAMI

Kalite sözcüğü Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasında kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belirtmek amacını taşımaktadır. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir ifade ile kaliteye konu olan ürün ve hizmetlerin iyi niteliklerinin olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda incelendiğinde kalite, subjektif (kişisel) değerleri içermektedir. Ancak, hemen belirtmek gerekir ki, subjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim, prosedür gibi çok sayıda faktörlerin etkisi altında değişik bir yapı göstermektedir<sup>79</sup>.

Kalite anlayışının günümüzdeki halini alması kısa zamanda olmamıştır. Bütün olgular gibi kalitenin de tarihi bir süreçten geçtiğini ifade etmek mümkündür. Kalite kavramına ilişkin ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi

<sup>78</sup> S. A. Öztürk, **a.g.e.**, s. 12.

<sup>79</sup> M. Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Üçüncü Baskı, 2001), s. 5.

Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifadeler yer almaktadır; eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur. Bu ifadeden anlaşıldığı gibi, kalite ile ilgili ilk çalışmalar –en ilkel biçimiyle de olsa- çok eski yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir<sup>80</sup>.

Medeniyetin ileriki yıllarında ise kasaba gibi şehirlerde belirli pazar yerleri oluşmaya başlayınca, müşteri tarafından yapılan seçim ustanın hünere ve şöhretine göre yapılmaya başlamıştır. Bir anlamda marka seçimi ile kalite kontrolü yapılmıştır. Daha sonraki yıllarda Loncalar tarafından hammaddeler, süreçler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilerek, lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Bu konuda cezai ve özendirici tedbirler geliştirilmiş ve uygulanmıştır<sup>81</sup>.

Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yy'a rastlamaktadır. Bu dönemden sonra üreticiler kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarını vurmaktan mutluluk duymaya başlamışlardır. Frederick Taylor'un İngiltere'de iş planlamasını işçi ve ustabaşlarının inisiyatifinden alıp, endüstri mühendislerinin kontrolüne vermesiyle başlattığı uygulama sanayi devriminin tohumlarını atmıştır. Taylor'a göre kalitenin gerçekleştirilmesi uzmanların görüşlerinin çalışanlar tarafından uygulanmasıydı. Kalite, Henry Ford tarafından yönetim fonksiyonları içerisinde incelenmiştir. Hata miktarı ve türlerinin tesbiti ile ilgili olan bu kontrol 1940'larda istatistiksel yöntemlerin kullanılması şekline dönüşmüştür<sup>82</sup>.

Kalite konusundaki önemli gelişmeler II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da yaşanmıştır. Amerikan istatistiksel kalite kontrolü kavramı önce Deming sonra da Juran tarafından Japonya'da tanıtılmıştır. Birçok eski yönetici işten çıkarılmış, yerlerine işletme içinde üretim ve planlama konusunda uzman olan kişiler getirilmiştir<sup>83</sup>.

<sup>80</sup> \_\_\_\_\_, **TSE Kalite Notları**, (Ankara: TSE Kalite Standartları Enstitüsü, 1994), s. 4.

<sup>81</sup> M. Şimşek, **a.g.e.**, s. 16.

<sup>82</sup> N. Çakır, "Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s. 14.

<sup>83</sup> M. Şimşek, **a.g.e.**, s. 18.

Kalite kavramının kişiler için farklı anlamlar ifade etmesi, kalitenin tanımlanmasının ve neyin kaliteli olduğunun veya neyin kaliteli olmadığını açıkça anlaşılabilmesini güçleştirmektedir. Kalite konusundaki ilk çalışmaları yapmış olan araştırmacılardan biri olan Shewart, 1931 yılında fiziksel ürünler için geliştirilmiş olan istatistiksel kalite kontrolünün temellerini atmıştır. Shewart'a göre kalite iki grupta toplanmaktadır. Bunlar, istatistiksel kalite kontrol ile ölçülebilen objektif kalite ve ölçülemeyen subjektif kalitedir<sup>84</sup>. Diğer bir ifadeyle, somut ürünler objektif kaliteyi temsil etmekte iken, hizmetler de subjektif kaliteyi oluşturmaktadır.

Kalite yönetimi konusundaki önemli araştırmacılardan birisi olan Deming'in teorisi Shewart'ın yaklaşımından daha ayrıntılı ve karmaşık olarak değerlendirilebilir. Deming, kalitenin ölçülmesinde ve geliştirilmesinde istatistiksel kalite kontrolünün kullanılması kadar, örgüt kültürünün kalite yönetimine uyumlaştırılmasını savunmaktadır<sup>85</sup>.

Kaliteyi "kullanıma uygunluk" olarak tanımlayan Juran'ın yaklaşım hem imalat hem de hizmet endüstrisi için geçerli kabul edilmektedir. Deming, kaliteyi ifade ederken işletmeyi ölçüt olarak almakta iken, Juran, aynen birçok hizmet yönetimi araştırmacısı gibi, tüketici odaklı düşünmektedir<sup>86</sup>. Juran'ın kalite için yaptığı tanım çok geniş bir tanımdır ve birçok kavramı içine almaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, tanımın hizmet sektörünü de kapsıyor olması, hizmet işletmeleri için kaliteyi tüketici merkezli düşünmeye yöneltmektedir. Hatta daha da ileri giderek şöyle de ifade edilebilir ki, hizmet kalitesinin ölçümünde tüketici algılamalarının ölçülmesinin temelinde, Juran'ın yaklaşımı yatmaktadır. Bununla birlikte, sadece hizmet kalitesinin ölçümünde değil, hizmetin tasarlanmasında ve sunumunda "kullanıma uygunluk" ilkesi göz önünde bulundurulmaktadır. Juran'ın kalite kavramına yaklaşımı, bu nedenle literatürde önemli bir yere sahiptir.

Kalite konusunda çalışmalar yapmış ve toplam kalite yönetimi kavramını oluşturmuş araştırmacılardan birisi de Feigenbaum'dur. Yazarın teorisi, kendisinden önce kalite ile

---

<sup>84</sup> C. Williams ve J. Bushwell, **Service Quality in Leisure and Tourism**, (Cambridge: CABI Publishing, 2003). s. 38.

<sup>85</sup> **Aynı**, s. 39.

<sup>86</sup> **Aynı** s. 40.

ilgili oluşturulmuş teorilere dayanmaktadır ve kalite sisteminin işletmenin tamamında uygulanmasını öne sürmektedir. Feigenbaum kaliteyi; “ürün ve hizmetlerin pazarlama, mühendislik, imalat ve bakımının bir bütün halinde tüketicilerin beklentilerini karşılayacak şekilde oluşturulması” olarak tanımlamaktadır<sup>87</sup>.

Crosby, kaliteyi, beklentilere uygunluk olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında, sıfır hata ve kalite özgürlüktür gibi söylemleri kalite literatürüne kazandıran araştırmacı da Crosby’dur.

Yaptığı çalışmalarla kalite ile ilgili literatüre önemli katkılarda bulunmuş olan Masaaki Imai’nin kalite kavramına yaklaşımı ise şöyledir: “En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kalite sürekli gelişme kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Bu noktada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir”<sup>88</sup>. Imai’nin kalite anlayışına göre, insan faktörü kalite kapsamında önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde her ne kadar teknoloji ilerlemiş ve birçok sanayi ürünü makineler tarafından üretiliyor olsa da, makineleri ve dolayısıyla üretimi insanlar yönetmektedir. Emek yoğun olan hizmet sektörü düşünüldüğünde ise, hizmeti üretenler insanlar olduğu için, kaliteli hizmet üretiminde insan faktörünün göz ardı edilemeyeceği ortadadır.

Amerikan Kalite Kontrol Birliği’ne göre kalite; ürün veya hizmetlerin belirleyici özelliklerinin ve niteliklerinin, daha önce belirlenmiş olan ihtiyaçları tatmin edebilme yeteneğine sahip olmasıdır<sup>89</sup>.

Kalite kavramı, başlangıçta sadece maddi ürünler için düşünülmüş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçtiğimiz yüzyılın sonlarına doğru dünyada her konuda büyük değişimler yaşanmış ve işletmeleri etkileyen değişimlerden biri de kalite konusundaki gelişme olmuştur. Kendilerini yarınlara taşımak isteyen işletmeler bir yandan

<sup>87</sup> C. Williams ve J. Bushwell, **a.g.e.**, s. 42.

<sup>88</sup> M. Şimşek, **a.g.e.**, s. 7.

<sup>89</sup> E. N. Berkowitz vd., **Marketing** (Dördüncü Baskı, Illinois: R. D. Irvin Inc, 1994). s. 266-267.

müşterilerin gereksinimlerini karşılayabilmek için teknolojiyi takip etmek, diğer yandan da kaliteye bakış açılarını ve yaklaşımlarını değiştirmek zorunda kalmışlardır<sup>90</sup>.

İşletmelerin arasındaki rekabetin gün geçtikçe artması ve işletmelerin tüketicilere sürekli olarak daha iyi olanı sunma çabalarının, kalitenin gelişmesinde etkili olduğu görülmektedir. Günümüzde bütün işletmeler müşterilerini memnun etmek için, varolan koşullar dahilinde kendi kalite standartlarını belirlemektedirler.

Günümüzde rekabetin artması, teknolojinin gelişmesi ve tüketici beklentilerinin değişmesi işletmeler için kaliteyi ön plana çıkarmaktadır. Kalite olgusu işletmeleri, üretimden yönetime, satıştan pazarlamaya kadar etkilemektedir. Gerek mal gerekse hizmet üreten işletmeler için kaliteli üretim yapmak, her şeyden önce işletmelerin tüketicilerin zihinlerinde olumlu bir yer edinmeleri için gereklidir. Bu noktada, önemli olan kaliteli üretimin nasıl olacağıdır. Son zamanlarda, özellikle standartlaşmanın zor olduğu hizmet işletmelerinde, kalite standartlarının belirlenmesi ve işletmelerin bu standartlar dahilinde üretim yapmalarına yönelik bir eğilim olduğu izlenmektedir. ISO standartlarının hizmet işletmelerine uygulanması, hizmet işletmeleri için mavi bayrak uygulamasının geliştirilmesi ve HACCP gibi uygulamalar ülkemizdeki hizmet işletmelerinin kalite düzeylerinin geliştirilmesinde olumlu etkilerde bulunmaktadır.

### **3. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI**

Kalitenin tanımlanması ve ölçümü çabaları ilk kez somut ürünler üzerinde sarf edilmiş ve hizmet sektörü nispeten ihmal edilmiştir. Ürün kalitesi, ürünlerin teknik özellikleriyle anılır olmuş ve kalite tanımları hep kalite kontrolünün büyük önem kazandığı imalat sektörüne yönelik yapılmıştır. Sıfır hata, standartlara uygunluk, iç ve dış hataların ortadan kaldırılması gibi ifadeler somut ürünlere yönelik kalite tanımlarıdır ve hizmet kalitesini açıklamakta yetersizdirler. 1970'ten 1980'e kadar hizmet kalitesinin anlaşılması ve belirlenmesine yönelik çalışmalar yayınlanmıştır. Bu çalışmalarda;

---

<sup>90</sup> E. Eroğlu, "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Hizmet Kalitesi Düzeyinin Belirlenmesi ve Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde Bir Uygulama Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 25.

hizmetin soyut özellikleri, sahip olunamayan bir performans olduğu ve bu performansın tecrübe edilmesi ortaya konmuştur. Turizm işletmeleri için tek tip hizmet kalitesinin ve bunun değişmez özellikleri olduğunun ifade edilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, turizm işletmelerinde yöneticiler, personel ve müşteriler için hizmetin sonuçlarını ve kalitesini saymak, belirlemek, test etmek ve bunlara kesinlik kazandırmak zordur. Bu durumda hizmet kalitesi; işletmenin fiziksel imkanları, ekipmanları ve personelin görünüşü gibi somut faktörlerin müşterilerce nasıl algılandığı şeklinde ortaya çıkmaktadır<sup>91</sup>.

Hizmet kalitesi konusunda yapılan çalışmalarda iki temel yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bunlar; müşteri temelli yaklaşım ve değer temelli yaklaşımdır. Kalitenin değer temelli olduğunu savunan anlayış, mükemmelliği ve belli standartlara uygunluğu kalite olarak ifade etmektedir. Bu anlayışın ilk temsilcilerinden biri Peters (1987)'tir. Wyckoff (1992) ise, hizmet kalitesini; müşteri gereksinimlerini karşılamak için tasarlanan hizmetin mükemmellik derecesi olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile, sunulan hizmetin istenilen standartlarda olması kalitenin göstergesi olarak ifade edilmektedir. Mükemmel hizmeti, kaliteli hizmet olarak ifade eden anlayış, günümüzde örneğin Avrupa Kalite Ödülü (European Quality Award) gibi kalite ödülleri geçireliliğini sürdürmektedir<sup>92</sup>.

Müşteri yönlü kalite olarak da ifade edilen müşteri temelli yaklaşım, müşterilerin sadece işletmelerin değil bütün operasyonel faaliyetlerin merkezinde olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, hizmetler, müşteri ihtiyaçları göz önünde bulundurularak sürekli olarak geliştirilmelidir. Aksi takdirde, müşteriler rakip işletmelere yönelmektedirler. Yeni olmayan ve önceki kalite araştırmacıları tarafından da savunulmuş olan bu yaklaşım, daha sonra Brown and Swartz (1989), Zeithaml vd. (1990), Bitner ve Hubbet (1994) ve Becker (1996) tarafından da geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, en son haliyle, "müşteriler tatmin oldukları sürece hizmet kalitesi düzeyi uygundur" anlayışına karşılık gelmektedir. Müşterilerin tatmin olması da beklentilerinin karşılanması ya da aşılmasıyla mümkündür<sup>93</sup>.

<sup>91</sup> H. Demirer, **a.g.e.**, s. 116.

<sup>92</sup> Williams and Bushwell, **a.g.e.**, s. 47.

<sup>93</sup> Aynı, s. 47.

Bu yaklaşımda, hizmet kalitesi kavramı, müşterilerin algı ve beklentileri arasındaki farkı ifade etmektedir. Her ne kadar, verilen hizmetin mükemmel olması gerektiğini savunan değer temelli yaklaşım gibi görüşler bulunsa da; hizmeti, kullanan taraf olarak müşterilerin değerlendirmesi günümüz kalite anlayışına daha uygun düşmektedir. Ancak, hizmet kalitesi konusunda yapılan araştırmalar, hizmetin her iki bakış açısıyla ele alındığını göstermektedir. Dolayısıyla, işletmelerin sundukları hizmetlerin amacına ve belli standartlara uygunluğu ile belirlenen kalitenin yanında, müşterilerin hizmetlere yönelik algılamalarına göre belirlenen kalite boyutları birlikte değerlendirilmelidir.

Hizmet işletmelerinde kalite, kavranması, uygulanması ve denetimi açısından belirsiz ve karmaşık bir alandır. Hizmetler nesneden çok performans olduğu için, aynı kaliteyi sağlayan kesin imalat spesifikasyonlarının işletme tarafından oluşturulması zordur. Hizmet kalitesi bir imalat ortamında oluşturulup, eksiksiz olarak müşteriye ulaştırılamaz. Daha da önemlisi hizmet performansı, özellikle emek-yoğun özelliği yüksek olan hizmetlerde, işgörenlere ve müşterilere göre günden güne değişiklik gösterebilir. Birçok hizmette kalite, hizmetin ulaştırılması esnasında, genellikle de müşteri ve hizmet personelinin etkileşimi sırasında oluşmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesi büyük oranda personelin performansına bağlıdır, personel de bir fiziksel malın girdileri kadar kontrol edilemeyecek bir örgütsel kaynaktır<sup>94</sup>.

Hizmet kalitesi otel işletmeleri için de önem taşımaktadır. Bunun nedeni, eğlenmek ve hoşça vakit geçirmeyi amaçlayan otel müşterilerinin yüksek kalite beklentisi içerisinde olmalarıdır. Müşterilerin beklentileri konusunda yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar, müşterilerin tesis ve ürün kalitesinin müşteri tatmininde önemli olduğunu ortaya koymaktadır<sup>95</sup>. Hizmet kalitesinin belirlenmesinde müşteri ve hizmeti sunan işletmelerin yöneticilerin algılamalarının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinin sahip oldukları özelliklerden dolayı, otellerin verdiği hizmetin kalitesinin belirlenmesi ve iyileştirilmesi zordur ancak imkansız değildir. Zira,

<sup>94</sup> V. A. Zeithaml, L. L. Berry ve A. Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", **Journal of Marketing**, (Cilt No: 52, Sayı No: 2, 1988), s. 35.

<sup>95</sup> J. A. Luchars ve T. R. Hinkin, "The Service Quality Audit: A Hotel Case Study", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, (Cilt No: 37, Sayı No: 1, 1996), s. 35.

günümüzde otel yöneticilerinin çoğu “hizmetin kalitesini belirleyemezsiniz çünkü hizmet soyuttur” şeklindeki yaygın kanıyı bir kenara bırakmışlardır. Yöneticilere göre hizmet, personel ile müşteri arasında geçen sosyal bir olaydır ve hizmetin kalitesi müşterilerle çeşitli şekillerde yapılan görüşmeler yoluyla elde edilen geribildirimlerle yönetici algılamalarının karşılaştırılması yoluyla belirlenebilir ve bu bağlamda hizmet kalitesinin aksayan yönleri tespit edilerek gerekli iyileştirmeler sistematik bir şekilde yapılabilir<sup>96</sup>.

Kalite boyutlarıyla ilgili yapılan araştırmalarda, yukarıda açıklanan müşteri ve değer temelli yaklaşımların her ikisinin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bu yaklaşımların kendi içinde farklı modeller şeklinde uygulandığı söylenebilir. Bu modeller ile ilgili ayrıntılı açıklamalara aşağıdaki bölümde yer verilmektedir.

#### **4. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI**

Hizmet kalitesinin boyutlarının belirlenmesi ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar ve farklı görüşler bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar arasında öncü rolünü üstlenmiş olanları; Sasser, Olsen ve Wyckoff’un hizmet kalitesi modeli, Lehtinen ve Lehtinen’in hizmet kalitesi modeli ve Normann’ın hizmet kalitesi modelidir. Bu yaklaşımlara ek olarak, aynı zamanda İskandinav ekolünün temsilcisi olarak da ifade edilen Grönroos’un hizmet kalitesi modeli ve Amerikan ekolünün öncüleri olarak adlandırılan ve Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilmiş olan SERVQUAL hizmet kalitesi modeli göz ardı edilmemelidir. Sıralanan modeller arasında yaygın bir şekilde ilgi toplamış olanlar, Grönroos’un modeli ve SERVQUAL modelidir.

Sasser, Olsen ve Wyckoff, 1978 yılında yaptıkları çalışmada hizmet kalitesinin, hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiğini, hizmetin sunum biçimini

---

<sup>96</sup> İ. Yılmaz, “Hizmet Kalitesini Ölçme ve İyileştirmede Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ve Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 9.



vurgulamışlardır. Araştırmacılar, hizmet düzeyini belirleyen üç boyuttan söz etmişlerdir. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır<sup>97</sup>:

- Hizmet özelliklerinde kullanılan materyallerin nitelikleri,
- Hizmetin yaratıldığı fiziksel atmosfer ile araç, gereç gibi teknik olanaklar,
- Hizmet veren personelin tutum ve davranışları.

Sasser ve arkadaşlarının açıklamış olduğu hizmet kalitesi boyutları, hizmetin sunumunda kullanılan fiziksel materyalleri, hizmet sunulan alanın özelliklerini ve personeli de kapsamaktadır. Daha sonra yapılan hizmet kalitesi çalışmalarında, bu boyutların da göz önünde bulundurulduğu ve hizmet kalitesine yeni boyutların eklendiği görülmektedir.

Lehtinen ve Lehtinen tarafından geliştirilmiş olan modelin dayandığı nokta, hizmet kalitesinin müşteri ile hizmet işletmesinin unsurları arasındaki etkileşimden ortaya çıktığıdır. Araştırmacılar, hizmet kalitesini üç boyutta açıklamaktadırlar. Bu boyutlar aşağıda sıralanmaktadır:

- İşletmenin fiziksel özellikleri ve kullanılan ekipmanlardan oluşan fiziksel kalite,
- İşletmenin imaj ve profilini içeren firma kalitesi,
- Personel ile müşterilerin ya da müşterilerin birbirleri ile olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan etkileşimsel kalite.

Araştırmacılar daha sonra, hizmetin sunum süreci ve sunum sonrasındaki kalite unsurlarını birbirinden ayırmışlardır<sup>98</sup>.

Hizmet kalitesi konusunda çalışmalar yapan diğer bir araştırmacı olan Normann'a göre; kalitede sistem görüşü önemlidir. Araştırmacıya göre, hizmetlerde kalite iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlar şöyle ifade edilebilir;

<sup>97</sup> A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ve L.L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications of Future Research", **Journal of Marketing**, (Cilt No: 49, Sayı No: 4, 1985), s. 42.

<sup>98</sup> A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ve L.L. Berry, **a.g.e.**, s. 43.

- Hizmetin değişken (esnek) yönleri,
- Hizmetin değişmeyen (katı) yönleri.

Araştırmacıya göre, kapsamlı ve dengeli bir kalite yaklaşımı, hizmet veren personel ile müşteri arasındaki etkileşimi, hizmet sunum sürecini ve hizmet yönetim sisteminin yukarıda sıralanan iki unsurunu tüm yönleri ile kapsamalıdır. Bir otel odasının temizliği, bir uçağın kalkış saati ve bir restorandaki fiziksel ekipmanlar gibi özellikler kalitenin açık, kesin ve nesnel ölçütlerle ölçülebilen ve müşteriyi doğrudan etkileyen değişmez özelliklerdir. Hizmet veren personelin müşteriye dostça davranması, yardımcı olması, yakınlık ve ilgi göstermesi gibi unsurlar da hizmet kalitesinin değişken yönleridir. Normann, kalitenin değişken ve değişmez yönlerinin birbirleri ile etkileşim halinde olduğunu; hizmet sisteminin bir bütün olarak, hizmet sunum sürecini ve dolayısıyla hizmet kalitesini etkileyeceğini öne sürmektedir<sup>99</sup>.

Hizmet kalitesinin boyutları konusunda yukarıda değinilmiş olan modellere göre hizmet, fiziksel özelliklere sahip olan unsurlar ile birlikte değerlendirilmektedir. Kuşkusuz ki, bu yaklaşım hizmeti açıklamak için uygundur. Her ne şekilde olursa olsun, bir hizmet alınırken mutlaka fiziksel unsurlar ya hizmetin bir parçası olarak ya da hizmetin alındığı ortamdaki özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca, yukarıdaki modellerdeki ortak yönlerden birisi fiziksel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, modellerdeki diğer bir ortak görüş, hizmeti sunan personel ile ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır. Sasser, Olsen ve Wyckoff'un "hizmeti veren personelin tutum ve davranışları", Lehtinen ve Lehtinen'in "personel ile müşterilerin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan etkileşimsel kalite" ve Normann'ın hizmetin "değişken özellikleri içerisinde yer alan personelin davranışları" şeklinde ifade ettikleri unsurlar, aynen fiziksel özelliklerde olduğu gibi, hizmetin hizmeti veren personelden ayrı düşünölemeyeceğini göstermektedir. Hizmet kalitesi boyutları konusunda yapılmış olan bu çalışmalar ve ortaya koyulan hizmet kalitesi boyutları, hizmet kalitesi konusunda yapılmış olan sistemli çalışmalar olarak literatürde yer almışlar ve daha sonraki araştırmalar için yol gösterici olmuşlardır<sup>100</sup>.

<sup>99</sup> C. Canbolat, "Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 130.

<sup>100</sup> A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ve L.L. Berry, **a.g.e.**, s. 42.

Grönroos'un hizmet kalitesi modelinde de, "algılanan hizmet kalitesi" kavramından söz edilmektedir. Bu yaklaşım, müşteri davranışlarının ve beklentilerinin satın alma sonrasında değerlendirilmesine dayanmaktadır. Sonrasında, hizmet kalitesi araştırmaları konusunda farklı görüşler ortaya çıkmış ve değişimler yaşanmıştır. Yaşanan bu değişimlerle birlikte, algılanan hizmet kalitesi modeli de geliştirilmiştir. Modelin kullanım amacı, hizmetin hangi özelliklerinin tüketicileri tatmin ettiğini belirlemek ve bunun sonucunda da, potansiyel tüketicilere kaliteli hizmeti sunmaktır<sup>101</sup>.

Grönroos, müşterilerin algıladığı hizmet kalitesinin iki temel boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar; teknik kalite ve fonksiyonel kalitedir. Teknik kalite müşterilerin hizmet ile elde ettikleri somut sonuçlar ile ilgilidir. Bu nedenle, sonuç boyutu olarak da adlandırılmaktadır. Örneğin, restoranda yemek yiyen bir kişinin yediği yemek teknik kalite ile ilgilidir. Müşterilerin hizmet işletmeleri ile etkileşimleri sonucunda elde ettikleri somut unsurlar, kaliteyi değerlendirmelerinde önemli olmaktadır. Ancak verilen hizmetin kalitesi sadece söz konusu somut unsurlardan oluşmamaktadır. Bu unsurlar sadece, hizmetin bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle, hizmet kalitesi ölçümünde sadece müşterilerden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yeterli olmayacaktır<sup>102</sup>.

Müşteriler ne aldıkları kadar nasıl aldıklarıyla da ilgilenmektedirler. Bu noktada, hizmetin nasıl ve ne şekilde sunulduğunun önemi ortaya çıkmaktadır. Hizmeti sunan personel ile müşteriler arasında bir etkileşim yaşanmaktadır. Bu etkileşim, müşterilerin aldıkları hizmeti algılamalarını etkilemektedir. Böylece hizmet süreci de, müşteri algılamalarında önemli olmaktadır. Süreç kalitesi olarak da adlandırılan fonksiyonel kalite, müşterilerin hizmetleri nasıl aldıkları ile ilgilidir<sup>103</sup>. Örneğin, bir restoranda yemek yemekte olan kişiler yemeğin ne derece lezzetli olduğu kadar, servis elemanlarının davranışlarından da etkilenmektedirler.

---

<sup>101</sup> C. Grönroos, **Service Marketing and Management: A Customer Relationship Management Approach**, (İkinci Baskı, Chichester: John Wiley and Sons, 2000). s. 62.

<sup>102</sup> Aynı, s. 63.

<sup>103</sup> Aynı, s. 64.

Parasuraman ve arkadaşlarının bankacılık, kredi kartı, sigortacılık, uzun mesafe telefon hizmetleri ve tamir ve bakım hizmetlerinin kalite algılamaları konusunda uzun süreli yaptıkları çalışmalar hizmet kalitesi konusunda çığır açıcı olmuştur. Araştırmacılar, odak grup görüşmeleri ve sonrasında bu hizmetleri kullanan tüketicilerle yaptıkları çalışmalar sonucunda hizmet kalitesinin on boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu boyutlar sırasıyla; fiziksel varlıklar, güvenilirlik, heveslilik, yetkinlik, nezaket, itibar, güvenlik, ulaşılabilirlik, iletişim ve müşterileri anlamaktır<sup>104</sup>.

Yukarıda sıralanmakta olan hizmet kalitesi boyutlarının bazılarının birbirine çok yakın olduğu ve benzer ifadeleri içerdiği göz önünde bulundurularak başlangıçta belirtilen on adet kalite boyutu beşe indirilmiştir. Buna göre; fiziksel özellikler, güvenilirlik ve heveslilik boyutları korunmuş, yetkinlik, nezaket ve itibar boyutları güvenlik boyutu içinde, ulaşılabilirlik, iletişim ve müşteriye anlama boyutları da empati boyutunun içinde ele alınmıştır<sup>105</sup>. Modelde yapılan bu düzenlemeler sonucunda hizmet kalitesi boyutlarının şu başlıklar altında toplandığı görülür:

- **Fiziksel Özellikler:** Hizmetle ilişkili olan fiziksel varlıkları içermektedir. İşletmenin fiziksel görünümü, kullanılan ekipmanlar ve hizmeti sunan personelin fiziksel özelliklerini kapsamaktadır. İşletmenin estetik görünüşünün ve dekorasyonunun çekici olması, genel atmosferinin rahatlatıcı olması, mönü kartının tasarımı, müzik, aydınlatma, yangın çıkışı, asansör imkanı gibi unsurlar işletmelerin fiziksel özelliklerini temsil etmektedir<sup>106</sup>. Örneğin; bir restorandaki masalar, masa örtüleri, duvarlar, tavan ve yerler gibi genel ambiyansı oluşturan özelliklerin temiz ve çekici olmasının yanı sıra servis sırasında kullanılan tabak, kaşık, çatal ve bıçak gibi ekipmanlar fiziksel özellikleri oluşturmaktadır. Ayrıca, yiyeceklerin pişirilmesi, uygun garnitürlerle sunulması ve tabakların özenli bir şekilde süslenmesi de fiziksel özellikler kapsamındadır.

<sup>104</sup> A. Parasurman, V. A. Zeithaml ve L. L. Berry, **a.g.e.**, s. 42.

<sup>105</sup> A. V. Zeithaml ve M. J. Bitner, **Services Marketing**, (İkinci Baskı, New York: McGraw-Hill, 2000), s. 82.

<sup>106</sup> N. A. Raajpoot, "TANGSERV: A Multiple Item Scale for Measuring Tangible Quality in Foodservice Industry", **Journal of Foodservice Business Research**, (Cilt No: 5, Sayı: No: 2, 2002), s. 110.

- Güvenilirlik:** Hizmet işletmelerinin vadettikleri hizmetlerin doğru zamanda yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Bazı durumlarda, müşterilerin istekleri yanlış anlaşılabilir ya da müşteriler özel birtakım taleplerde bulunabilirler. Hizmet sunumu sırasında karşılaşılabilecek bu gibi sorunların çözümünde, işletmeyi müşteriler karşısında temsil eden servis personelinin anlayışlı davranması, müşterilerin işletmelere olan güvenini artırmaktadır. Bunun yanında, restoranların standart reçeteler kullanarak sundukları yiyeceklerin kalitesinin her defasında aynı olmasını sağlamaları, müşterilerin işletmelere güven duymalarına yol açmaktadır<sup>107</sup>. Örneğin, alakart servis sistemini uygulamakta olan bir yiyecek-içecek işletmesinde, verilen yemek siparişi için beklenen süre ile yemeklerin hazırlanma ve pişirilme yöntemlerinin mönü kartında yapılan açıklamalara uygun olması o işletmenin güvenilirliğinin göstergesi olarak alınabilir. Yiyeceklerin büfeden servis edildiği durumlarda ise; yiyecekler tükendiğinde yenilerinin getirilmesi ve sıcak yiyeceklerin sıcak, soğuk yiyeceklerin soğuk olarak bekletilmesine özen gösterilmesi, öğün saatlerinde yemeklerin hazır olması ve fiyatlandırmada pansiyon durumunun dikkate alınması yiyecek-içecek işletmelerinin güvenilir hizmet vermelerini sağlamaktadır.
- Heveslilik:** Hizmet işletmesindeki personelin hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli olma durumunu içermektedir. Bunun yanı sıra, servis personelinin müşterilerin özel isteklerini karşılamak için fazladan çaba sarf etmesi, hizmet kalitesinin heveslilik boyutunu temsil etmektedir<sup>108</sup>. Örneğin, bir yiyecek-içecek işletmesindeki servis personelinin çalışma saatleri süresince yerinde bulunması ve konukların her türlü istek ve ihtiyaçlarıyla sabırlı ve güler yüzlü bir şekilde ilgilenerek, gerektiğinde yemeklerin hazırlanması ve sunumu konusunda müşterileri bilgilendirmesi gibi.

<sup>107</sup> K. Lee ve C. W. Shanklin, "Development of Service Quality Measurement for Foodservice in Continuing Care Retirement Communities", **Foodservice Research International**, (Cilt No: 14, Sayı No: 7, 2003), s. 11-12.

<sup>108</sup> P. Stevens, B. Knutson ve M. Patton, "DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, (Cilt No: 36, Sayı No: 2, 1995), s. 59.

- **Güvenlik:** Verilen hizmetin müşterileri tehlikeye, riske ve şüpheye sokmaması anlamına gelmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinde, sunulan yiyeceklerin genel hijyen ve sağlık kurallarına uygun olarak hazırlanmasını ve sunumunu ifade etmektedir<sup>109</sup>. Örneğin, bir yiyecek-içecek işletmesinde yiyeceklerin satın alma, depolama, üretim, bekletme ve sunumunda hijyen koşullarının yerine getirilmesi ve böylece müşterilerin zehirlenmesi gibi sorunlarla karşılaşmasının engellenmesi işletmelerin güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Bunun yanı sıra, hazırlanan yiyeceklerin mevsim şartları dahilinde taze ve doğal olması, müşterilerin sağlıklı bir şekilde beslenmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, müşterilerin sabotaj, hırsızlık ve terör gibi olaylardan korunması için yapılanlar güvenlikle ilgili kararlardır.
- **Empati:** Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeyi, düzenli müşterileri tanımayı ve onların özel ihtiyaçlarına cevap vermeyi içermektedir. Ayrıca, personelin nazik ve hizmete hazır olmasının yanı sıra, sadece daha önceden belirlenmiş olan prosedürlere bağlı kalmadan, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yanıt vermesini ifade etmektedir<sup>110</sup>. Örneğin, sürekli aynı restorana giden bir müşterinin hangi masayı tercih ettiğinin ya da hangi tür şaraptan hoşlandığının bilinmesi gibi. Yiyecek-içecek işletmelerinde farklı kültürlere ve farklı beslenme alışkanlıklarına uygun mönülerin hazırlanması, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına uygun hizmet verdiklerini göstermektedir. Ayrıca, personelin müşterilerden bahşiş istememesi ve kredi kartı ile ödeme yapan müşterilerin kartlarında sahtecilik yapılmaması personelin müşteriyle kurduğu empatiyi ifade etmektedir.

---

<sup>109</sup> M. Jeong ve H. Oh, "Quality Function Deployment: An Extended Framework for Service Quality and Customer Satisfaction in the Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, (Cilt No: 17, Sayı No: 4, 1998), s. 377.

<sup>110</sup> K. Lee ve C. W. Shanklin, **a.g.e.**, s. 13.

#### 4.1. Hizmet Kalitesi Boyutlarındaki Algılama Aralıkları

Hizmet kalitesi ile ilgili modeller incelendiğinde, hizmet kalitesi boyutlarının algılanmasında birtakım aralıklar (gaps) olduğu görülmektedir. Hizmetin soyut olma özelliği ve algılamaların kişiden kişiye değişiyor olması bu aralıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hizmet kalitesi boyutların algılanması sırasında oluşan bu aralıklar aşağıda açıklanarak sıralanmaktadır<sup>111</sup>:

- **Müşteri Beklentileri ve Yöneticilerin Müşteri Beklentilerini Algılamaları Arasındaki Fark:** Yöneticiler genellikle, müşterilerinin ne beklediklerini bildiklerini düşünmektedirler. Bu beklentileri karşılayabilmek için, çalışanlarını eğitmekte ve hizmetlerini tasarlamaktadırlar. Ancak bu noktada, ilk aralık ortaya çıkmaktadır. Genellikle, müşterilerin gerçek beklentileri ile yöneticilerin müşterilerin beklentilerini algılamaları birbirinden farklı olmaktadır. Bu durumda, hizmetin sunumu müşterileri tatmin etmeyecek ya da az tatmin edecektir.
- **Müşteri Beklentilerinin Yönetim Tarafından Algılanması ve Hizmet Kalitesinin Özellikleri Arasındaki Fark:** Yöneticilerin, müşteri beklentilerini algılamalarındaki önyargılar, hizmet kalitesi özellikleri için de geçerli olmaktadır. Yöneticiler, hizmet kalitesi hakkında müşteri beklentilerini doğru olarak algılasalar bile, müşterinin beklediği kalite ile sunulan hizmetin kalite özellikleri arasında fark olabilmektedir. İşletmelerin hizmet spesifikasyonları ve birtakım standartlar, her zaman müşteri tarafından önemli bulunan veya kabul edilen nitelikleri kapsamayabilir. Bu durum, bazen işletmenin hizmetin bazı kalite unsurlarına müşteri kadar önem vermemesinden ve bazen de eldeki imkanların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.
- **Hizmet Kalitesinin Özellikleri İle Sunulan Hizmet Arasındaki Fark:** Hizmet işletmesi, müşterilerin istediği kalite düzeyine sahip olsa bile bunu

<sup>111</sup> A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ve L.L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, (Cilt No: 49, Sayı No: 4, 1985), s. 44-46.

sunamayabilir. Diğer bir deyişle, sahip olduğu kalite düzeyini etkin bir şekilde kullanamayabilir ve hizmetin performans kapasitesine ulaşabilmesi için kalite unsurlarını yönetemeyebilir. Eğitimsiz, motive edilmemiş, ve yabancılaşmış personel istenilen düzeyde hizmet sunmaya isteksiz olduğunda veya hizmet sunmaya uygun özelliklere sahip olmadığında hizmet kalitesini özellikleri ile sunulan hizmet arasındaki fark artmaktadır.

- **İşletmenin Sunmayı Vaat Ettiği Hizmet İle Sunduğu Hizmet Arasındaki Fark:** Müşterilerin hizmet kalitesi algılarını etkileyen en önemli faktörlerden biri, iletişim araçları yoluyla müşterilere duyurulan hizmet özellikleridir. Hizmet işletmelerinin, reklamlar, kişisel satış ve halkla ilişkiler yoluyla müşterilerine duyurduğu hizmetleri karşılayamaması durumunda söz konusu fark artmaktadır. İşletmelerin departmanları arasındaki iletişimin sağlıklı olması ve verilen hizmetin özelliklerinin doğru şekilde müşterilere aktarılabilmesi işletmelerin sunmayı vaat ettiği hizmet ile sunduğu hizmet arasındaki farkı azaltacaktır.
- **Beklenen ve Algılanan Hizmet Arasındaki Fark:** Algılanan hizmet kalitesi ile beklenen hizmet arasındaki fark, daha önce sıralanan ve müşterilerin kalite algılamalarını etkileyen dört farkın sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda sıralanmış olan aralıklar, müşterilerin ve yöneticilerin bekledikleri ve algıladıkları hizmet arasındaki boşluğu esas almaktadır. Modellere göre, işletmelerin amacı bu farkı kapatmak olmalıdır. Böylece, müşteriler tatmin olacak ve onlarla uzun dönemli ilişkiler kurulacaktır. Araştırmacılara göre, algılanan hizmet beklenen hizmet ile aynı olduğunda ya da daha fazla olduğunda müşteriler tatmin olacaklardır. Aksi takdirde müşterilerin beklentileri karşılanamayacağından, istenilen standartlarda hizmet verilmediği ortaya çıkmaktadır.



## 5. DİĞER HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI

Daha önce sıralanmış olan modeller hizmet endüstrisinin tamamı için geçerli olan genel hizmet kalitesi boyutlarını kapsamaktadır. Ancak, hizmet endüstrisi içinde yer almasına rağmen, birbirinden farklı özelliklere sahip olan alt sektörlerle ait işletmelerde sunulan hizmetlerin özelliklerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yeme-içme işletmelerinin ve bu işletmelerde sunulan hizmetlerin kendine has birtakım özellikleri olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu noktadan hareketle, hizmet kalitesi boyutlarının neler olduğu ve bu boyutların müşteriler açısından ne ifade ettiği konusunda spesifik çalışmalar yapıldığı ve yeni modellerin oluşturulduğu görülmektedir.

Yukarıda sözü edilen modellerden biri, yeme-içme işletmeleri için hazırlanmış olan DINESERV modelidir. DINESERV, daha önce konaklama işletmeleri için hazırlanmış olan LODGSERV modelinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Araştırmacılar, SERVQUAL modelinde kullanılmış olan beş hizmet kalitesi boyutunu yeme-içme işletmelerine uyarlamışlardır<sup>112</sup>. Her ne kadar, modelde yer alan boyutlar SERVQUAL'deki hizmet kalitesi boyutlarıyla aynı olsa da, bu boyutlarda yer alan kriterlerin yeme-içme işletmelerine uyarlanarak daha spesifik hale getirilmiş olduğu görülmektedir.

Daha önce hizmet kalitesi göstergelerine ait olarak belirlenmiş ve açıklanmış olan boyutlardan biri fiziksel özelliklerdir. Fiziksel özellikler, diğer bir model olan TANGSERV'de ayrıntılı bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Modeli geliştirmiş olan Raajpoot, restoranların farklılaşabilmeleri ve rekabet koşullarında kendilerini gösterebilmeleri için fiziksel özelliklerin önemini vurgulayarak, yiyecek-içecek işletmelerinin sadece fiziksel özelliklerine odaklanan bir model geliştirmiştir<sup>113</sup>. TANGSERV modelinin en önemli özelliği, hizmet kalitesi olgusunu sadece fiziksel özelliklere odaklanarak incelemiş olmasıdır. TANGSERV modeliyle, işletmelerin iç ve

<sup>112</sup> P. Stevens, B. Knutson ve M. Patton, "DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, (Cilt No: 36, Sayı No: 2, 1995), s. 58.

<sup>113</sup> N. A. Raajpoot, "TANGSERV: A Multiple Item Scale for Measuring Tangible Quality in Foodservice Industry", **Journal of Foodservice Business Research**, (Cilt No: 5, Sayı: No: 2, 2002), s. 110.

dış tasarımının, dekorasyonunun, mönülerin tasarımının, porsiyon büyüklüğünün, restoranın ısı, sıcaklık ve müzik gibi genel atmosferinin ve müşterilerin birbirleri ve personel ile ilişkilerinin hizmet kalitesi algılamasında önem taşıdığı ileri sürülmektedir<sup>114</sup>.

Bu modellerin yanı sıra; ekoturizme katılan turistlerin hizmet kalitesi beklentilerini saptayan ECOSERV ve turistik amaçlı hizmet veren tarihi binalarda hizmet kalitesini belirlemek için geliştirilmiş olan HISTOQUAL da bulunmaktadır. ECOSERV modelinde hizmet kalitesi boyutları; fiziksel özellikler, güvenlik, güvenilirlik, heveslilik ve empatidir<sup>115</sup>. Diğer bir ifadeyle, ECOSERV farklı bir hizmet kalitesi boyutu kullanmamıştır. Her ne kadar, önceki yaklaşımlara dayandırılrsa da, HISTOQUAL modelindeki hizmet kalitesi boyutları da önceki modellerden farklılık göstermektedir. HISTOQUAL'daki kalite boyutları; heveslilik, fiziksel özellikler, iletişim, kullanılabilirlik ve empatidir<sup>116</sup>. Kullanılabilirlik dışındaki diğer boyutlar daha önce geliştirilmiş olan modellerde de yer almaktadır. Model, turistik amaçlı hizmet veren tarihi binalar için geliştirilmiş olduğu için, hizmet kalitesi boyutlarına kullanılabilirlik değişkeni de dahil edilmiştir.

Hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalar, sadece müşterilerin algı ve beklentilerini belirlemeye dönük yapılmamaktadır. Bazı araştırmacıların, hizmet kalitesi değişkenlerini belirlemede, müşterilerin ve hizmeti veren işletmelerin yöneticilerin algılamalarını karşılaştırma yoluna gittikleri görülmektedir<sup>117</sup>.

Buraya kadar üzerinde durulmuş olan hizmet kalitesi boyutları ile ilgili yapılmış olan araştırmalar, genel olarak hizmet işletmelerinin tamamında yol gösterici olmaktadır. Örneğin, SERVQUAL ya da Grönroos'un hizmet kalitesi modeli, tüm hizmet işletmeleri için geçerli genel nitelikler taşımaktadır. Ancak, söz konusu olan yeme-içme gibi daha spesifik bir konu olduğunda, hizmet kalitesini etkileyen farklı standartlar ve

<sup>114</sup> N. A. Raajpoot, **a.g.e.**, s. 115-117.

<sup>115</sup> M. Khan, "ECOSERV: Ecotourists' Quality Expectations", **Annals of Tourism Research**, (Cilt No: 30, Sayı No: 1, 2003), s. 109-124.

<sup>116</sup> I. Frochot, ve H. Hughes, "HISTOQUAL: The development of a Historic Houses Assessment Scale", **Tourism Management**, (Cilt No: 21, Sayı No: 2, 2001), s. 157-167.

<sup>117</sup> M. P. Coyle ve B. G. Dale, "Quality in the Hospitality Industry: A Study", **International Journal of Hospitality Management**, (Cilt No: 12, Sayı No: 2, 1993), s. 141-153.

kalite boyutlarının varolduğu görülmektedir. Örneğin, yiyeceklerin en azından asgari hijyen şartlarına uygun olan ortamlarda depolanması, hazırlanması, gerekirse bekletilmesi ve sunulması gıda güvenliği ve kalitesi açısından önem taşımaktadır. Yiyecek-içecek işletmelerinin sundukları hizmetlerin kalitesinde önemli bir gösterge olan gıda kalitesini sağlamak, günümüzde işletmeler için bir zorunluluk halini almış durumdadır<sup>118</sup>. Bu gerekçeyle, son yıllarda yiyecek üretiminde ve sunumunda hijyenik şartların sağlanması için bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points-Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları) sistemi, gıda ile ilgili standartları belirlemekte ve dolayısıyla da, gıda üretiminde önemli bir gelişme olarak görülmektedir. HACCP sistemi, gıdalarla ilgili olarak tehlikelerin belirlenmesi, zararların saptanması ve risk taşıyan noktaların kontrol altına alınması amacıyla gerçekleştirilen sistematik bir yaklaşımdır<sup>119</sup>.

Gıdalar, üretiminden tüketimine kadar bütün aşamalarda potansiyel bazı tehlikelerle karşı karşıyadır. Söz konusu bu tehlikeler; biyolojik, kimyasal ve fiziksel olmak üzere üç grupta toplanmaktadır<sup>120</sup>. Gıdaların güvenliğini tehdit eden bu üç boyuttaki tehlike noktalarının belirlenmesi ve ortadan kaldırılarak güvenli gıda üretiminin sağlanması yoluyla kaliteye ulaşmak hedeflenmektedir.

Otel ve yiyecek işletmelerindeki hizmet kalitesi boyutlarının belirlenmesi konusunda yararlanılan bir başka sistem ise, ISO Kalite Güvencesi'dir. ISO (International Standardization for Organizations-Uluslararası Standartlar Birliği) tarafından hazırlanan ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, dünya çapında kabul görmüş kalite yönetim sistemlerinden oluşmaktadır. Günümüzde doksanıdan fazla ülke ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerini standart olarak uygulamaktadır. ISO standartlarının tüketiciler için ifadesi, ISO belgesine sahip bir işletmeden satın alınan ürün veya hizmetlerin beklenen standartlara uygun olacağıdır<sup>121</sup>. ISO standartları daha çok yönetsel konularla

<sup>118</sup> N. Değirmencioglu ve D. Çiçek, "Otel İşletmelerinin Mutfağında Personel Hijyeni ve HACCP Uygulamaları", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, (Cilt No: 15, Sayı No: 1, 2004), s. 22.

<sup>119</sup> T. Özel, "İnsan Sağlığı ve Gıda Hijyeni", **Önce Kalite**, (Cilt No:4, Sayı No: 13, 1995), s. 19.

<sup>120</sup> T. Bolat, "HACCP Sistemi ve Bir Fast Food İşletmesi Uygulaması", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, (Cilt No: 13, Sayı No: 1, 2002), s. 65.

<sup>121</sup> <http://www.qualitymanagementsurvival.com/ISO9000Standart.html>, s.1 (09/09/2004)

ilgili olmaktadır. Satın alma öncesindeki beklentileri karşılanan tüketicilerin memnuniyet düzeyleri de artacaktır. ISO tarafından geliştirilmiş olan standartlar arasında yiyecek-içecek endüstrisinin kullanmakta olduğu standart serisi daha önce ISO 9002:1994 olan, günümüzde ISO 9000 kalite yönetim sistemidir. Dayanıksız ve kolayca bozulabilme özelliğine sahip olan yiyeceklerin hangi standartlarda satın alınacağı, depolanacağı, hazırlanacağı, bekletileceği ve sunulacağı ISO 9000 standartlarıyla belirlenmiştir. Buna göre, yiyecek-içecek işletmelerinde aşağıda sıralanan maddelere uygun standartlarda hizmet üretilmelidir<sup>122</sup>;

- Yiyecekler belirlenmiş olan standartlara göre satın alınmalı, uygun şartlarda bekletilmeli, güvenli ve hijyen kurallarına uygun şekilde pişirilmeli ve sunuma hazırlanmalıdır,
- Sunulan yiyeceklerin kalori değerlerine uygun büyüklükte porsiyonlara göre sunum yapılmalıdır,
- Uygun sıcaklıkta pişirilmeli, bekletilmeli ve servisi yapılmalıdır,
- Yiyeceklerin sunumunda kullanılan kaplar, cam ve kağıt ürünleri gibi yardımcı materyaller belirlenmiş standartlara uygun olmalıdır,
- Günlük rutin işlerde uygulanacak standart prosedürler ve uygun yöntemler oluşturulmalıdır,
- Personel, standartlara uygun bir biçimde hizmet sunması için eğitilmelidir,
- Süreçler gözlemlenmeli ve gerekiyorsa düzeltici önlemler alınmalıdır.

Yukarıda sıralanmış olan kalite standartlarının uygulanabilmesi için, işletmelerin bazı prensipleri benimsemiş olmaları gerekmektedir. ISO Kalite Güvence Sisteminin müşteri odaklılık, liderlik, kişilerin katılımı, süreç yaklaşımı ve sürekli gelişme gibi konulara önem verdiğini söylemek mümkündür<sup>123</sup>.

Önceleri sadece fiziksel ürünlerin üretimiyle ilgili olarak geliştirilmiş olan kalite standartları günümüzde hizmet üretiminde ve sunumunda da kullanılmaktadır. Hizmet

<sup>122</sup> C. Lashley, **Hospitality Retail Management**, (Oxford: Butterworth/Heinemann, 2000), s. 251-252.; G.M.S. DeSilva, **Basic Metrology for ISO 9000 Certification**, (Oxford: Butterworth/Heinemann, 2002), s. 5-6.

<sup>123</sup> [http://www.isocel.com/index\\_a.html#FF](http://www.isocel.com/index_a.html#FF) (26.11.2004)

endüstrisinin gelişerek bugünkü halini almış olması, kalite olgusunun hizmetler için önemini artırmış bulunmaktadır. Genellikle soyut özelliklere sahip olan yönetici ve müşteri algılamaları, hizmetlerde kalite standartlarının oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Zaman içinde farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda daha detaylı boyutların saptandığı görülmektedir. Bu durum, turizm ve yeme-içme işletmelerinde de kendini göstermektedir. Başlangıçta belirlenen beş hizmet kalitesi boyutu olan; fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güvenlik ve empati temel alınarak hizmet işletmelerinin sundukları hizmetlere uygun kalite boyutlarının oluştuğu görülmektedir.

Yukarıda, yiyecek işletmelerindeki hizmet kalitesi boyutları olarak sıralanan boyutlar, aynı zamanda, verilen hizmeti de temsil etmektedir. Diğer bir deyişle, hizmeti oluşturan unsurlar, hizmet kalitesinin boyutlarını da kapsamaktadır. Kaliteli hizmet vererek günümüzdeki rekabet koşullarına ayak uydurmaya çalışan ve müşterilerin beklentilerini karşılama çabasında olan yiyecek-içecek işletmeleri, sundukları hizmetlerin niteliklerini artırmak zorundadırlar. Bu bağlamda, işletmeler, öncelikle verdikleri hizmetlerin kalite boyutlarını belirlemeli ve sonrasında müşterilerin kalite algılamalarını değerlendirerek hizmetlerini tasarlamalıdırlar.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANTALYA YÖRESİNDE YİYECEK-İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANAN OTEL YÖNETİCİ VE MÜŞTERİLERİNİN HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Hizmet sektörünün bir parçası olan otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin kalite düzeyinin yüksek olmasının, işletmelere rakipleri arasında avantaj sağlayacağı bilinmektedir. Otel işletmelerinde, gerek gelir getirici özelliği gerekse müşteriler ile yüzyüze ilişkilerin kurulduğu servis departmanını bünyesinde barındırıyor olması nedeniyle, yiyecek-icecek hizmetlerinin konaklama hizmetleri içerisinde önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Bunun yanı sıra, aldığı hizmetten memnun kalan müşterilerin de tekrar o hizmeti kullanmaya istekli oldukları daha önce yapılmış olan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Bu bağlamda, otel işletmelerinin sunduğu yiyecek-icecek hizmetlerinin kalitesi ile müşteri tatmini arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu araştırma, sonuçları itibariyle, öncelikle hizmet kalitesi kriterlerine yönelik müşteri algılamaları ile müşteri tatmini ilişkisini ortaya koyacağı için önemlidir. Bunun yanı sıra, yiyecek-icecek hizmetlerinin kalitesine yönelik yönetici ve müşteri algılamaları arasındaki ilişkilerin ortaya konması sonucunda ilgili literatüre ve sektöre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Çalışmanın kuramsal bölümlerinde ifade edildiği gibi, hizmet kalitesinin artırılması için yöneticiler tarafından uygulanan çok farklı yönetim teknikleri bulunmaktadır. Bunlardan en güncel ya da sıklıkla tercih edilen yöntemin dış kaynak kullanımı (outsourcing) olduğu dikkat çekmektedir. Bu yöntem, maliyetleri düşürmesi, kapsam ekonomisi üzerine ya da temel yetenekler üzerine odaklanmayı sağlaması, işletmelerin değişen koşullardaki esneklik kabiliyetini artırması, fazla kapasite kullanımını engellemesi ve uzman personelle iş yürütülmesi gibi üstünlükleri nedeniyle tercih edilmektedir. Ancak, diğer bütün yönetsel teknikler gibi, dış kaynak kullanımını da

sihirli bir değnek olarak görmemek, nasıl uygulandığının ve işletmelere kalite yönünden ne kazandırdığının ya da ne kaybettiğinin de araştırılması gerekmektedir. Bu araştırma ile dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı avantaj ve dezavantajlarının belirlenmesine yönelik bulgular ortaya konacaktır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde hizmet kalitesi ve müşteri tatmini ile ilgili araştırmaların, konaklama, seyahat, yeme-içme, rekreasyon alanlarında gerçekleştirildiği görülmektedir. Yiyecek-içecek hizmetlerinde özellikle, yeni ve güncel bir uygulama alanı haline gelen dış kaynak kullanımı ile verilen hizmet kalitesi ve sonrasında ortaya çıkan müşteri tatminine yönelik araştırma bulgularına rastlanmamıştır. Dolayısıyla, gerçekleştirilmesi planlanan bu araştırma sonuçlarının yiyecek-içecek sektörü ile ilgili literatürde öncü olması beklenmektedir.

İlgili alana önemli katkılar yapması beklenen bu araştırmanın temel amacı; dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalitesine yönelik yönetici ve müşteri algılamalarının belirlenmesidir. Böylece, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının otel işletmelerinin sunduğu hizmetin kalite düzeyine yönelik olan düşüncelerin hizmeti sunan taraf olan yöneticiler ve hizmeti kullanan taraf olan müşteriler açısından değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Araştırmada ulaşılmak istenilen temel amacın yanı sıra, ikincil amaçlara aşağıda yer verilmektedir:

- Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yönetici ve müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek.
- Dış kaynak kullanmakta olan otel yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılamalarının demografik değişkenlere göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.
- Dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarına yönelik algılamalarının demografik değişkenlere göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.

- Araştırma kapsamına alınan otellerde sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalitesine yönelik algılamaların belirlenmesi sonucunda, bu yöntemi denemek isteyen diğer otel yöneticilerine bir vizyon oluşturması düşünülmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ilk aşamasında, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerin saptanması hedeflenmiştir. Bu amaçla, 2004 yılının Şubat ayında Ekin Yayıncılık tarafından yayınlanmış olan Hotel Guide 2004 kataloğunda yer alan ve otel statüsüne sahip olan 687 otele e-posta yoluyla bir anket formu gönderilerek ön araştırma gerçekleştirilmiştir. Gönderilen e-postaların bir bölümü; otel işletmelerinin e-posta adreslerini değiştirmeleri, servis sağlayıcılarındaki sorunlar ve sezonluk çalışan işletmelerin henüz faaliyete başlamamış olmaları gibi nedenlerle otel işletmelerine ulaşamamıştır. İlk gönderimde cevap gelmeyen otellere, anket formu iki hafta sonra tekrar gönderilmiştir. Cevaplandırılan anketler değerlendirildiğinde, 23 otelin yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu 23 otelin 12 tanesinin Antalya il sınırları içerisinde olması nedeniyle sözkonusu 12 otele anket uygulanmasına karar verilmiştir. Veri toplama amacıyla hazırlanmış olan anketin Antalya'da bulunan ve yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilere ve işletmelerin yöneticilerine uygulanmasına karar verilmiştir. Ancak, araştırmanın ilk aşamasından yani dış kaynak kullanmakta olan otellerin belirlenmesinden araştırmanın uygulanması arasında geçen sürede otellerin bir bölümünün dış kaynak kullanımına son verdikleri tesbit edilmiştir.

Araştırmanın başladığı 1 Aralık 2004 tarihi itibarıyla Antalya il sınırları içinde bulunan ve yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerin sayısının beşe düştüğü saptanmıştır. Bu nedenle, sadece sözkonusu beş otel araştırma kapsamına alınmıştır. Dış kaynak kullanmakta olan otellerin sayısının azalma nedeni, otellere hizmet sağlayan büyük bir şirketin faaliyetlerine son vermesidir. Bölgede bulunan otel yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda; sözkonusu şirketin otellere bildirdiği maliyetleri çok düşük göstererek sözleşmeler yaptığı, hizmet sunumunda yüksek



maliyetlerle karşılaştığından dolayı yüksek miktarlarda borçlandığı ve borçlarını ödeyemediği için de faaliyetlerine son verdiği öğrenilmiştir. Dolayısıyla bu şirketin faaliyetlerini durdurmasında otellerin payının olmadığını söylemek mümkündür.

Araştırmanın yapıldığı beş otelin yöneticilerinden alınan bilgilere göre, araştırmanın yapıldığı tarihte otellerde konaklamakta olan müşterilerin toplam sayısının 420 olduğu öğrenilmiştir. Araştırmaya katılan müşterilerin sayısı ise basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 157 kişidir. Bu sayı, anakütlenin % 37.38'ini temsil etmektedir.

### 3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN TANITIMI

Araştırmanın amacına bağlı olarak gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasında, örneklem dahilinde yer alan otellerin kısaca tanıtılması uygun görülmüştür. Buna göre, bu başlıkta araştırma kapsamına alınan otellerin çok kısa bir şekilde tanıtımı ve dış kaynak kullanımı konusunda bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla Antalya il sınırları içinde beş adet otelin yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olduğu belirlenmiştir. Bu oteller; Pegasos World Hotel, Justiniano Club Varuna, Hotel Justiniano Belek, Club Marmara Bellis ve Hotel La Mer'dir. Bu otellerin kısaca tanıtımları ve dış kaynak kullanımı konusundaki bilgileri aşağıda yer almaktadır:

- **Pegasos World Hotel:** Antalya'nın Side ilçesine bağlı olan Titreyengöl Mevkii'nde 2002 yılında hizmete açılmış olan 5 yıldızlı otel 829 Oda ve 3500 yatak kapasitesine sahiptir. Herşey dahil sistemiyle hizmet vermekte olan otelin açılışından bu yana Ortay Turizm İşletmeciliği isimli şirket otele Yiyecek-İçecek, Kat Hizmetleri, Güvenlik ve Teknik Servis hizmeti sunmaktadır.
- **Justiniano Club Varuna:** Antalya'nın Serik ilçesinde hizmet vermekte olan otel 4 yıldızlı olmakla beraber 650 oda ve 1850 yatak kapasitesine sahiptir. Justiniano Club Varuna oteli 1 Nisan 2004 tarihinden itibaren Sodexho isimli dış kaynak sağlayıcı şirketle çalışmaktadır. Şirketin otele verdiği hizmetler önbüro,

rezervasyon ve müşteri karşılama dışındaki tüm faaliyetlerdir. Bunlar; yiyecek-içecek, çamaşırhane, teknik bakım, gözetim, denetim, kontrol, satınalma, havuz bakımı, ilaçlama, animasyon, peyzaj ve muhasebe faaliyetlerini kapsamaktadır. Justiniano Club Varuna müşterilerine herşey dahil sistemiyle hizmet vermektedir.

- **Hotel Justiniano Belek:** Antalya'ya bağlı Serik ilçesinde hizmet vermek olan 4 yıldızlı Hotel Justiniano 209 oda ve 500 yatak kapasitesine sahiptir. Otelde herşey dahil sistemi uygulanmaktadır. Aynı Justiniano Club Club Varuna gibi 1 Nisan 2004 tarihinden itibaren Sodexho isimli dış kaynak sağlayıcı şirketten yiyecek-içecek, çamaşırhane, teknik bakım, gözetim, denetim, kontrol, satınalma, havuz bakımı, ilaçlama, animasyon, peyzaj ve muhasebe hizmetlerini satın almaktadır.
- **Club Marmara Bellis:** Antalya Belek'te hizmet vermekte olan 4 yıldızlı Club Marmara Bellis oteli 236 otel odası, 5 suit, 180 bungalov, 57 park bungalov olmak üzere toplamda 478 odaya sahiptir. Otel, Sodexho şirketinden yiyecek-içecek, çamaşırhane, teknik bakım, gözetim, denetim, kontrol, satınalma, havuz bakımı, ilaçlama, animasyon, peyzaj ve muhasebe hizmetlerini satın almaktadır. Club Marmara Bellis Oteli'nde herşey dahil sistemi uygulanmaktadır.
- **Hotel La Mer:** Antalya'nın Kemer ilçesine bağlı Göynük beldesinde hizmet vermekte olan 4 yıldızlı Hotel La Mer, 314 oda ve 670 yatak kapasitesine sahiptir. Sodexho ile çalışan diğer oteller gibi yiyecek-içecek, çamaşırhane, teknik bakım, gözetim, denetim, kontrol, satınalma, havuz bakımı, ilaçlama, animasyon, peyzaj ve muhasebe hizmetlerini satın almaktadır. Hotel La Mer müşterilerine herşey dahil sistemi ile hizmet sunmaktadır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplamak için anket tekniğini kullanılmıştır. Araştırma verilerini toplama, 1 Aralık 2004-10 Ocak 2005 tarihleri arasında araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Anket yüzyüze görüşme yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamındaki otellere birebir gidilerek anket formlarının bir bölümü araştırmacı tarafından, kalan bölümü ise otellerdeki personelin yardımıyla konaklamakta olan müşterilerin cevaplamaları sağlanmıştır. Araştırmacı beş haftalık sürenin üç haftasında bölgede kalarak mümkün olduğu kadar anketlerin cevaplanmasını sağlamıştır. Kalan sürede, otel personelinin yardımıyla müşterilerin anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır.

Araştırmada veri toplama sürecinin ardından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle yüzde ve frekans dağılımları yardımıyla bulguların incelenmesine yer verilmiştir. Bu amaçla, öncelikle katılımcıların genel ifadeleri ile ilgili yanıtları analiz edilmiştir. Böylece araştırmada kullanılan demografik değişkenler ile ilgili hipotezlerin test edilmesi mümkün olmuştur. Bu amaçla SPSS 11.5 for Windows paket programı kullanılmıştır.

#### 5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Diğer bütün bilimsel araştırmalar gibi bu araştırmanın da sınırlı olduğu noktalar bulunmaktadır. Bu araştırma incelenirken aşağıda sıralanan sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir:

- Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar ankete katılan yönetici ve müşterilerin araştırma yapıldığı tarihteki algılamaları ile sınırlıdır.
- Ankete katılan yöneticilerin verdikleri hizmet hakkındaki düşüncelerinin bir bakıma taraflı olarak değerlendirilebilmesi araştırmanın sınırlı olduğu diğer bir konudur.

- Araştırmanın daha önceden belirlenmiş bir sona erme süresi olduğu için anketin yapıldığı tarih itibariyle otellerde konaklayan müşterilerin sayısının düşük olması araştırmanın sınırlı olduğu diğer bir noktadır.

## 6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Çalışmanın kuramsal bölümde de ifade edildiği gibi, hizmet kalitesi konusunda daha önce çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda, farklı ölçeklerin ve soru formlarının kullanıldığı görülmüştür. Bu araştırmalar arasında hizmet kalitesi konusunda öncü olarak değerlendirilen çalışmalardan bir tanesi SERVQUAL'dir. Bütün hizmet işletmelerini genel olarak kapsayan SERVQUAL sonrasında, yiyecek-içecek hizmetleri için daha spesifik hale getirilmiş olan DINESERV geliştirilmiştir. DINESERV ölçeği SERVQUAL'de bulunan boyutların aynısını kullanmasına rağmen önermelerini sadece yiyecek-içecek işletmelerinin verdikleri hizmetlere odaklanarak oluşturmuştur. Her iki çalışmada da hizmet kalitesinin beş boyuttan oluştuğu öne sürülmektedir. Bunlar; *fiziksel özellikler, güvenilirlik, empati, heveslilik ve güvenlidir*. Bu çalışmada ise, araştırmaya uygun olarak daha önceki ölçekler gözönünde bulundurularak farklı bir yöntem geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan yöntem daha önce çok sayıda araştırmada kullanılmış olan diğer ölçeklerden yararlanılarak amaca uygun olarak uyarlanmıştır.

Bu araştırmada, araştırmanın amacı doğrultusunda iki farklı soru formu hazırlanmıştır. Bu formlardan biri otel yöneticileri için, diğeri de otel müşterileri içindir. Yöneticiler için hazırlanmış olan soru formu iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde on adet senaryoya yer verilmiştir. Bu senaryolar, araştırmanın ikinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde üzerinde durulmuş olan hizmet kalitesi boyutlarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. *Fiziksel özellikler, güvenilirlik, empati, heveslilik ve güvenlik* boyutlarına sahip olan hizmet kalitesi, bu araştırmada her bir boyut için iki farklı senaryoyla temsil edilmiştir. Buna göre; *fiziksel özellikler* boyutu 1 ve 2 numaralı senaryolarla, *güvenilirlik* boyutu 3 ve 8 numaralı senaryolarla, *empati* boyutu 4 ve 9 numaralı senaryolarla, *heveslilik* boyutu 5 ve 7 numaralı senaryolarla, *güvenlik* boyutu

da 6 ve 10 numaralı senaryolarla soru formunda yer almıştır. Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi boyutları ve ilgili senaryolar aşağıda açıklanmaktadır:

### **Fiziksel Özellikler Boyutu**

**1. Senaryo:** Restoranın genel görünümü temiz olup; masa örtüleri, sandalyeler, duvarlar, tavan ve yerler dikkatli bir şekilde temizlenmiş, yemek artıkları ve kirlerden arındırılmıştır. Ayrıca, restoranın genel atmosferi de otelin statüsü ile uyumludur.

**2. Senaryo:** Restoranda, temiz üniformalı, güzel kokulu, el ve saç bakımına özen gösteren personel hizmet etmektedir. Personel kişisel bakımına özen gösterdiği kadar, servis sırasında kullandığı tabakları, çatalı, kaşıkları, bıçakları ve diğer ekipmanı kirletmeden hizmete sunmaktadır.

### **Güvenilirlik Boyutu**

**3. Senaryo:** Yemek siparişleri için bekleme süresi, yemeğin türü, hazırlama yöntemi ve pişirme sürecine uygundur. Bunun yanında, yemekler oldukça lezzetlidir ve burada yemek yemek tam anlamıyla bir keyiftir.

**8. Senaryo:** Bu işletmede farklı dönemlerde yenilen yemeklerin lezzeti, porsiyon büyüklüğü ve sunumunda bir farklılık görülmediğinden, standart reçetelere göre üretim yapıldığı düşünülebilir. Böylece, bir yemek beğenildiği takdirde daha sonra kaygı duymadan sipariş edilebilmekte ve aynı hizmet alınmaktadır.

### **Empati Boyutu**

**4. Senaryo:** Garsonlar yiyeceklerin içerikleri ve hazırlanması konusunda yeterli bilgiye sahiptirler. Garsonlara yemek türleri, yemeklerin hazırlanmasında kullanılan malzemeler, yemeklerin pişirilme yöntemleri ve sunumu konusunda sorulan sorulara tatmin edici cevaplar alınmakta ve güvenle yemek siparişi verilmektedir.

**9. Senaryo:** Farklı öğünlerde sunulan yiyecekler o öğünün özelliklerine uygun olarak hazırlanmaktadır. Sabah kahvaltılarında farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun yiyecekleri içeren mönüler hazırlanmaktadır. Öğle yemekleri ise çorbalar, salatalar ve hafif yiyeceklerden oluşmaktadır. Akşam yemeklerinde ise, salata, et ve tavuk çeşitleri, rosto, makarna ve deniz ürünlerinin yanında çeşitli içecekler servis edilmektedir.

### **Heveslilik Boyutu**

**5. Senaryo:** Büfede servis edilen yiyecekler tükendiğinde hemen yenileri getirilmekte, yiyeceklerin özelliklerini kaybetmemeleri için gereken önlemler alınmaktadır. Bu amaçla, sıcak yiyeceklerin sıcak, soğuk yiyeceklerin soğuk olarak bekletilmesine, sunum sırasına göre büfeye koyulmasına ve estetik görüntüsüne özen gösterilmektedir.

**7. Senaryo:** Pişirilerek sunulan yiyeceklerin lezzetlerinden; uygun pişirme yönteminin kullanıldığı, sunulan garnitürlerin yemeğe uygun şekilde hazırlandığı ve yemeklerin sunumunda tabakların süslenmesine özen gösterildiği dikkati çekmektedir. Bunun yanında, yemekler özel istekler doğrultusunda daha fazla veya daha az pişirilerek de sunulmaktadır.

### **Güvenlik Boyutu**

**6. Senaryo:** Salatalar, kahvaltılık yiyecekler ve diğer pişirilmeden sunulan yiyecekler temiz bir şekilde servis edilmektedir. Ayrıca, hazırlanan yiyeceklerin mevsim şartları dahilinde taze ve doğal türden seçildiği, böylece, konukların sağlıklı bir şekilde beslenmelerine katkıda bulunduğu da söylenebilir.

**10. Senaryo:** Yemeklerin lezzeti, kokusu ve görünüşünün yanında, işletmede önemli gıda zehirlenmeleri ve bu yöndeki şikayetlere rastlanmaması, yiyeceklerin depolama, hazırlanma, bekletme ve sunumunda hijyen koşullarının yerine getirildiğini göstermektedir. Böylece, konukların gıda zehirlenmesi ya da başka sağlık sorunlarıyla karşılaşma riski en aza indirilmektedir.

Senaryolarda otel yöneticilerinin verdikleri hizmeti algılamalarını belirlemek amacıyla “Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Fikrim Yok, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmiştir. Senaryolara yöneticilerin katılım derecelerini ifade edebilmeleri için 5’li Likert ölçeğine dayanılarak hazırlanmış olan yanıt seçenekleri yerleştirilmiştir.

Yöneticiler için hazırlanmış olan soru formunun ikinci bölümünde genel bilgiler ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde; yöneticilerin çalıştıkları otellerin statüsü, iş deneyimleri, cinsiyetleri ve eğitim düzeyleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ayrıca otellerin ne kadar zamandır yiyecek-içecek departmanlarında dış kaynak kullanmakta oldukları ve dış kaynak kullanmaya devam etmeyi düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Yöneticiler için hazırlanmış olan soru formu aracılığıyla, hem otel yöneticileri ile ilgili genel bilgiler hem de verdikleri yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite düzeylerini algılama dereceleri belirlenmiştir.

Müşteriler için hazırlanmış olan soru formu da iki bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümü otel yöneticileri için hazırlanmış olan soru formuyla aynıdır. Yiyecek-içecek hizmetlerini algılama dereceleri on adet senaryo aracılığıyla belirlenmeye çalışılmaktadır. Böylece, müşterilerin aldıkları yiyecek-içecek hizmetleri hakkındaki algılamalarının belirlenmesine çalışılmaktadır.

Müşterileri için hazırlanmış olan soru formunun ikinci bölümünde genel bilgiler ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde; müşterilerin yaşları, cinsiyetleri, milliyetleri ve aylık gelirleri gibi demografik bilgilerin yanı sıra anketin yapıldığı otele daha önce gelip gelmedikleri ve tekrar aynı oteli ziyaret etme hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Müşteriler hakkında elde edilen bu genel bilgiler, bir yandan müşteri profilinin çıkarılmasına yardımcı olurken diğer bir yandan da araştırmada kullanılan hipotezlerin test edilmesinde kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formlarının güvenilirlik dereceleri de hesaplanmıştır. Güvenilirliği temsil eden alpha katsayısı her iki soru formu için de 0.60 olarak

hesaplanmıştır.  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek güvenilir kabul edilmektedir<sup>124</sup>. Buna göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

## 7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yapılan araştırmanın temel hipotezi; yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesini algılamaları arasında fark olup olmadığının belirlenmesidir.

Araştırmanın temel hipotezine bağlı olarak, hizmet kalitesinin belirlenmiş olan beş boyutunda yönetici ve müşterilerin algılamaları karşılaştırılmaktadır. Bu amaçla oluşturulan ve geçerliliği sınanan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

**H<sub>0</sub>/H<sub>1</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin fiziksel özellikler boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>2</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin güvenilirlik boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>3</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin empati boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>4</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin heveslilik boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

---

<sup>124</sup> K. Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi Cilt 1**, (Beşinci Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004), s. 633.



**H<sub>0</sub>/H<sub>5</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin güvenlik boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

Hipotezlerin test edilerek yönetici ve müşterilerin algılamalarının karşılaştırılmasında parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U kullanılmıştır. Mann-Whitney U testi, parametrik olmayan testler arasında en güçlü olanıdır. Bu nedenle yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Test, iki bağımsız örneklemin aynı anakütleden gelip gelmediğini belirlemede kullanılmaktadır. Eğer iki grup aynı anakütleden geliyorsa  $x_i$  ve  $y_i$  değerlerinin dağılımı birbirine benzer olacaktır<sup>125</sup>. Bu nedenle, hipotezlerin test edilmesinde Mann-Whitney U testinin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu testte anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$  olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın temel hipotezinden yola çıkılarak yan hipotezler belirlenmiş ve yapılmış olan araştırma ile bu hipotezler sınanmıştır. Yan hipotezlerde, otel yöneticilerinin ve müşterilerin demografik özellikleri ve yiyecek-içecek hizmetlerini algılamada bir ilişki olup olmadığı ayrı ayrı ele alınarak test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan yan hipotezlerin geçerliliğinin test edilmesinde öncelikle, yöneticiler ile ilgili demografik özelliklerin hizmet kalitesi algılamalarıyla ilişkisi araştırılmıştır. Buna göre; yöneticilerin iş deneyimleri, eğitim düzeyleri ve çalıştıkları otellerin statüleri ile yiyecek-içecek hizmetlerini algılamaları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yöneticilerin cinsiyetleri ile hizmet kalitesi algılamaları arasındaki ilişkiye dayalı bir hipotez kurulmamıştır. Bunun nedeni, araştırmaya katılan yöneticilerin tamamının erkek olmasıdır. Yöneticilerin hizmet kalitesi boyutlarına yönelik algılamaları ile ilgili oluşturulan hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

**H<sub>0</sub>H<sub>6</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yöneticilerin iş deneyimleri ile sundukları yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

---

<sup>125</sup> E. Canküyer ve Z. Aşan, **Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1266, 2001), s. 105.

**H<sub>0</sub>/H<sub>7</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile sundukları yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>8</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yöneticilerin çalıştıkları otellerin statüleri ile sundukları yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

Yukarıda sıralanan hipotezlerin test edilmesi sonucunda, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yöneticilerin sunulan hizmet kalitesini algılamalarının demografik değişkenler ile ilişkisine yönelik sonuçlara ulaşılmıştır.

Hipotezlerin test edilerek yöneticiler demografik özelliklerinin hizmet kalitesini algılamaları ile ilişkisinin belirlenmesinde parametrik olmayan testlerden ki-kare bağımsızlık testi kullanılmıştır. Ki-kare bağımsızlık testi, iki ve daha fazla kategoriye sahip X ve Y değişkenlerinin kategorilerinin birbirleri ile bağımlı/bağımsız olup olmadıklarını test eder<sup>126</sup>. Bu nedenle, ilgili hipotezlerin sınanmasında ki-kare bağımsızlık testinin yapılmasına karar verilmiştir. İlgili analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Araştırmada ayrıca, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin demografik özelliklerinin verilen hizmetin kalite boyutlarını algılamaları ile ilişkisi de test edilmiştir. Buna göre; müşterilerin yaş, cinsiyet, milliyet ve gelir düzeyi değişkenleri ile hizmet kalitesini algılamaları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Müşterilerin demografik özellikleri ile sunulan hizmetin kalite düzeyini algılamaları arasında kurulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

**H<sub>0</sub>/H<sub>9</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin yaşları ile sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

---

<sup>126</sup> K. Özdamar, **a.g.e.**, s. 461.

**H<sub>0</sub>/H<sub>10</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin cinsiyetleri ile sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>11</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin milliyetleri ile sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>12</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin gelir düzeyleri ile sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

Müşterilerin demografik özelliklerinin hizmet kalitesini algılamaları ile ilişkilerinin belirlenmesinde de ki-kare bağımsızlık testinden yararlanılmıştır.

Ki-kare bağımsızlık sınaması yapılırken oluşturulan tablolar  $r \times c$  ( $r$  satırları,  $c$  sütunları temsil etmektedir) tipinde ise ( $r > 2$ ,  $c > 2$ ), bağımsızlık analizi olarak Pearson ki-kare testi uygulanmalıdır. Ancak gözlerdeki 5'ten küçük teorik değerlerin sayısı toplam göz sayısının % 20'sini geçmemelidir. Eğer bu kural bozulur ise uygun sıra ya da sütun birleştirmesi yapılarak tablo boyutu azaltılır ve yeni oluşan indirgenmiş tablo yeniden analiz edilir<sup>127</sup>. Yöneticiler ve müşterilerin senaryolara verdikleri yanıtlar belirli cevaplarda yoğunlaştığı ve katılımcıların sayısı yüksek olmadığı için ki-kare analizi için hazırlanan tabloların bir bölümünde 5'ten küçük olan değerler, toplam göz sayısının % 20'sinden fazla olduğu için uygun sıra ve sütun birleştirmesi yapılmıştır.

Yukarıda sıralanmış olan hipotezlerin test edilmesi sonucunda, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki hizmet kalitesinin yöneticiler ve müşteriler tarafından algılanmasının farklı olup olmadığı belirlenmiştir.

---

<sup>127</sup> K. Özdamar, a.g.e., s. 463.

## 8. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Daha önce, araştırmada kullanılan soru formunun hazırlanmasında, formun iki bölümden oluştuğu belirtilmişti. Araştırmanın otel yöneticileri ve müşteriler şeklinde oluşan iki farklı grup üzerinde yürütülmesiyle bu gruplara ait genel bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, burada ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin çalıştıkları otellerin statülerine göre dağılımı Tablo-2’de gösterilmektedir:

**Tablo-2 Otel Yöneticilerinin Çalıştıkları Otellerin Statülerine Göre Dağılımı**

<b>Otellerin Statüleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
5 Yıldızlı	9	81.8
4 Yıldızlı	2	18.2
<b>Toplam Sayı</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Daha önce de ifade edildiği gibi, araştırmanın evreni Antalya il sınırları içinde yer alan ve yiyecek-içecek departmanlarında dış kaynak kullanmakta olan otel işletmeleri idi. Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle, dört tanesi beş yıldızlı bir tanesi de dört yıldızlı olmak üzere toplam beş otel işletmesinin bu şartları taşıdığı görüldü ve bu otellerin hepsine ulaşılmıştı. Ankete katılan yöneticilerin çalışmakta olduğu otellerin statüleri incelendiğinde yöneticilerin % 81.8’inin beş yıldızlı otellerde, % 18.2’sinin de dört yıldızlı otelde çalıştığı görülmektedir.

**Tablo-3 Otel Yöneticilerine Sorulan Genel Sorular İle İlgili Bulgular**

<b>Yönetici</b>	<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>Deneyim</b>	6-10 yıl arası	5	45.5
	11-15 yıl arası	6	54.6
	<b>Toplam Sayı</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	-	-
	Erkek	11	100
	<b>Toplam Sayı</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim</b>	Lisans	8	72.7
	Lisansüstü	3	27.3
	<b>Toplam Sayı</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Tablo-3 incelendiğinde, yöneticilerin % 54.6'sının 11-15 yıl ve % 45.5.'inin 6-10 yıl arasında deneyimlerinin olduğu görülmektedir. Araştırmaya sadece otel yöneticileri, yiyecek-içecek müdürleri, restoran müdürlerinin ve şeflerin katıldığı göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin 6 yıl ve üstü deneyime sahip olmaları beklenen bir sonucu ifade etmektedir. Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin en az 6 yıl gibi bir deneyimine sahip olmalarının, müşteriye verilen hizmeti değerlendirmede etkili olacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde tamamının erkek yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu durum, araştırma kapsamındaki genel müdür, yiyecek-içecek müdürü, restoran müdürü ve restoran şefleri gibi otel yöneticilerinin arasında hiç kadın yönetici olmadığını göstermektedir. Kadın personelin genellikle otellerde kat hizmetleri ve önbüro gibi departmanlarda çalışıyor olmaları bu araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin % 72.7'sinin lisans derecesine, % 27.3'ünün de lisansüstü eğitime sahip olduğu saptanmıştır. Yönetici kademesindeki çalışanların tamamının yüksek öğrenim görmüş olmaları genel olarak olumlu bir durum olmasının yanı sıra, müşterilere verdikleri hizmeti değerlendirmede de önyargılarının düşük

olabileceği ve bu hizmetlerin teorik olarak da hangi özellikleri taşıması gerektiği konusunda gerekli altyapılarının bulunduğunu düşündürmektedir.

**Tablo-4 Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanım Deneyimleri ve Düşünceleri**

	<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>Dış Kaynak Kullanım Süresi</b>	1 yıl	4	36.4
	2 yıl	4	36.4
	3 yıl	3	27.3
	<b>Toplam Sayı</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
<b>Dış Kaynak Kullanmaya Devam Etmeyi Düşünüyorlar mı?</b>	Evet	8	72.7
	Hayır	3	27.3
	<b>Toplam Sayı</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Araştırma sonucunda, otel işletmelerinde 1 ve 2 yıldır dış kaynak kullanılmakta olduğunu belirten yöneticilerin oranları aynıdır (% 36.4). Otellerinde 3 yıldır dış kaynak kullanıldığını belirten yöneticilerin oranı ise % 27.3'tür. Ülkemizde özellikle yiyecek-içecek departmanında dış kaynak kullanımının kısa bir süredir uygulanıyor olması elde edilen bulguların anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 72.7'si yiyecek-içecek departmanında dış kaynak kullanmaya devam etmek istedikleri, % 27.3'ünün ise dış kaynak kullanmaya devam etmek istemedikleri görülmektedir. Yöneticilerin önemli bir bölümünün yiyecek-içecek departmanında dış kaynak kullanmaya devam etme istekleri uygulamadan genel olarak memnun olduklarını düşündürmektedir. Ancak, yöneticilerin büyük bir çoğunlukla dış kaynak kullanımına devam etme istekleri uygulamanın otellerin iç ve dış çevresi için olumlu olduğu şeklinde düşünülmemelidir. Otellerin yiyecek-içecek departmanlarında dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine etkilerine yönelik algılamaların araştırıldığı bu çalışmada, dış kaynak kullanımının etkileri ile ilgili algılamalar daha ayrıntılı parametreler yardımıyla ortaya konulacaktır.

Araştırmanın bir diğer boyutunu oluşturan müşterilere ait genel bilgiler Tablo-5'te gösterilmektedir. Tablo ile ilgili bilgilere ilerleyen paragraflarda yer verilecektir.

**Tablo-5 Otel Müşterileri İle İlgili Genel İfadelerin Dağılımı**

<b>Demografik Durum</b>	<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>	21-30	20	12.7
	31-40	43	27.4
	41-50	48	30.8
	51-60	32	20.4
	61-70	14	8.9
	<b>Toplam Sayı</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	71	45.2
	Erkek	86	54.8
	<b>Toplam Sayı</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<b>Milliyet</b>	Almanya	47	29.9
	Avusturya	3	1.9
	Avustralya	3	1.9
	Hollanda	10	6.4
	Norveç	4	2.5
	Polonya	6	3.8
	İngiltere	20	12.7
	Türkiye	64	40.8
	<b>Toplam Sayı</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<b>Gelir Düzeyi</b>	0-2000 YTL	39	24.8
	2001-3000 YTL	39	24.8
	3001-4000 YTL	30	19.1
	4001-5000 YTL	19	12.1
	5001 YTL ve üzeri	21	13.4
	Cevapsız	9	5.7
	<b>Toplam Sayı</b>	<b>157</b>	<b>100</b>

Tablo-5'te görüldüğü gibi, dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklamakta olan müşterilerin % 30.8'i 41-50 yaşları arasındadır. Müşterilerin % 27.4'ünün ise 31-40 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Buna göre; müşterilerin % 58.2'lik bölümü 31-50 yaşları arasındadır. Anket çalışmasının yapıldığı tarih itibariyle genelde üçüncü yaş turizmine yönelik hizmet verdiği düşünülen otellerde konaklayan müşterilerin daha çok yetişkin gruba ait olduğu izlenmektedir. Üçüncü yaş grubu ise ankette % 8.9 ile temsil edilmektedir. Bu durum; araştırma kapsamındaki otellerde konaklayan ve üçüncü yaş turizmi kapsamında değerlendirilebilecek müşterilerin sayısının az olduğunu ifade etmektedir. Ancak, sözkonusu yaş grubundaki müşterilerin anketlere yanıt vermek istememeleri gibi bir olasılığın da göz ardı edilmemesi gerekir.

Araştırmanın bir başka sonucunda, ankete katılan otel müşterilerinin % 54.8'sinin erkek, % 45.2'sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, müşterilerin cinsiyetlerine göre eşit bir dağılıma sahip oldukları söylenebilir.

Müşterilerin milliyetleri itibariyle dağılımlarına bakıldığında, % 40.8 oranıyla Türk müşteriler birinci sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla % 29.9 ile Alman ve % 12.7 ile İngiliz müşteriler takip etmektedir. Ankete katılan diğer ülkelere ait müşterilerin toplam içerisindeki oranlarının % 12.5 olması nedeniyle, ayrı ayrı milliyetlerin temsil oranının düşük olduğu söylenebilir. Veriler incelendiğinde, Antalya yöresinin Aralık-Mart aylarında dış turizm için olduğu kadar, iç turizm için de önem taşıdığı söylenebilir. Bunu bu yöredeki Türk müşterilerinin yoğunluğuyla açıklamak mümkündür.

Bir başka sonuca göre, araştırmaya katılan müşterilerin % 49.6'sının aylık geliri 0-3000 YTL arasındadır. Bu dilim içerisinde geliri 0-2000 YTL ile 2001-3000 YTL arasında olanların oranı ise % 24.8'dir. Diğer grupların oranı da birbirlerine yakındır. Araştırmaya katılan müşterilerin % 5.7'si ise aylık gelir durumunu çeşitli nedenlerle belirtmemiştir. Tatillerinde Türkiye'yi ziyaret eden turistlerin önemli bir bölümünün 0-3000 YTL arasında aylık gelirleri olduğu görülmektedir. Özellikle, Aralık-Mart ayları arasındaki dönemde otellerde konaklama ücretleri önemli bir düşüş gösterdiği için gelir düzeyi orta seviyede olan müşteriler boş zamanları olduğu sürece tatil



yapabilmektedirler. Böylece, otellerin kış döneminde atıl kalmaları önlenmiş olmaktadır.

**Tablo-6 Müşterilerin Yiyecek-İçecek Hizmetlerine Yönelik Genel Algılamaları**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Otele İlk Ziyaretleri</b>	Evet	104	66.2
	Hayır	53	33.8
	<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<b>Otele Tekrar Gelme İstekleri</b>	Evet	127	80.9
	Hayır	28	17.8
	Cevapsız	2	1.3
	<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan 157 otel müşterisinin 104'ü konaklamakta oldukları otelleri ilk defa ziyaret ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu sayı tüm müşterilerin % 66.2'sini oluşturmaktadır. Diğer 53 müşteri ise konaklamakta oldukları otelleri daha önce en az bir kere ziyaret etmiştir. Müşterilerin % 33.8'inin daha önce ziyaret ettikleri otellere tekrar gelmeleri daha önce otellerde aldıkları hizmetlerin kalitesine yönelik olumlu düşüncelerle ayrıldıklarının bir nedeni olarak düşünülebilir.

Ankete katılan müşterilerin % 80.9'u konaklamakta oldukları otellere daha sonra tekrar gelmeyi düşünmektedirler. Bu durum, müşterilerin % 80.9 oranında almakta oldukları hizmetten memnun kaldıklarını göstermektedir. Ankete katılan müşterilerin % 17.8'i aynı otele tekrar gelmeyi düşünmemektedir.

Araştırmada otel yöneticilerinin ve müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarına yönelik on adet senaryo yer almaktadır. Bu senaryolara yöneticilerin verdikleri yanıtlara ait elde edilen bulgular Tablo-7'de yer almaktadır.

**Tablo-7 Yöneticilerin Senaryolara Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi**

İfadeler		Yanıtlar							
		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Medyan
		n	n	n	n	n			
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	5	5	1	-	-	4.36	0.6742	4
	2. Senaryo	6	4	1	-	-	4.45	0.6876	5
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	3	5	3	-	-	4	0.7746	4
	8. Senaryo	5	2	2	2	-	3.90	1.2210	4
<b>Empati</b>	4. Senaryo	2	5	4	-	-	3.45	1.2136	4
	9. Senaryo	7	2	2	-	-	4.45	0.8202	5
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	9	2	-	-	-	4.81	0.4045	5
	7. Senaryo	3	3	3	2	-	3.63	1.1201	4
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	6	3	1	1	-	4.27	1.0090	5
	10. Senaryo	7	4	-	-	-	4.63	0.5045	5

Tablo-7 incelendiğinde yöneticilerin yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite düzeyine yönelik algılamalarının genel olarak olumlu olduğu söylenebilir. Senaryolara verilen yanıtların önemli bir bölümünün ortalaması 4 ve 4'ün üzerindedir. Yöneticilerin bir bölümü, garsonların yiyeceklerin içerikleri ve hazırlanması konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları konusunda olumlu olmayan düşüncelere sahiptirler ( $X= 3.45$ ). Ayrıca, yiyeceklerin pişirilmesinde uygun yöntemlerin kullanılması ve sunulan garnitürlerin yemeğe uygunluğu konusunda yöneticilerin bir kısmının olumsuz algılamaları bulunmaktadır (3.63).

**Tablo-8 Müşterilerin Senaryolara Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi**

İfadeler		Yanıtlar							
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Medyan
		n	n	n	n	n			
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	50	84	21	2	-	4.15	0.6935	4
	2. Senaryo	48	73	35	1	-	4.07	0.7435	4
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	34	79	35	9	-	3.87	0.8114	4
	8. Senaryo	33	74	41	6	3	3.81	0.8758	4
<b>Empati</b>	4. Senaryo	44	71	30	12	-	3.93	0.8820	4
	9. Senaryo	35	75	39	8	-	3.87	0.8143	4
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	49	71	32	5	-	4.04	0.8034	4
	7. Senaryo	40	66	42	9	-	3.87	0.8603	4
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	39	81	31	6	-	3.97	0.7758	4
	10. Senaryo	51	85	18	2	1	4.16	0.7237	4

Müşterilerin yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite düzeyine yönelik algılamaları genelde olumludur. Tabloda da görüleceği üzere, müşterilerin senaryolara verdikleri yanıtlar genellikle “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerinde toplanmıştır. Her ne kadar olumsuz görüş bildiren müşteriler olsa da, toplam içindeki oranları düşüktür.

## 9. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Yapılan araştırmanın temel hipotezi; yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesini algılamaları arasında fark olup olmadığının belirlenmesidir.

Daha önce de ifade edildiği gibi, araştırmada kullanılan soru formunda hizmet kalitesi konusundaki algılamaları belirlemeye yönelik on adet senaryo kullanılmıştır. Yöneticilerin ve müşterilerin senaryolara verdikleri tercih puanları hizmet kalitesi

konusundaki algılamalarını göstermektedir. Senaryolar, beş farklı hizmet kalitesi boyutunu ölçmek üzere hazırlanmıştır. Bu boyutlar fiziksel özellikler, güvenilirlik, empati, heveslilik ve güvenlik boyutlarından oluşmaktadır. Anket formunda yer alan; birinci ve ikinci senaryolar *fiziksel özellikler* boyutu, üçüncü ve sekizinci senaryolar *güvenilirlik* boyutu, dördüncü ve dokuzuncu senaryolar *empati* boyutu, beşinci ve yedinci senaryolar *heveslilik* boyutu ve altıncı ve onuncu senaryolar *güvenlik* boyutu ile ilgili algılamaların belirlenmesi için hazırlanmıştır.

Bu bölümde öncelikle, yöneticiler ve müşterilerin algılamalarının karşılaştırılmasıyla ilgili olarak oluşturulan hipotezler test edilmektedir.

**Tablo-9 Otel Yöneticileri ve Müşterilerin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinin Kalitesine Yönelik Algılamaları**

Senaryolar		Mann-Whitney U Değerleri	p Değerleri
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	729.500	0.341
	2. Senaryo	620.500	0.093
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	810.000	0.710
	8. Senaryo	779.500	0.566
<b>Empati</b>	4. Senaryo	681.500	0.214
	9. Senaryo	526.500	0.021*
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	389.500	0.001*
	7. Senaryo	762.000	0.491
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	645.000	0.128
	10. Senaryo	552.500	0.027*

\* $p \leq 0.05$  için

**H<sub>0</sub>/H<sub>1</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin *fiziksel özellikler* boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

Bu hipotezin  $p < 0.05$  olarak hesaplanması nedeniyle  $H_0$  hipotezi kabul edilip  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Daha açık bir ifade ile, dış kaynaklardan alınan yiyecek-içecek hizmetinin fiziksel özellikleri boyutunda; yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin algılamaları arasında herhangi bir fark olmadığı saptanmıştır. Sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin fiziksel özellikleri nedeniyle, hem yöneticiler hem de müşteriler tarafından tatmin edici düzeyde olması bu senaryolara verilen tercih puanları da gözönüne alındığında ( $X_y = 4.36$  ve  $4.45$ ,  $X_m = 4.15$  ve  $4.07$ )\* yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının fiziksel özellikler bağlamında olumlu olarak algılandığı anlamına gelmektedir.

Yöneticiler ve müşterilerin personelin kişisel bakımına özen gösterdiği ve servis için kullanılan ekipmanları temiz bir şekilde hizmete sundukları konusunda olumlu ve benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

**$H_0/H_2$ :** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin *güvenilirlik* boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

Bu hipotezle ilgili analiz sonuçlarına dayanarak  $H_0$  hipotezi kabul edilip  $H_2$  hipotezi reddedilmektedir ( $p > 0.05$ ). Hizmet kalitesinin güvenilirlik boyutunu temsil eden üçüncü ve sekizinci senaryolara verilen yanıtların Mann-Whitney U değeri sonuçları sırasıyla 0.710 ve 0.566'dır. Buna göre, yöneticilerle müşterilerin hizmet kalitesinin güvenilirlik boyutunu algılamaları arasında herhangi bir farklılaşma bulunmamaktadır.

Bu benzerlik konusu; gerek yöneticiler ve müşterilerin açısından restoranda verilen siparişlerin bekleme süresinin; yemeğin türü, hazırlama yöntemi ve pişirme sürecine uygun olduğu, bu konuda herhangi bir olumsuz görüşün olmadığı yönünde değerlendirilebilir ( $X_y = 4$ ,  $X_m = 3.87$ ). Ayrıca bu boyut; yemeklerin lezzetli olduğu ve aynı restoranda farklı dönemlerde yenilen yemeklerin gerek lezzeti, gerekse porsiyon

---

\*  $X_y$  yöneticilerin aritmetik ortalamalarını,  $X_m$  müşterilerin aritmetik ortalamalarını temsil etmektedir.

büyüklüğü ve sunum standartlarında herhangi bir değişiklik gözlenmediği konusunda yönetici ve müşteri algılamalarının benzer olduğunu da göstermektedir.

**H<sub>0</sub>/H<sub>3</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin *empati* boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

Yapılan test sonucunda, otel yöneticileri ve müşterilerin hizmet kalitesinin empati boyutu konusunda farklı algılamalara sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Empati boyutuyla ilgili iki senaryodan birinde p değeri 0.214, diğerinde ise 0.021 olduğundan dördüncü senaryoda H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, dokuzuncu senaryoda ise H<sub>0</sub> hipotezi reddedilerek H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Sonuçlar, yöneticiler ve müşterilerin yiyecek içerikleri, yemek türleri, yemeklerin hazırlanması, kullanılan malzemeler ve pişirme yöntemleri konusunda hemfikir olduklarını göstermektedir. Ancak, otelde sunulan yiyeceklerin öğünlerin gerekleri ve farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun olarak hazırlandığı konusulla ilgili dokuzuncu senaryoda yöneticiler ve müşterilerin farklı algılamalara sahip olduğu görülmüştür (X<sub>y</sub>= 4.45, X<sub>m</sub>= 3.87).

**H<sub>0</sub>/H<sub>4</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin *heveslilik* boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

Beşinci ve yedinci senaryolarla ölçülen heveslilik boyutu konusunda yönetici ve müşteri algılamalarının farklı olduğu belirlenmiştir. (Beşinci senaryoda p= 0.001, yedinci senaryoda p= 0.491). Buna bağlı olarak H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilerek H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuçlara göre, yöneticiler ve müşteriler hizmet kalitesinin heveslilik boyutu konusunda farklı algılamalara sahiptirler (X<sub>m</sub>= 4.81 ve 3.63, X<sub>y</sub>= 4.04 ve 3.81). Başka bir ifade ile, yiyecek hizmeti veren restoranlarda yiyeceklerin sıcak veya soğuk olarak bekletilmesinde, sunum sıralarına ve estetik görünümüne gösterilen özen konusunda yönetici ve müşterilerin farklı algılamaları vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>5</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile otel yöneticilerinin hizmet kalitesinin *güvenlik* boyutu konusundaki algılamaları arasında fark yoktur/vardır.

Altıncı ve onuncu senaryolarda hizmet kalitesinin güvenlik boyutu ölçülmektedir. Yapılan hesaplamalar sonucunda altıncı senaryo için  $p= 0.128$  olarak belirlenmiştir. Yani, H<sub>5</sub> hipotezi reddedilerek H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu boyutlarla ilgili yönetici ve müşteri algılamalarının servis edilen salatalar, kahvaltılık yiyecekler ve diğer pişirilmeden sunulan yiyeceklerin temiz bir şekilde servis edildiği, ayrıca hazırlanan yiyeceklerin mevsim şartları dahilinde taze ve doğal türden seçildiği, böylece de konukların sağlıklı bir şekilde beslenmelerine katkıda bulunulduğu konusunda benzer algılamalara sahip oldukları saptanmıştır.

Hizmet kalitesinin güvenlik boyutu bağlamındaki algılamaların belirlendiği onuncu senaryoda ise, yapılmış olan analizler sonucunda  $p=0.027$  olarak belirlendiğinden H<sub>0</sub> hipotezi reddedilerek H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, yöneticiler ile müşterilerin yiyeceklerin depolama, hazırlama, bekletme ve sunumunda hijyen koşullarının yerine getirilerek olası gıda zehirlenmelerinin veya başka sağlık sorunlarıyla karşılaşma riskinin en aza indirildiği konusundaki algılamaları arasında fark vardır ( $X_y= 4.63$ ,  $X_m= 4.16$ ). Burada, her iki grubun algılamalarının olumlu yönde olduğu ancak yöneticilerin hizmetlerin güvenlik boyutunda daha olumlu ifadelerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>6</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yöneticilerin iş deneyimleri ile, sundukları yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

**Tablo-10 Yöneticilerin Deneyimleri İtibariyle Hizmet Kalitesi Algılamalarına İlişkin  $\chi^2$  Analiz Sonuçları**

İş Deneyimi		$\chi^2$ Değeri	Serbestlik Derecesi	p Değerleri (Anlamlılık)
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	1.320	2	.517
	2. Senaryo	0.917	2	.632
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	0.782	2	.676
	8. Senaryo	3.135	2	.209
<b>Empati</b>	4. Senaryo	0.110	2	.946
	9. Senaryo	2.069	2	.355
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	2.037	1	.154
	7. Senaryo	5.084	2	.079
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	2.261	2	.323
	10. Senaryo	1.061	1	.303

\* $p \leq \alpha = 0.05$

Yapılan test sonucunda tüm senaryolarda yöneticilerin deneyimleri ile hizmet kalitesi algılamaları arasında herhangi bir ilişki olmadığı için ( $p > 0.05$ )  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel yöneticileri sundukları yiyecek-içecek hizmetlerini sektördeki deneyimlerinden bağımsız olarak algılamaktadırlar.

**$H_0/H_7$ :** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile sundukları yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.



**Tablo-11 Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İtibariyle Senaryolara İlişkin  $\chi^2$  Analiz Sonuçları**

Eğitim Düzeyleri		$\chi^2$ Değeri	Serbestlik Derecesi	p Değerleri (Anlamlılık)
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	0.917	2	.632
	2. Senaryo	5.958	2	.050*
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	1.589	2	.452
	8. Senaryo	0.665	2	.717
<b>Empati</b>	4. Senaryo	0.665	2	.717
	9. Senaryo	1.277	2	.528
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	0.917	1	.338
	7. Senaryo	1.589	2	.452
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	0.917	2	.632
	10. Senaryo	0.016	1	.898

\* $p \leq \alpha = 0.05$

Tablo-11 incelendiğinde, sadece ikinci senaryodaki p değerinin 0.05 olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak yöneticilerin eğitim düzeyleri itibariyle fiziksel özellikler boyutuna ait ikinci senaryo arasında anlamlı bir ilişki olması nedeniyle kontenjans katsayısı da hesaplanmıştır. Kontenjans katsayısı, nicel ya da nitel iki değişken arasındaki birlikteliğin derecesini belirlemeye yarayan bir katsayıdır. Çapraz tablolardaki ki-kare değerinden yararlanılarak hesaplanmaktadır. Kontenjans katsayısı 0 ile 1 arasında değişim gösterir. 0 değeri iki değişkenin bağımsız olduğunu, 1 değeri ise iki değişken arasında tam bir birliktelik bulunduğunu belirtmektedir<sup>128</sup>. İkinci senaryo için hesaplanan kontenjans katsayısına ilişkin p değeri 0.05'tir. Bu durumda yöneticilerin, restoranda hizmet eden personelin fiziksel görünümü hakkındaki algılamalarının eğitim düzeyi ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**H<sub>0</sub>/H<sub>8</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yöneticilerin çalıştıkları otellerin statüleri ile sundukları yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

<sup>128</sup> K. Özdamar, **a.g.e.**, s. 206.

**Tablo-12 Yöneticilerin Çalıştıkları Otellerin Statüleri İtibariyle Senaryolara İlişkin  $\chi^2$  Analiz Sonuçları**

Otelin Statüsü		$\chi^2$ Değeri	Serbestlik Derecesi	p Değerleri (Anlamlılık)
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	0.244	2	.885
	2. Senaryo	4.278	2	.118
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	2.933	2	.231
	8. Senaryo	4.278	2	.118
<b>Empati</b>	4. Senaryo	2.261	2	.323
	9. Senaryo	1.877	2	.391
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	0.543	1	.461
	7. Senaryo	1.141	2	.565
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	0.917	2	.632
	10. Senaryo	1.397	1	.237

\* $p \leq \alpha = 0.05$

Yapılan hesaplamalar sonucunda, yöneticilerin çalıştıkları otellerin statülerinin hizmet kalitesi algılamaları ile ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. İlgili değişken için senaryolara verilen yanıtların değerlendirilmesi sonucunda p değerleri tüm boyutlarda 0.05'ten büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_8$  hipotezi reddedilmiştir. Araştırmada yer alan dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerinin çalıştıkları otellerin statülerinden bağımsız olarak yiyecek-içecek hizmetini değerlendirdikleri görülmektedir. Yöneticilerin otel statülerinden bağımsız olarak hizmet kalitesini benzer ölçütlerle değerlendiriyor olmaları, örnekleme dahil edilen otellerde verilen yiyecek-içecek hizmetlerinin benzer özelliklere sahip olduğunu da göstermektedir.

**$H_0/H_9$ :** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin yaşları ile sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

**Tablo-13 Müşterilerin Yaşları İtibariyle Senaryolara İlişkin  $\chi^2$  Analiz Sonuçları**

Yaş		$\chi^2$ Değeri	Serbestlik Derecesi	p Değerleri (Anlamlılık)
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	0.788	4	.940
	2. Senaryo	3.261	6	.775
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	6.055	6	.417
	8. Senaryo	2.240	4	.692
<b>Empati</b>	4. Senaryo	1.762	4	.779
	9. Senaryo	1.886	4	.757
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	7.470	6	.280
	7. Senaryo	6.987	6	.322
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	0.856	2	.652
	10. Senaryo	9.766	4	.045*

\*p  $\leq$   $\alpha$  = 0.05

Yapılan testler sonucunda, dokuz senaryoda müşterilerin yaşlarının hizmet kalitesi algılamalarından bağımsız olduğu ortaya çıkmıştır. Sadece, onuncu senaryoda müşterilerin yaşlarının hizmetin güvenli olarak algılamalarıyla ilişkili olduğu görülmüştür.

Müşterilerin yaşları ile güvenlik boyutu arasında bir ilişki olduğunun görülmüş olması nedeniyle, kontenjans katsayısı da hesaplanmıştır. Böylece değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi belirlenmiştir. İlgili senaryo için hesaplanmış olan kontenjans katsayısı 0.045'tir. Bu durumda, yaş değişkeni ile ilgili senaryonun arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Müşterilerin yaşlarının, yiyeceklerin depolama, hazırlanma, bekletme ve sunumunda hijyen koşullarının yerine getirilip getirilmediği konusundaki algılamalarını etkilediği söylenebilir.

Dokuz senaryoda p değerleri 0.05'ten büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>/H<sub>10</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin cinsiyetleri ile sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

**Tablo-14 Müşterilerin Cinsiyetleri İtibariyle Senaryolara İlişkin  $\chi^2$  Analiz Sonuçları**

Cinsiyet		$\chi^2$ Değeri	Serbestlik Derecesi	p Değerleri (Anlamlılık)
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	3.802	2	.149
	2. Senaryo	0.016	2	.992
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	1.079	2	.583
	8. Senaryo	3.450	2	.178
<b>Empati</b>	4. Senaryo	0.461	2	.794
	9. Senaryo	6.753	2	.034*
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	1.528	2	.466
	7. Senaryo	0.114	2	.945
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	3.484	2	.175
	10. Senaryo	3.066	2	.216

\* $p \leq \alpha = 0.05$

Araştırmaya katılan müşterilerin verdikleri yanıtlar incelendiğinde, empati boyutuna ait dokuzuncu senaryo dışındaki senaryoların cinsiyet değişkeniyle aralarında bir ilişki olmadığı görülmüştür ( $p > 0.05$ ). Dokuzuncu senaryonun p değeri 0.034 olduğu için ayrıca kontenjans katsayısına da bakılmıştır. Kontenjans katsayısına ilişkin p değeri 0.034 olarak belirlenmiştir. Buna göre, yiyeceklerin öğünlerin ve farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun hazırlanması konusundaki algılamaların cinsiyet değişkeni tarafından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımında müşterilerin algılamalarının cinsiyet faktöründen bağımsız olduğunu ifade etmek mümkündür. Böylece, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilerek H<sub>10</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>/H<sub>11</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin milliyetleri ile sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır .

**Tablo-15 Müşterilerin Milliyetleri İtibariyle Senaryolara İlişkin  $\chi^2$  Analiz Sonuçları**

Milliyet		$\chi^2$ Değeri	Serbestlik Derecesi	p Değerleri (Anlamlılık)
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	3.183	4	.528
	2. Senaryo	0.613	4	.962
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	3.856	4	.426
	8. Senaryo	4.273	4	.370
<b>Empati</b>	4. Senaryo	4.052	4	.399
	9. Senaryo	8.396	4	.078
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	8.509	4	.075
	7. Senaryo	1.452	4	.835
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	4.569	4	.334
	10. Senaryo	2.217	4	.696

\*p  $\leq$   $\alpha$  = 0.05

Yapılan analiz sonucunda, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin hizmet kalitesini algılamaları ile milliyet değişkeni arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Analiz sonucunda ulaşılan p değerlerinin tamamı 0.05'ten büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilerek H<sub>11</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu bağlamda, müşterilerin milliyetlerinin sunulan hizmetle ilgili algılamalarından bağımsız olduğu söylenebilir.

**H<sub>0</sub>/H<sub>12</sub>:** Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde konaklayan müşterilerin gelir düzeyleri ile sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite boyutlarını algılamaları arasında ilişki yoktur/vardır.

**Tablo-16 Müşterilerin Gelir Düzeyleri İtibariyle Senaryolara İlişkin  $\chi^2$  Analiz Sonuçları**

Gelir Düzeyleri		$\chi^2$ Değeri	Serbestlik Derecesi	p Değerleri (Anlamlılık)
<b>Fiziksel Özellikler</b>	1. Senaryo	11.554	6	.073
	2. Senaryo	10.983	6	.089
<b>Güvenilirlik</b>	3. Senaryo	4.666	4	.323
	8. Senaryo	12.144	4	.016*
<b>Empati</b>	4. Senaryo	0.934	3	.817
	9. Senaryo	9.219	4	.050*
<b>Heveslilik</b>	5. Senaryo	9.706	6	.138
	7. Senaryo	7.132	6	.309
<b>Güvenlik</b>	6. Senaryo	7.344	6	.290
	10. Senaryo	3.835	4	.429

\* $p \leq \alpha = 0.05$

Güvenilirlik boyutuna ait sekizinci senaryo ve empati boyutuna ait dokuzuncu senaryo haricinde, gelir düzeyinin hizmet kalitesini algılamayla herhangi bir ilişkisi olmadığı görülmektedir ( $p > 0.05$ ). Sekizinci senaryoya ait p değeri 0.016'dır. Yine bu senaryoya ait kontenjans katsayısına ilişkin p değeri de 0.016 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda, müşterilerin gelir düzeyleri, farklı dönemlerde otelde yenen yemeklerin lezzeti, porsiyon büyüklüğü ve sunumuyla ilgili algılamalarıyla ilişkili bulunmuştur.

p değeri 0.050 olan dokuzuncu senaryonun kontenjans katsayısına ait p değeri de 0.050'dir. Böylece, müşterilerin restoranlarda farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun yiyecekleri içeren mönülerin hazırlanıp hazırlanmadığı konusundaki algılamalarının gelir durumları arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Müşterilerin gelir düzeylerinin yiyecek-içecek hizmetleri konusundaki algılamaları ile ilişkisi incelendiğinde,  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_{12}$  hipotezi reddedilmiştir. Müşterilerin aldıkları yiyecek-içecek hizmetlerini gelir durumlarından bağımsız olarak

algıladıkları gözönünde bulundurulduğunda, dış kaynak kullanarak yiyecek-içecek hizmeti veren otellerin bu bağlamda başarılı olduklarını söylemek mümkündür.

## 10. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ TARTIŞILMASI

Bu bölümde, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yöneticilerin ve müşterilerin hizmetlerin kalite düzeylerine yönelik algılamalarının karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikle yöneticilerin ve müşterilerin demografik verilerine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Yöneticilerin demografik verileri incelendiğinde; dört ve beş yıldızlı otellerde çalıştıkları, altı-onbeş yıl arası deneyime sahip oldukları, tamamının erkek olduğu, lisans ve lisansüstü eğitime sahip oldukları, bir-üç yıl kadar zamandır yiyecek-içecek departmanlarında dış kaynak kullandıkları ve önemli bir bölümünün dış kaynak kullanmaya devam etmek istedikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, otellerin dış kaynak kullanımından memnun oldukları ve bu uygulamaya devam etmek istedikleri görülmektedir.

Müşterilerin demografik özelliklerine bakıldığında; genellikle yetişkin erkek ve kadınlardan oluştuğu, önemli bir bölümünün Türkiye, Almanya ve İngiltere’de yaşamakta olduğu ve orta düzey gelire sahip oldukları görülmüştür. Bu dağılımın, araştırmanın sezon dışı zamanda yapılmış olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırmada ulaşılmak istenen temel sonuç, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel yöneticileri ile müşterilerin algılamalarını karşılaştırmak ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde yöneticiler ile müşterilerin algılamaları arasında hizmet kalitesinin fiziksel özellikler ve güvenilirlik boyutlarında farklılıklar olmadığı görülmüştür. Buna göre, yöneticilerin sundukları hizmetleri algılamaları ile müşterilerin aldıkları hizmetleri algılamaları genel olarak paraleldir. Ancak bazı boyutlarda farklılıklar olduğu da ortaya çıkmıştır. Yöneticiler ve müşterilerin yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite düzeyini algılamaları arasındaki farklılıklar aşağıda açıklanmaktadır:

- Heveslilik boyutuna ait bir senaryoda, yöneticiler ve müşterilerin olumlu algılamaları olmasına rağmen memnuniyet düzeyleri farklıdır. Buna göre; yöneticiler büfede sunulan yiyecekler tükendiğinde yerine hemen yenilerinin getirildiğini ve yiyeceklerin özelliklerine göre sıcak ya da soğuk olarak bekletildiğini ifade etmekte iken müşterilerin bir bölümünün bu konuda farklı algılamaları olduğu görülmektedir.
- Empati boyutu içinde yer alan bir senaryoda yöneticiler ve müşterilerin farklı algılamaları olduğu saptanmıştır. Sonuçlara göre, yöneticiler sundukları yiyeceklerin öğünlerin özelliklerine ve farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun olduğunu düşünmelerine rağmen müşteriler bu konuda yöneticilerden farklı algılamalara sahiptirler.. Farklı uluslardan gelen ve bu bağlamda farklı beslenme alışkanlıklarına sahip olan müşterileri konuk eden işletmelerin müşterilerin beslenme alışkanlıklarına uygun münüler hazırlamaları gerekmektedir.
- Güvenlik boyutunda ise, yöneticiler sundukları yiyeceklerin depolama, hazırlama, bekletme ve sunumunda gerekli hijyen koşullarının yerine getirildiğini ve böylece işletmede gıda zehirlenmesi ya da benzeri sağlık sorunlarının yaşanmaması konusunda son derece dikkatli davranıldığını belirtmişlerdir. Ancak, müşterilerin bir kısmının bu konuda yeterli memnuniyeti göstermedikleri ortaya çıkmıştır. Hizmet kalitesinin güvenlik boyutunu temsil eden, daha da önemlisi insan sağlığı gibi önemli bir konuda gerekli şartların ihmal edilmeden yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bu farklılıkların yöneticiler tarafından dikkate alınması ve gıda güvenliği konusunda gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir.

Araştırma sonucunda, yöneticiler ve müşterilerin yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite düzeyini algılamaları arasında önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır. Bazı konularda, müşteri algılamaları yöneticiler kadar yüksek derecede olumlu değilse de, hizmetin tamamı düşünüldüğünde olumludur. Bu bağlamda, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi konusunda olumlu sonuçlara yol açtığı söylenebilir. Tabii farklı boyutları da olan dış kaynak kullanımının başka araştırmalarla değerlendirilmesinin önemi ortadadır.



## SONUÇ

Geçtiğimiz yüzyılda, işletme yöneticiliği alanında çeşitli yaklaşımlar, anlayışlar, akımlar, teknikler ve uygulamalar ortaya çıkmış ve hayata geçirilmiştir. Bütün bu çabaların altında, gerek imalat gerekse hizmet endüstrileri için, ürettikleri mal ve hizmetleri müşterilere daha etkili bir şekilde ulaştırarak rekabet ortamında başarılı olma çabası yatmaktadır. Özellikle müşterilerin katılımıyla ortaya çıkan hizmet üretiminde, müşterilerin beklentilerini karşılayıp, daha da öteye geçerek onları etkilemek önem kazanmıştır.

Günümüzde, diğer yönetsel araçların da ulaşmaya çalıştıkları amaca hizmet eden ve işletmelerin kullandıkları bir uygulama olan dış kaynak kullanımı (outsourcing) gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Diğer birçok uygulama gibi öncelikle imalat işletmelerinde hayata geçirilen dış kaynak kullanımı zaman içinde hizmet işletmelerinde de uygulanmaya başlamıştır. Hizmet endüstrisi içinde yer alan otel işletmelerinde de çeşitli faaliyetlerin dış kaynaklara devredildiği görülmektedir. Yurtdışında çok sayıda otelde uygulanarak kurumsallaşmış olduğu görülen dış kaynak kullanımının ülkemizde de giderek daha fazla kabul görmeye başladığını ifade etmek mümkündür.

Eğlenmek, dinlenmek ve hoşça vakit geçirmek gibi arzularla otel işletmelerinde konaklayan müşterilere ellerinden gelen en iyi hizmeti sunmaya çalışan yöneticiler, en iyi yaptıkları işlere odaklanarak, bunun dışında kalan hizmetleri, sözleşmeler dahilinde, kendi alanlarında uzman olan şirketlere devretmektedirler. Böylece, hizmet sunumunda otel işletmesi ve müşterilerden başka otellere hizmet sunan dış kaynak işletmeleri de yer almaktadır. Dış kaynak kullanımı nedeniyle oluşan bu karmaşık yapının içerisinde araştırılması gereken birtakım konular da gündeme gelmiştir. Bunlardan bir tanesi, dış kaynak kullanan otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalite düzeyinin belirlenmesidir. Yapılan literatür taraması sonucunda, hizmet kalitesinin belirlenmesinde en etkili yöntemlerden birinin; hizmeti sunan taraf olan yöneticiler ile hizmeti kullanan tarafta yer alan müşterilerin algılamalarının belirlenerek, hizmet kalitesini ortaya koymak olduğu görülmüştür. Bu nedenle, araştırmada yöneticilerin ve müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılamaları değerlendirilmiştir.

Araştırmada, yöneticilerin ve müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılamaların belirlenmesi için, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama amacıyla hazırlanan soru formlarında senaryo tekniğinden yararlanılmıştır. Böylece, her bir senaryoda hizmet kalitesine yönelik farklı algılamaların elde edilmesi mümkün olmuştur. Ayrıca, klasik ifadelerin yer aldığı ve çok sayıda önermeyi içeren veri toplama yönteminden sıkılmış olduğu bilinen katılımcıların ilgilerini çekerek araştırmaya katılmaları amaçlanmıştır. Sıralanmış olan bütün bu sebeplerden dolayı, veri toplamada senaryo tekniğinin kullanılması uygun görülmüştür. Soru formunda ayrıca, yöneticilerin ve müşterilerin genel özelliklerini belirleme amacıyla demografik sorulara da yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında, otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine yönelik algılamaları ne yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bunun nedenlerinden bir tanesi, otel işletmelerinde müşterilerin hizmeti sunan personelle yüzyüze iletişim içerisinde olması iken, diğer bir neden de otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetlerinin konaklama hizmeti ile birlikte en önemli hizmetlerden biri olmasıdır. Araştırma kapsamına sadece yiyecek-içecek hizmetlerinin alınmasının diğer bir nedeni de, sadece temel yeteneklerin dış kaynaklara devredilmesinden yola çıkarak gündeme gelen, otellerin temel yetenekleri içinde yiyecek-içecek hizmetlerinin de olup olmadığı konusunda varolan tartışmalara katkıda bulunması amacının güdülüyor olmasıdır.

Araştırmanın evrenini Antalya'da hizmet vermekte olan ve yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bunun nedeni, yapılan ön araştırma sonucunda yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerin önemli bir bölümünün Antalya sınırları içinde olmasıdır. Araştırmanın Antalya'da yürütülüyor olmasının diğer bir nedeni de bölgenin Türkiye içinde önemli bir çekim merkezi olması ve çok sayıda turist tarafından ziyaret edilmesidir. Araştırmanın yapıldığı tarihlerde sözkonusu otellerdeki yöneticiler ve konaklamakta olan müşteriler örnekleme oluşturmaktadır.

Araştırmanın temel hipotezi, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerdeki yönetici ve müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılamalarının karşılaştırılması olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, yöneticilerin ve müşterilerin hizmet kalitesini oluşturan; fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, empati ve güvenlik boyutlarına ait algılamaları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmada, yöneticiler ve müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılamalarını karşılaştırmadan önce, ayrı ayrı sunulan hizmet hakkındaki algılamalarına yer verilmiştir. Buna göre, yöneticiler ve müşterilerin araştırmada kullanılan soru formunda yer alan senaryolara verdikleri yanıtlar aracılığıyla yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otellerde sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinden genel olarak memnun olduklarını ifade etmek mümkündür. Yöneticilerin ve müşterilerin yiyecek-içecek hizmetlerinin kalitesine yönelik algılamaları incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler, sundukları yiyecek-içecek hizmetlerinin fiziksel özellikleri konusunda olumlu algılamalara sahiptirler. Buna göre, restoranların genel görünümünün otellerin statüleri ile uyumlu olduğunu ve hizmet eden personelin temiz, bakımlı ve özenli olduğunu düşünmektedirler. Müşterilerin de bu konuda benzer algılamaları olduğu belirlenmiştir.
- Yöneticiler, yemeklerin lezzetli olduğunu ve otellerindeki restoranlarda yemek yemenin keyifli olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca, işletmelerinde yiyeceklerin standart reçetelere göre hazırlandığını, böylece aynı yemeklerin farklı zamanlarda aynı lezzete sahip olduğu konusunda hemfikirdirler. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin güvenilirlik boyutu ile ilgili olarak yüksek derecede memnuniyet duydukları görülmektedir. Müşterilerin de hizmet kalitesinin güvenilirlik boyutunda, yöneticiler kadar olmasa da, olumlu algılamalara sahip oldukları ortaya çıkmıştır.
- Hizmet kalitesinin diğer özellikleri konusunda memnun olduklarını ifade eden yöneticiler, empati boyutu ile ilgili olarak nispeten olumsuz düşüncelere

sahiptirler. Yöneticiler, garsonların yiyeceklerin içerikleri ve hazırlanması konusunda çok başarılı olmadıklarını düşünmektedirler. Bunun yanısıra yöneticiler, restoranlarda sunulan öğünlerin o öğünün özelliklerine ve farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Müşterilerin de yiyecek-içecek hizmetlerinin kalitesinin empati boyutuyla ilgili olumlu algılamaları olduğu görülmektedir.

- Araştırma kapsamındaki tüm otellerde herşey dahil sistemi uygulandığı düşünüldüğünde, büfede yiyecek sunumunun son derece önem kazandığı bir gerçektir. Yöneticiler, büfede sunulan yiyecekler tükendiğinde hemen yenilerinin getirildiğini, ayrıca yiyeceklerin özelliklerine göre sıcak veya soğuk olarak korunarak servis edildiğini düşünmektedirler. Ancak yöneticilerin; pişirme yöntemi, uygun garnitürlerin kullanımı ve tabakların süslenmesi konusunda çok fazla memnun olmadıkları saptanmıştır. Dolayısıyla, yöneticilerin sunulan hizmetin heveslilik boyutunda fazla memnuniyet ifade etmedikleri saptanmıştır. Müşteriler ise, büfe sunumunda olumlu düşüncelere sahipken, yiyeceklerin pişirme yöntemine uygun olarak pişirilmesi ve tabakların süslenmesi konusunda çeşitli olumsuz düşüncelere sahiptirler.
- Yöneticiler; salatalar, kahvaltılık yiyecekler ve diğer pişirilmeden sunulan yiyeceklerin temiz, taze ve doğal olduğunu, böylece de konukların sağlıklı bir şekilde beslenmelerine yardımcı olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca, işletmelerinde gıda zehirlenmeleri ile ilgili şikayetlerle karşılaşmadığını, bunun sebebi olarak yiyeceklerin depolama, hazırlama, bekletme ve sunumunda hijyen koşullarının yerine getirildiğine inanmaktadırlar. Bir başka deyişle, yöneticiler hizmet kalitesinin güvenlik boyutu konusunda son derece olumlu algılamalara sahiptirler. Müşteriler de hizmet kalitesinin güvenlik boyutunu yöneticilerle benzer şekilde algılamaktadırlar.

Yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmakta olan otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin, sunulan hizmetlerin kalite düzeyine yönelik genel olarak olumlu algılamaları olduğu ifade edilebilir. Araştırmada, kalite düzeyini algılamaya

yönelik senaryolara olumsuz yanıtlar veren katılımcılar da olmuştur. Ancak analizler sonucunda genel eğilimin olumlu algılamalara sahip olduğu belirtilebilir. İşletmelerin yiyecek-içecek hizmetleri konusunda hassas davranmaları ve müşterilerini memnun etmeleri, gerek aynı müşterilerin tekrar gelmelerini sağlama gerekse çevrelerine olumlu düşüncelerini bildirmeleri ile işletmelerin başarılı olmalarını sağlayacaktır.

Müşterilerin aldıkları hizmetlerden memnun olmalarını sağlama ve tekrar aynı hizmetleri kullanma isteklerinin oluşması için beklentilerinin karşılanması ve hatta aşılması gerektiği düşünüldüğünde, yöneticiler ile müşterilerin algıladıkları kalite düzeyindeki sözkonusu farkların ortadan kaldırılarak müşterilerin tamamen tatmin olması için çalışılması gerektiği ifade edilebilir. Böylece, otel işletmeleri rakiplerinin arasından sıyrılarak farklılaşabileceklerdir.

Betimleyici nitelikte planlanan bu çalışmanın diğer çalışmalara, özellikle ilişki kurucu ve genelleme nitelikteki araştırmalara zemin hazırlaması amaçlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular göstermiştir ki; katılımcılar anket formundaki senaryolarda genellikle belirli yanıt seçeneklerini tercih etmişlerdir. İleride yapılması planlanacak benzer araştırmalarda oluşturulacak anket formlarındaki ilişkili soruların seçeneklerinin uygun ölçeklere göre hazırlanmasında bu çalışmadan yararlanılabilir. Özellikle soruların yanıt seçeneklerinin hazırlanması, belirli türdeki araştırmalarda doğru analiz tekniklerini kullanmada önemli olabilir.

Benzer çalışmalarda veya farklı zamanlarda bu çalışma tekrarlandığında özellikle katılımcı sayısının fazla tutulması önerilebilir. Böylece, araştırmalarda elde edilen bulguların daha anlamlı bir şekilde analiz edilebilmesi sağlanabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmayı tercih eden otellerde sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kalite düzeylerinin genel olarak memnuniyet verici olduğunu göstermektedir. Araştırmada, yöneticilerin ve müşterilerin algılamalarının karşılaştırılıyor olması, hizmeti sunan ve kullanan tarafların algılamalarını sağlıklı bir şekilde değerlendirmeye imkan sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı, sadece maliyet düşürücü bir uygulama olarak

değil, müşterileri memnun etme amacıyla kullanılan bir araç olarak düşünülerek hareket edildiğinde, işletmelerin başarılı olabilecekleri görülmektedir.

Bu çalışmada, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine yönelik algılamaları ne yönde etkilediği ortaya konmuştur. Dış kaynak kullanımıyla ilgili farklı konuların (personel-otel-hizmet sağlayıcı şirket ilişkileri, sözleşmelerin hazırlanması, hizmet sağlayıcı şirketlerin seçimi, örgüt kültürüne etkisi, dış kaynak kullanımının maliyetleri, hukuksal konular vb.) da daha sonraki çalışmalarda araştırılması, konunun ayrıntılı olarak anlaşılabilmesine olanak sağlayacaktır.

Dış kaynak kullanımı, yiyecek-içecek hizmetlerinin yanı sıra otel işletmelerinin farklı departmanlarında da uygulama alanı bulmaktadır. Daha sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda, diğer departmanlarda dış kaynak kullanımı ile ilgili araştırmalar da yapılmalıdır. Böylece, otel işletmelerinin işleyişleri hakkında bilimsel veriler elde edilerek “daha da iyiye” ulaşmanın yolları aranabilir.

Araştırma, yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan diğer otellerde de uygulanabileceği gibi, daha da geliştirilerek ilerleyen zamanlarda aynı otellerde de uygulanabilir. Böylece, bir taraftan dış kaynak kullanımı ile ilgili literatürün gelişmesine katkı sağlanırken diğer bir taraftan da işletmelere dış kaynak kullanımı konusunda vizyon oluşturulabilecektir.

<b>EKLER LİSTESİ .....</b>	<b>Sayfa</b>
<b>EK-1 Müşterilere Uygulanan Anket Formu .....</b>	<b>103</b>
<b>EK-2 Yöneticilere Uygulanan Anket Formu .....</b>	<b>107</b>

EK-1

## MÜŞTERİLERE UYGULANAN ANKET FORMU

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, bir yüksek lisans tez çalışmasında veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların tamamı sadece yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayınlanmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak ankete göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Erdem Korkmaz  
Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu

### A. Lütfen, aşağıda verilen senaryolara katılma derecenizi işaretleyiniz.

(Tamamen katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Fikrim yok (0), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1))

1. Restoranın genel görünümü temiz olup; masa örtüleri, sandalyeler, duvarlar, tavan ve yerler dikkatli bir şekilde temizlenmiş, yemek artıkları ve kirlerden arındırılmıştır. Ayrıca, restoranın genel atmosferi de otelin statüsü ile uyumludur.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

2. Restoranda, temiz üniformalı, güzel kokulu, el ve saç bakımına özen gösteren personel hizmet etmektedir. Personel kişisel bakımına özen gösterdiği kadar, servis sırasında kullandığı tabakları, çatalı, kaşıkları, bıçakları ve diğer ekipmanı kirletmeden hizmete sunmaktadır.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum



3. Yemek siparişleri için bekleme süresi, yemeğin türü, hazırlama yöntemi ve pişirme sürecine uygundur. Bunun yanında, yemekler oldukça lezzetlidir ve burada yemek yemek tam anlamıyla bir keyiftir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

4. Garsonlar yiyeceklerin içerikleri ve hazırlanması konusunda yeterli bilgiye sahiptirler. Garsonlara yemek türleri, yemeklerin hazırlanmasında kullanılan malzemeler, yemeklerin pişirilme yöntemleri ve sunumu konusunda sorulan sorulara tatmin edici cevaplar alınmakta ve güvenle yemek siparişi verilmektedir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

5. Büfede servis edilen yiyecekler tükendiğinde hemen yenileri getirilmekte, yiyeceklerin özelliklerini kaybetmemeleri için gereken önlemler alınmaktadır. Bu amaçla, sıcak yiyeceklerin sıcak, soğuk yiyeceklerin soğuk olarak bekletilmesine, sunum sırasına göre büfeye koyulmasına ve estetik görüntüsüne özen gösterilmektedir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

6. Salatalar, kahvaltılık yiyecekler ve diğer pişirilmeden sunulan yiyecekler temiz bir şekilde servis edilmektedir. Ayrıca, hazırlanan yiyeceklerin mevsim şartları dahilinde taze ve doğal türden seçildiği, böylece, konukların sağlıklı bir şekilde beslenmelerine katkıda bulunulduğu da söylenebilir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

7. Pişirilerek sunulan yiyeceklerin lezzetlerinden; uygun pişirme yönteminin kullanıldığı, sunulan garnitürlerin yemeğe uygun şekilde hazırlandığı ve yemeklerin sunumunda tabakların süslenmesine özen gösterildiği dikkati çekmektedir. Bunun yanında, yemekler özel istekler doğrultusunda daha fazla veya daha az pişirilerek de sunulmaktadır.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

8. Bu işletmede farklı dönemlerde yenilen yemeklerin lezzeti, porsiyon büyüklüğü ve sunumunda bir farklılık görülmediğinden, standart reçetelere göre üretim yapıldığı düşünülebilir. Böylece, bir yemek beğenildiği takdirde daha sonra kaygı duymadan sipariş edilebilmekte ve aynı hizmet alınmaktadır.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

9. Farklı öğünlerde sunulan yiyecekler o öğünün özelliklerine uygun olarak hazırlanmaktadır. Sabah kahvaltılarında farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun yiyecekleri içeren münüler hazırlanmaktadır. Öğle yemekleri ise çorbalar, salatalar ve hafif yiyeceklerden oluşmaktadır. Akşam yemeklerinde ise, salata, et ve tavuk çeşitleri, rosto, makarna ve deniz ürünlerinin yanında çeşitli içecekler servis edilmektedir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

10. Yemeklerin lezzeti, kokusu ve görünüşünün yanında, işletmede önemli gıda zehirlenmeleri ve bu yöndeki şikayetlere rastlanmaması, yiyeceklerin depolama, hazırlanma, bekletme ve sunumunda hijyen koşullarının yerine getirildiğini göstermektedir. Böylece, konukların gıda zehirlenmesi ya da başka sağlık sorunlarıyla karşılaşma riski en aza indirilmektedir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

**B. Lütfen, aşağıdaki genel bilgiler ile ilgili bölüme de yanıt veriniz.**

1. Yaşınız \_\_\_\_\_
2. Cinsiyetiniz \_\_\_\_\_
3. Milliyetiniz \_\_\_\_\_
4. Aylık Geliriniz \_\_\_\_\_
5. Bu otele ilk defa mı geliyorsunuz? Evet \_\_\_\_\_ Hayır \_\_\_\_\_
6. Tekrar bu otele gelmeyi düşünüyor musunuz? Evet \_\_\_\_\_ Hayır \_\_\_\_\_

Ankete katıldığınız için tekrar teşekkür ederim.

**EK-2**

## **YÖNETİCİLERE UYGULANAN ANKET FORMU**

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, bir yüksek lisans tez çalışmasında veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların tamamı sadece yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayınlanmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak ankete göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Erdem Korkmaz  
Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu

**A. Lütfen, aşağıda verilen senaryolara katılma derecenizi işaretleyiniz.**

(Tamamen katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Fikrim yok (0), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1))

1. Restoranın genel görünümü temiz olup; masa örtüleri, sandalyeler, duvarlar, tavan ve yerler dikkatli bir şekilde temizlenmiş, yemek artıkları ve kirlerden arındırılmıştır. Ayrıca, restoranın genel atmosferi de otelin statüsü ile uyumludur.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

2. Restoranda, temiz üniformalı, güzel kokulu, el ve saç bakımına özen gösteren personel hizmet etmektedir. Personel kişisel bakımına özen gösterdiği kadar, servis sırasında kullandığı tabakları, çatalı, kaşıkları, bıçakları ve diğer ekipmanı kirletmeden hizmete sunmaktadır.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

3. Yemek siparişleri için bekleme süresi, yemeğin türü, hazırlama yöntemi ve pişirme sürecine uygundur. Bunun yanında, yemekler oldukça lezzetlidir ve burada yemek yemek tam anlamıyla bir keyiftir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

4. Garsonlar yiyeceklerin içerikleri ve hazırlanması konusunda yeterli bilgiye sahiptirler. Garsonlara yemek türleri, yemeklerin hazırlanmasında kullanılan malzemeler, yemeklerin pişirilme yöntemleri ve sunumu konusunda sorulan sorulara tatmin edici cevaplar alınmakta ve güvenle yemek siparişi verilmektedir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

5. Büfede servis edilen yiyecekler tükendiğinde hemen yenileri getirilmekte, yiyeceklerin özelliklerini kaybetmemeleri için gereken önlemler alınmaktadır. Bu amaçla, sıcak yiyeceklerin sıcak, soğuk yiyeceklerin soğuk olarak bekletilmesine, sunum sırasına göre büfeye koyulmasına ve estetik görüntüsüne özen gösterilmektedir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

6. Salatalar, kahvaltılık yiyecekler ve diğer pişirilmeden sunulan yiyecekler temiz bir şekilde servis edilmektedir. Ayrıca, hazırlanan yiyeceklerin mevsim şartları dahilinde taze ve doğal türden seçildiği, böylece, konukların sağlıklı bir şekilde beslenmelerine katkıda bulunulduğu da söylenebilir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

7. Pişirilerek sunulan yiyeceklerin lezzetlerinden; uygun pişirme yönteminin kullanıldığı, sunulan garnitürlerin yemeğe uygun şekilde hazırlandığı ve yemeklerin sunumunda tabakların süslenmesine özen gösterildiği dikkati çekmektedir. Bunun yanında, yemekler özel istekler doğrultusunda daha fazla veya daha az pişirilerek de sunulmaktadır.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

8. Bu işletmede farklı dönemlerde yenilen yemeklerin lezzeti, porsiyon büyüklüğü ve sunumunda bir farklılık görülmediğinden, standart reçetelere göre üretim yapıldığı düşünülebilir. Böylece, bir yemek beğenildiği takdirde daha sonra kaygı duymadan sipariş edilebilmekte ve aynı hizmet alınmaktadır.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

9. Farklı öğünlerde sunulan yiyecekler o öğünün özelliklerine uygun olarak hazırlanmaktadır. Sabah kahvaltılarında farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun yiyecekleri içeren münüler hazırlanmaktadır. Öğle yemekleri ise çorbalar, salatalar ve hafif yiyeceklerden oluşmaktadır. Akşam yemeklerinde ise, salata, et ve tavuk çeşitleri, rosto, makarna ve deniz ürünlerinin yanında çeşitli içecekler servis edilmektedir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

10. Yemeklerin lezzeti, kokusu ve görünüşünün yanında, işletmede önemli gıda zehirlenmeleri ve bu yöndeki şikayetlere rastlanmaması, yiyeceklerin depolama, hazırlanma, bekletme ve sunumunda hijyen koşullarının yerine getirildiğini göstermektedir. Böylece, konukların gıda zehirlenmesi ya da başka sağlık sorunlarıyla karşılaşma riski en aza indirilmektedir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Fikrim Yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

**B. Lütfen, aşağıdaki genel bilgiler ile ilgili bölüme de yanıt veriniz.**

1. Otelin statüsü \_\_\_\_\_
2. Deneyiminiz \_\_\_\_\_
3. Cinsiyetiniz \_\_\_\_\_
4. Eğitim düzeyiniz \_\_\_\_\_
5. Otelinizin yiyecek içecek departmanında kaç yıldır dış kaynak kullanmaktasınız?  
\_\_\_\_\_
6. Otelinizin yiyecek içecek departmanında dış kaynak kullanmaya devam etmeyi düşünüyor musunuz? Evet \_\_\_\_\_ Hayır \_\_\_\_\_

Ankete katıldığınız için tekrar teşekkür ederim.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Berkowitz, E. N. ve diğçerleri. **Marketing**. Dördüncü Baskı, Illinois: R. D. Irvin Inc, 1994.

Canküyer E. ve Z. Aşan. **Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1266, 2001.

Cook, S. **Practical Benchmarking**. England: Clays Ltd., 1995.

Dalay, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık. **Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Yayınları, 2002.

DeSilva, G. M. S. **Basic Metrology for ISO 9000 Certification**. Oxford: Butterwort/Heinemann, 2002.

Erkut, H. **Hizmet Kalitesi**. İstanbul: İnterbank Yayınları, Yayın No: 1, 1995.

Grönroos, C. **Service Management and Marketing**. Massachusetts: Lexington Books, 1990.

Grönroos, C. **Service Marketing and Management: A Customer Relationship Management Approach**. İkinci Baskı, Chichester: John Wiley and Sons, 2000.

Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği**. Sekizinci Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Kotler, P. ve G. Armstrong. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. Dokuzuncu Baskı. New Jersey: Prentice Hall International, 1997.



Lashley, C. **Hospitality Retail Management**. Oxford: Butterworth/Heinemann, 2000.

Özdamar, K. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi Cilt 1**. Beşinci Baskı.  
Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.

Öztürk, S. A. **Hizmet Pazarlaması**. Dördüncü Baskı. Bursa: Ekin Kitabevi, 2003.

Pegels, C. C. **Handbook of Strategies and Tools For The Learning Company**.  
Oregon: Productivity Press, 1998.

Semerciöz, F. ve M. Kurt. **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Antalya:  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2002.

Seymen, O. A. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2000.

Şimşek, M. **Toplam Kalite Yönetimi**. Üçüncü Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım  
Dağıtım Ltd. Şti., 2001.

Williams, C. ve J. Bushwell. **Service Quality in Leisure and Tourism**. Cambridge:  
CABI Publishing, 2003.

Woodroof, H. **Services Marketing**. London: Pitman Publishing, 1995.

\_\_\_\_\_. **TSE Kalite Notları**, Ankara: TSE Kalite Standartları Enstitüsü, 1994.

## MAKALELER

Arslantaş, C. C. “Managing The Outsourcing Process”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**  
Cilt No: 28, Sayı No: 2, 1999.

- Ataman, G. “Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri”, **Öneri: Marmara Üniversitesi SBE Dergisi** Cilt No: 5, Sayı No: 19, 2003.
- Baden-Fuller, C., D. Targett ve B. Hunt. “Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-Defines Competitive Strategy and Structure”, **European Management Journal** Cilt No: 18, Sayı No: 3, 2000.
- Barney, J. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management** Cilt No: 17, Sayı No: 1, 1991.
- Barthelemy, J. “The Seven Deadly Sins of Outsourcing”, **Academy of Management Executive** Cilt No: 17, Sayı No: 2, 2003.
- Betis, R., S. Bradley ve G. Hamel. “Outsourcing and Industrial Decline”, **The Academy of Management Executive** Cilt No: 6, Sayı No: 1, 1992.
- Bolat, T. “HACCP Sistemi ve Bir Fast Food İşletmesi Uygulaması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi** Cilt No: 13, Sayı No: 1, 2002.
- Boone, J. “Hotel-Restaurant Co-Branding: A Preliminary Study”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Cilt No: 38, Sayı No: 5, 1997.
- Casper, C. “Confirmed Reservations”, **Restaurant Business** Cilt No: 94, Sayı No: 17, 1995.
- Coyle, M. P. ve B. G. Dale. “Quality in the Hospitality Industry: A Study”, **International Journal of Hospitality Management** Cilt No: 12, Sayı No: 2, 1993.
- Değirmenciöğlu, N. ve D. Çiçek. “Otel İşletmelerinin Mutfağında Personel Hijyeni ve HACCP Uygulamaları”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi** Cilt No: 15, Sayı No: 1, 2004.

Erdoğmuş, N. “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi** Ankara: MPM Yayınları, 1999.

Espino-Rodriguez T. F. ve V. Pardon-Robaina. “Outsourcing and It’s Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands”, **International Journal of Hospitality Management** Cilt No: 23, Sayı No: 3, 2004.

Frochot, I. ve H. Hughes. “HISTOQUAL: The development of a Historic Houses Assessment Scale”, **Tourism Management** Cilt No: 21, Sayı No: 2, 2001.

Galbreath, J. “Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Explatory Study of Resorce-Based Theory”, **Technovation** Cilt No: 25, Sayı No: 9, 2005.

Gilley, K. M. ve A. Rasheed. “Making More By Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance”, **Journal of Management** Cilt No: 26, Sayı No: 4, 2000.

Goetsch, D. L. ve S. B. Davis. **Introduction to Total Quality**. İkinci Baskı, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

Gözlü, S. “Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi”, **Standart Dergisi** Cilt No: 33, Sayı No: 390, 1994.

Hallam, G. ve T. Baum. “Contracting Out Food and Beverage Operationsin Hotels: A Comperative Study of Practice in North America and United Kingdom”, **International Journal of Hospitality Management** Cilt No: 15, Sayı No: 1, 1996.

- Hemmington, N. ve C. King. "Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services", **International Journal of Contemporary Hospitality Management** Cilt No: 12, Sayı No: 4, 2000.
- Insinga, R. C. ve M. J. Werle. "Linking Outsourcing To Business Strategy", **Academy of Management Executive** Cilt No: 14, Sayı No: 4, 2000.
- Jeong, M. ve H. Oh. "Quality Function Deployment: An Extended Framework for Service Quality and Customer Satisfaction in the Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management** Cilt No: 17, Sayı No: 4, 1998.
- Khan, M. "ECOSERV: Ecotourists' Quality Expectations", **Annals of Tourism Research** Cilt No: 30, Sayı No: 1, 2003.
- Kozak, M. A. ve H. Güçlü. "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Isguc.org: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt No: 5, Sayı No: 1, 2003.
- Lacity, C., L. P. Willcocks ve D. E. Feeny. "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control", **Harvard Business Review** Cilt No: 73, Sayı No: 3, 1995.
- Lee, K. ve C. W. Shanklin. "Development of Service Quality Measurement for Foodservice in Continuing Care Retirement Communities", **Foodservice Research International** Cilt No: 14, Sayı No: 7, 2003.
- Lei, D. ve M. A. Hitt. "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities", **Journal of Management** Cilt No: 21, Sayı No: 5, 1995.
- Lombardi, D. J. ve T. Miner. "Reengineering in the Food-Service Industry", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 36, Sayı No: 6, 1995.

- Luchars, J. A. ve T. R. Hinkin. "The Service Quality Audit: A Hotel Case Study", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Cilt No: 37, Sayı No: 1, 1996.
- McIvor, R. ve M. McHugh. "The Organizational Change Implications of Outsourcing", **Journal of General Management** Cilt No: 27, Sayı No: 4, 2002.
- Özalp, İ. ve diğerleri. "Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** Cilt No: 14, Sayı No: 1-2, 1998.
- Özel, T. "İnsan Sağlığı ve Gıda Hijyeni", **Önce Kalite** Cilt No:4, Sayı No: 13, 1995.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml ve L.L. Berry. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications of Future Research", **Journal of Marketing** Cilt No: 49, Sayı No: 4, 1985.
- Prahalad, C. K. ve G. Hamel. "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review** Cilt No: 68, Sayı No: 3, 1990.
- Quinn J. B. ve F. G. Hilmer "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review** Cilt No: 35, Sayı No: 4, 1994.
- Raajpoot, N. A. "TANGSERV: A Multiple Item Scale for Measuring Tangible Quality in Foodservice Industry", **Journal of Foodservice Business Research** Cilt No: 5, Sayı: No: 2, 2002.
- Saunders, C., M. Gebelt ve Q. Hu, "Achieving Success in Information Systems Outsourcing", **California Management Review** Cilt No: 39, Sayı No: 2, 1997.

- Scarpa, J. "Hotel Market Segment Report; foodservice strategies", **Restaurant Business** Cilt No: 92, Sayı No: 2, 1993.
- Stevens, P., B. Knutson ve M. Patton. "DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 36, Sayı No: 2, 1995.
- Strate, R. W. ve C.L. Rappole. "Strategic Alliances Between Hotels and Restaurants", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** Cilt No: 38, Sayı No: 3, 1997.
- Şahin, M. ve G. Eren. "İşletmelerde Sıfır Stokla Çalışma Sistemi." **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**. Cilt: 1, Sayı: 1, 1994.
- Tampoe, M. "Expoliting the Core Competencies of Your Organization", **Long Range Planning** Cilt No: 27, Sayı No: 8, 1994.
- Üner, M. "Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması Kapsamında Kullanılabilecek Görsel Bir Araç: Algılama Haritaları", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi** Cilt No: 9, Sayı No: 2, 1998.
- Vining, A. ve S. Globerman. "A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision", **European Management Journal** Cilt No: 17, Sayı No: 6, 1999.
- Yasuda, H. "Formation of Strategic Alliances in High-Technology Industries: Comparative Study of the Resource-Based Theory and the Transaction-Cost Theory", **Technovation** Cilt No:25, Sayı No: 7, 2005.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry ve A. Parasuraman. "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", **Journal of Marketing**. Cilt No: 52, Sayı No: 2, 1988.

Zeithaml, A. V. ve M. J. Bitner. **Services Marketing**. İkinci Baskı. New York: McGraw-Hill, 2000.

### TEZLER

Canbolat, C. “Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Çakır, N. “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Eroğlu, E. “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Hizmet Kalitesi Düzeyinin Belirlenmesi ve Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde Bir Uygulama Örneği”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Görker, N. “Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Türk Havayolları’nda Hizmet Kalitesine Yönelik Uygulamaların Araştırılması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998.

Tezel, Y. “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998.

Uluiş, A. “İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Outsourcing ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001.

Yılmaz, İ. “Hizmet Kalitesini Ölçme ve İyileştirmede Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ve Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

## İNTERNET

Ahn, C. “Outsourcing in Asia”, <http://www.doc.ic.ac.uk/~ca99/blogs/000051.html>

Carlsson, N. A. ve O. Hammarström, “Why Outsourcing”, <http://www.union-network.org>.

Devebakan, N. “Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü”, <http://www.kalder.org/genel/saglik%20isletmelerindeahkveolcumu.pdf>, 2005.

Gonchar, A. “The When and Why of Benchmarking”, <http://www.outsourcing-benchmarking.com/when>

<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>

[http://www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26257&kose=is\\_trend](http://www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26257&kose=is_trend)

<http://www.outsourcing-benchmarking.com/bane.html>

<http://www.qualitymanagementsurvival.com/ISO9000Standart.html>, s.1 (09/09/2004)

[http://www.isocel.com/index\\_a.html#FF](http://www.isocel.com/index_a.html#FF) (26.11.2004)