

Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Eğlence Firmaları

Esmahan Yiğit Yalçın¹

Çiğdem Kasalak²

Yusuf Çuhadar³

Özet

Konaklama işletmelerinde artan rekabet ve maliyet baskısı, işletmeleri daha verimli yönetim stratejileri geliştirmeye yöneltmiştir. Bu stratejilerden biri olan dış kaynak kullanımı (outsourcing), işletmelerin temel faaliyetlerine odaklanarak bazı hizmetleri uzmanlaşmış firmalardan temin etmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulama sayesinde işletmeler maliyetleri azaltabilmekte, hizmet kalitesini artırabilmekte ve operasyonel esneklik kazanabilmektedir. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ilk olarak 1980'li yıllarda Avrupa'da uygulanmaya başlanmış, Türkiye'de ise 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmıştır. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı; temizlik, çamaşırhane, güvenlik, bakım-onarım, satış-pazarlama, insan kaynakları, muhasebe ve eğlence faaliyetleri gibi birçok departmanda uygulanabilmektedir. Bu faaliyetler genellikle işletmenin temel hizmetleri dışında kalan yardımcı hizmetler olarak değerlendirilmektedir. Özellikle eğlence ve animasyon hizmetleri, konukların otelde geçirdikleri zamanı daha keyifli hale getiren önemli bir tamamlayıcı hizmettir. Bu faaliyetler; rekreasyon, kültürel etkinlikler ve sportif aktiviteler gibi farklı alanları kapsamaktadır.

Otel işletmeleri eğlence hizmetlerini kendi personeliyle sağlayabileceği gibi, bu alanda uzmanlaşmış animasyon firmalarından da temin edebilmektedir. Dış kaynak kullanımının tercih edilmesinde maliyetlerin azaltılması, uzman

- 1 Bilim Uzmanı, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi, esmahanyigit@hotmail.com, 0000-0002-8374-048X
- 2 Öğr. Gör. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Özel Güvenlik ve Koruma Programı, cigdemkasalak@akdeniz.edu.tr 0000-0003-3253-0244
- 3 Doktor Öğretim Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, yusuf.cuhadar@bilecik.edu.tr. 0000-0002-1765-9675

personelden yararlanma, risklerin paylaşılması ve işletmenin temel faaliyetlerine odaklanabilmesi gibi nedenler etkili olmaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalar, özellikle dört ve beş yıldızlı otellerde animasyon faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak eğlence ve animasyon hizmetlerinde dış kaynak kullanımı, otellerin hizmet çeşitliliğini artırmakta, misafir memnuniyetini yükseltmekte ve işletmelerin rekabet gücünü destekleyen önemli bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

GİRİŞ

Turizm özellikle günümüzde birçok ülkenin ekonomik bir enstrümanı haline gelmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş sanayi ülkeleriyle boy ölçüşecek nitelikte, hatta bazılarında daha fazla büyüme oranlarına ulaşması, turizm sektöründeki ilerleme ile gerçekleştirilmektedir. Böylece gelişmekte olan ülkeler turizmi sürdürülebilir bir ekonomik kalkınma stratejisinin ortasına yerleştirmektedirler (Serçek & Serçek, 2016: 534). Küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmeler işletmeler arasındaki rekabeti daha da arttırmıştır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve karlarını artırabilmek için yeni rekabet stratejileri geliştirmek zorundadır. Bu stratejilerin temel dayanağı maliyetleri azaltmak ve kar sağlamaktır. Maliyetleri düşürmede izlenecek yol, maliyetleri düşürürken sunulan hizmetlerin kalitesini maliyetlerle aynı doğrultuda düşürmekten kaçınmaktır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, rekabet gücünün yüksek olduğu iş ortamında teknolojik gelişmeleri takip etmek, şirketin hedeflerini gerçekleştirmek, faaliyetlerden kaynaklanan maliyetleri azaltmak için bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Dış kaynak kullanımının birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Tanyeri & Fırat, 2005: 273); Embleton & Wright (1998), dış kaynak kullanımını, uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır. Şeklinde tanımlamaktadır. Momme (2002)’a göre, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesidir. Zhu (2001), ise dış kaynak kullanımını, “İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir” olarak tanımlamaktadır. Dış kaynak kullanımı, temel yeteneklere, öze dönüş anlamına gelmektedir. İşletmelerin rekabet gücünün en yüksek olduğu alanlara yönelmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ana hedef ise, rakiplerin giremeyeceği alanlara, onların giremeyeceği ürünler ve yöntemlerle nüfuz etmektir. Bu modele göre, şirketlerin en çok başardıkları işler üzerinde yoğunlaşmalarının gerektiği, aynı zamanda rekabet güçlerinin az olduğu değişik sektörlerdeki işlerinden tamamen vazgeçmeleri ya da “outsourcing” yöntemiyle bu işlerini uzman firmalara devretmeleri öne sürülmektedir (Dereli, 2003: 121)

Dış kaynak kullanımı (DKK), özellikle son yıllarda farklı sektörler tarafından tercih edilen bir yönetim stratejisi haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımının yoğun olarak tercih edildiği sektörlerden biri de otelcilik sektörüdür. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ilk olarak 1980'li yıllarda Fransa'da uygulanmıştır. Türkiye'de ise konaklama sektöründe ilk dış kaynak kullanımı, 1997 yılında Seferihisar Atlantis Tatil Köyü'nde konaklama hizmetinin işletme dışından uygulanmasıyla başlamıştır (Türksoy & Türksoy, 2007: 85).

1. Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması

Budak ve Budak (2004: 208)'ın, dış kaynak kullanımı türlerini, basit ve karmaşık işlerin dış kaynaklanması olarak ikiye ayırdıkları görülmektedir. Basit işler olarak adlandırılan faaliyetler genel olarak işletmenin ikincil faaliyetleri ve detaylı sözleşmeler gerektirmeyen işler olarak tanımlanmaktadır. Karmaşık işler ise, işletmenin ana faaliyetleri kadar önemli olan işleri kapsayan ve ayrıntılı sözleşmeler içeren faaliyetleri kapsamaktadır. Buna göre dış kaynak kullanımı türleri, işletmelerin dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetleri ve tedarikçi işletme ile ilişkileri açısından dört grupta toplanabilmektedir. Bunlar, ikincil (peripheral) hizmetler, yardımcı şebeke (network), tedarikçiler ile stratejik işbirliği oluşturma ve rakiplerle işbirliği olarak sıralanabilir.

2. Dış Kaynak Kullanımı Türleri

Dış kaynak kullanımı türleri, işletmelerin dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetlerine ve dış kaynak sağlayıcı işletme ile ilişkileri açısından dört grupta sınıflandırılabilir (Özdoğan, 2006: 11).

2.1. İkincil hizmetler şeklinde dış kaynak kullanımı; birçok işletme yemekhane, temizlik, kafeterya gibi ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek geriye kalan esas faaliyetlerini kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirmektedir. Böylece işletmeler önem derecesi açısından ikincil faaliyetler için personel istihdam etmemekte ve kendi işlerine odaklanarak esnek bir yapıya kavuşabilmektedirler.

2.2. Yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımı; genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir dış kaynak kullanımı şekli olan yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkeziyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya kavuşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koşullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu tip dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek olarak IBM firması verilebilir. Bu kapsamda, IBM esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için işletme hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluşturmuştur.

2.3. Tedarikçi işletmelerle stratejik işbirliği oluşturma şeklinde dış kaynak kullanımı; dış kaynak sağlayan işletme ile amaç bütünlüğünün sağlanması yapılan dış kaynaklamanın verimliliğini artıran bir unsurdur. Bu yapı içerisinde işletme tedarikçi ile fayda ve zararları paylaşmakta ve sorunlara birlikte çözümler üretmektedirler.

2.4. Rakipler ile işbirliği oluşturma şeklinde dış kaynak kullanımı; işletmeler günümüz artan rekabet şartlarında var olabilmek ve büyüebilmek için stratejik işbirliklerine gerek duymaktadırlar. Belirli bir proje için birlikte çalışan işletmeler böylece oluşabilecek riskleri en aza indirmektedirler. Bu şekilde, işletmeler tek başlarına yapacakları yenilikleri diğer bir işletme ile tedarik anlaşması yaparak oluşturdukları ortaklıkla daha fazlasını başarabilmektedirler. Rakiplerle işbirlikleri oluşturarak uygulanan dış kaynak kullanımı, tedarikçi ya da bayileri ortak etme, taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde yapılabilmektedir. Bu tip dış kaynak kullanımına örnek olarak önde gelen tekstil işletmelerinin diğer küçük çaplı tekstil işletmelerine fason üretim yaptırması örnek verilebilir.

3.Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Departmanlar

DKK yaklaşımının bu işletmelerde uygulanması için öncelikle bu tesislerdeki faaliyetlerin temel ve ikincil faaliyet olarak ayrılması gerekmektedir. Stratejik açıdan yönetim, resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve tesellüm, yiyecek, içecek hizmetlerinin hazırlandığı ve sunulduğu bölümler temel faaliyet alanı kabul edilirken, bakım onarım, eğlence, insan kaynakları, bilişim, reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri tamamlayıcı, bunların dışında kalan ortak kullanım alanlarının ve odaların temizlenmesi, çamaşırhane ve kuru temizleme, havuz ve dış cephe temizliği, güvenlik faaliyetleri temel olmayan (ikincil) faaliyetler olarak değerlendirilmektedir (Türksoy & Türksoy, 2007: 85).

Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Bölüm ve Faaliyetler

Bölüm	Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyet
Resepsiyon	Resepsiyon, Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği, Kat Temizliği, Çamaşırhane
Yiyecek ve İçecek	Satın alma ve Tesellüm, Restoran, Mutfak
Bakım / Onarım	Teknik Servis, Havuz ve Bahçe Bakımı
Yönetim	İdare, Eğitim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Bilişim
Dinlenme Aktiviteleri	Animasyon
Güvenlik	Güvenlik

Kaynak : (Rodríguez & Robaina, 2004: 297; Özdoğan, 2006: 85)

3.1.Odalar Bölümü

Odalar departmanı, bir otelin operasyon departmanı olarak resepsiyon hizmetlerini (ön büro), rezervasyon hizmetlerini (ön büro), üniformalı hizmetleri, kat hizmetlerini, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetlerini kapsamaktadır. Aynı zamanda odalar departmanı bir otelin asıl faaliyet alanı olması nedeniyle burada kaynak kullanımı uygulanan hizmetler, özellikle kat hizmetleri, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kesgin, 2005: 64). İşletme içerisinde görev yapan personelin ağırlıklı olduğu bir diğer bölüm housekeeping (kat hizmetleri) olduğundan bu hizmetlerin işletme dışından bir temizlik firmasına yaptırılması maliyet tasarrufuna ve hizmetlerin hızlı biçimde sunulmasına olanak vermektedir. Otel işletmeleri mevcut müşterilerini korumak, yeni müşteriler çekebilmek ve pazar payını artırmak için halkla ilişkiler, reklam, tanıtım faaliyetleri yürütmek durumunda olduğundan bu kapsamda DKK önemli bir alternatif haline gelmektedir (Türksoy & Türksoy, 2017: 89).

3.2. Yiyecek İçecek Bölümü

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmesinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu kontrollerin rasyonalizasyonunu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir (Şener, 2001: 143). Yiyecek ve içecek sektöründe otel işletmelerinin payının giderek düşmesi, şehir merkezinde bulunan otellerin a la carte restoran ve fast food işletmelerinin rekabeti ile satışlarının gerilemesi ya da kar marjlarının düşmesi otellerin DKK'yı tercih etmesine neden olmaktadır Bu kapsamda bağımsız restoranlarla rekabet edemeyen otel restoranları franchising ve DKK yoluyla stratejik işbirliğine gitmektedir. Hospitality Franchise Systems otelleri McDonald's ile, Hilton otelleri Benihana ve Trader Vic's ile, Holiday Inn otelleri, TGI Friday's ve Ruth's ile çalışmaktadır (Türksoy & Türksoy, 2017: 89).

3.3. Satış Pazarlama Bölümü

Otel işletmeleri mevcut müşterilerini korumak, yeni müşteriler çekebilmek ve pazar payını artırmak için halkla ilişkiler, reklam, tanıtım faaliyetleri yürütmek durumunda olduğundan (Tavmergen & Meriç, 2002: 55) bu kapsamda dış kaynak kullanımı önemli bir alternatif haline gelmektedir.

3.4. İnsan Kaynakları Bölümü

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde kullanılan kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamaları daha çok aşağıdaki alanlarda görülmektedir (Dereli, 2005: 123).

- İş gücü temini
- Ücret ve ödüllendirme sistemleri
- Eğitim yönetimi
- Özlük ve tahakkuk işleri

3.5. Güvenlik Bölümü

Turistlerin serbest zamanlarını geçirmek ve eğlenmek isteyecekleri ve başka hiçbir şeyden endişe duymak istemeyecekleri bir faaliyettir. Temel olarak bu imkânı sağlayacak alt yapı ise güvenlik sorunlarının bulunmadığı bir ortamdır. Turizm ve güvenlik, temel olarak ilişkili ve etkileşimlidir. Bu ilişkiyi somut verilerle ortaya koymak mümkündür. Savaş, terör gibi ortamlar ve risklerin bulunduğu dönemler de bu ülkelere olan turizm talebinin düştüğü görülmektedir. Yine çeşitli salgın hastalıkların varlığı da bu talebi olumsuz etkilemektedir. Güvenlik riskinin arttığı durumlarda turizm talebi düşmektedir. Yine hem kişi güvenliği hem genel güvenlik hem de sağlık güvenliğinin turizm talebiyle doğru sal ilişkisi vardır (Serçek & Serçek, 2016:536). Turistlerde kendi yaşadıkları yerden ayrılıp yeni ve yabancı bir yere gitmenin verdiği psikolojik bir belirsizlik vardır. Böylece gittikleri yerlerde yaşadıkları ve şahit oldukları küçük bir olay bile turistleri karamsarlığa sürükleyebilmektedir. Eğer herhangi bir turistik bölgede can ve mal güvenliği yoksa turistlerin oraya gelmesi beklenmemelidir (Bahar & Bilen, 2020:193-194). Turizmde güvenlik o kadar hayati önem taşır ki, turizm yatırımlarının başarısı güvenli ve emniyetli destinasyonlar sunabilme yeteneğine bağlıdır. Turistik alanlara ve turizm altyapılarına yönelik terörist saldırıların turizm ve seyahat davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu uzun zamandır kabul edilmektedir. Küresel turizmde güvenlik ve emniyet, tüketiciyi koruma, turistlerin yasal korunması, çevresel güvenlik, afetlerden korunma, veri güvenliği, iletişimde kişisel güvenlik, hizmetlerin kalite güvencesi ve benzeri birçok bileşeni içeren karmaşık konular haline gelmiştir (Brondoni, 2016:9). Glensor & Peak (2004: 1)'e göre cinsel saldırı, yankesicilik, dolandırıcılık, çalıntı mal satma, çete saldırıları, kumarhane suçları, yaşlılığa bağlı suçlar, konaklama mekânlarında hırsızlıklar, eğlence mekânlarında hırsızlıklar, terör eylemleri, toplu taşıma araçlarında saldırılar ve trafik kazaları turistleri tehdit eden risklerdendir (Aras, 2017:594).

Otellerde konukları, konukların mallarını ve otelin eşyalarını korumak güvenlik bölümünün sorumluluğundadır. Konuklara ait eşyaların özellikle kıymetli eşyaların çalınması ve bu tür olayların sık sık tekrarlanması otel yönetimini, hatta otelin başarısını da önemli ölçüde etkilemektedir (Şener, 1997: 192). Dış kaynaklardan yararlanarak özel güvenlik şirketleri ile anlaşma yoluna giden otel işletmelerinin çoğu maliyetleri azaltmayı, güvenlik teknik ve teçhizatını yenilemeyi, teknolojiye uyumu sağlama, personel iyileştirme, organizasyonda esnekliği sağlama gibi avantajlardan yararlanmak amacını güder. Bu nedenle güvenlik kadrolarının tamamını dış kaynaklardan temin eden oteller de bulunmaktadır (Karakaş, 2012: 37).

3.6. Muhasebe Bölümü

Muhasebe bölümünün en önemli görevi, işletmenin gelir ve giderlerini takip etmek ve kayıt altına almaktır. Bu kayıtlara göre işletmenin birtakım politikalarının belirlenmesi veya yeniden gözden geçirilmesi konusunda muhasebe bölümü, yönetim bölümüyle sürekli iletişim halindedir (Karakaş, 2012: 38). Büyük otel işletmelerinde muhasebe bölümü genellikle genel müdüre bağlıdır. Zincir otel işletmelerinde, genel merkezin daha gelişmiş bir muhasebe bölümü mevcuttur (Batman vd., 2004: 103).

3.7. Teknik Hizmetler Bölümü

Teknik hizmetler bölümünün faaliyetleri içerisinde; otel işletmelerinin günlük hizmetleri kapsamında gerekli olan su, elektrik, buhar, klima ve benzeri hizmetlerin sürekliliğini sağlamak, bu hizmetleri sağlayan makine ve cihazların kullanım eğitimlerini vermek, tesisat, makine ve cihazların bakım ve onarımını gerçekleştirmek ve enerji giderlerini azaltarak tasarruf sağlamak yer almaktadır (Batman, 1999: 127).

3.8. Eğlence ve Animasyon Bölümü

Animasyon, dilimizde canlandırma anlamını taşımaktadır. Fransızca “Anime” sözcüğünden alınmış ve dilimize de yerleşmiştir. Fransızca “Anime” sözcüğü, canlandırma anlamına gelmektedir. Animasyon genel anlamıyla yapılan tüm canlandırmaları kapsar. Bilgisayarda yapılan çizgi film vb. canlandırmalar da animasyon olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde bu tür animasyonlar televizyon ve sinema için kullanılmaktadır (M.E.B. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi [MEGEP], 2007 :3).

Otel animasyonu, 1980’lerde önce İspanya, İtalya ve Yunanistan’da, daha sonra Türkiye ve Kıbrıs’ta yaygın olarak uygulanmaya başlayan spor ve kültürel eğlencelerin birleşiminden ortaya çıkan faaliyetlerdir. Türkiye’de

geniş uygulama alanına 90'lı yıllarda ulaşan animasyon, aslında ilk kez çocuk kulübü tatil konseptiyle 1969 yılında İzmir Foça'da Club Med tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Önceleri tur operatörlerinin beraberinde getirdikleri başta Fransız olmak üzere yabancı animatörler tarafından sunulan animasyon hizmetleri, günümüzde popülerliğinin artmasıyla birlikte genellikle yabancı dil bilen Türk animatörler tarafından sunulmaktadır (Demirdağ & Güçer, 2016: 40). Otel işletmelerinin bir bölümü, yardımcı hizmet niteliğindeki animasyon hizmetlerini kendi bünyesinden temin etmeden, bu iş üzerinde uzmanlaşmış olan şirketlerle anlaşarak dış kaynaktan tedarik etmektedir.

4. Konaklama İşletmelerinde Eğlence Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Otel eğlencesi, misafirlerini eğlendirmek ve onlara farklı eğlence, kültürel ve sporla ilgili etkinliklere katılma fırsatı vererek konaklamalarını daha keyifli hale getirmek için otel tarafından sunulan tamamlayıcı bir hizmettir. Olası boş zaman etkinliklerinin sayısı sınırsızdır ve yalnızca kişinin hayal gücüne, otelin kaynaklarına ve altyapısına bağlıdır. Hem boş zaman hizmetleri sunacak bireylerin hem de otelcilik sektöründe beceri ve deneyime sahip yetenekli kuruluşların (turistik boş zaman işletmeleri) yeterli teklifinin olması gerekmektedir. Bu açıdan dış kaynak kullanımı otellerin mutlaka düşünmesi gereken bir seçenektir. Bununla birlikte, son yıllarda rekabet gücünün önemi göz önüne alındığında, otellerin, daha nitelikli tedarikçilerden edinilen özelliklerle güçlendirilmesi gereken eğlence bölümündeki kaynakları ve yetenekleri ayırt edebilmelidir. Bu, eğlence aktivitelerini otelin içinde gerçekleştirmek, otelin kendi personelini kullanmak veya eğlence hizmeti sağlayan taşeron firmalardan temin etmek arasında bir seçim yapması gerektiği anlamına gelmektedir (Rodríguez & Padilla, 2005: 397). Otel Eğlence Hizmetleri Türleri Rodríguez & Padilla (2005) tarafından şu şekilde sınıflandırılmıştır

Farklı Otel Eğlence Hizmetleri Türleri

Rekreasyon Aktiviteleri	Kültürel Aktiviteler	Sportif Aktiviteler
Gösteriler: danslar, oyunlar, ilgi çekici yerler. İç mekan oyunları: masa oyunları, bilardo ve bilardo vb.	Aktif katılım aktiviteleri	Spor salonu
Yarışmalar: dans, fancy dress, aşçılık	Manuel aktiviteler: çanak çömlek, kendin yap, aşçılık ve gastronomi atölyeleri	Yarışmalar: balık tutma, atış, tırmanma, voleybol, vb.

Filmler, video, TV	Müzik etkinlikleri: bir enstrüman çalmayı öğrenmek, müzik grupları oluşturmak vb.	
	Çeşitli etkinlikler: diller, fotoğrafçılık vb.	
	Pasif katılım faaliyetleri: Müze, konser, tiyatro, geziler vb.	

5. Eğlence Hizmetleri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Otelcilik sektörü bağlamında, otel faaliyetlerini tamamlayan ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesini sağlayan eğlence hizmeti ihtiyacı, rekabet gücünü artırmada öncelik ve anahtar faktör haline gelmektedir. Bu ihtiyaç, sektördeki çok sayıda şirketi, daha fazla misafir çekmek için güneş, plaj ve yemek gibi unsurlar dışında yeni ve farklı bir şey sunmak için eğlence hizmetleri sunmaya yöneltmiştir (Rodríguez & Padilla, 2005: 396). Dış kaynak kullanımının nedeni taktiksel ve stratejik nedenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Taktiksel nedenler, kısa vadeli ve maliyet düşürme veya gerekli kaynakların eksikliği ile ilişkilidir. Stratejik nedenler ise daha uzun vadeli ve birinci sınıf yeteneklere erişim, risklerin paylaşımı ve temel faaliyetlere yoğunlaşma ile ilişkilidir. Mcivor, dış kaynak kullanımına stratejik yaklaşımı savunurken, birçok kuruluşun kısa vadeli maliyet azaltma elde etmek için taktiksel bir yaklaşım benimsediğine inanmaktadır. Bununla birlikte, Dun ve Bradstreet ile birlikte bir endüstri raporuna dayanan Outsourcing Institute (Dış Kaynak Kullanımı Enstitüsü), taktiksel dış kaynak kullanımından stratejik dış kaynak kullanımına doğru bir geçiş olduğuna inanmaktadır. Bu raporlar, dış kaynak kullanımının ana nedenlerini şu şekilde ifade etmektedir: İşletme maliyetlerinin azaltılması ve kontrolü, geliştirilmiş organizasyon odağı, birinci sınıf yeteneklere erişim ve temel yetkinliklere konsantre olmak için kaynakların serbest bırakılması (Douglas & Meehan, 2001: 108).

6. Tedarikçi Seçimi ve İlişkileri Düzenlenme

Tedarikçi seçiminde işletmeler, kalitenin geliştirilmesine katkıda bulunacak, en yüksek performansı gerçekleştirebilecek, çevresel değişikliklere en hızlı şekilde ayak uydurabilecek ve kaynakları rasyonel kullanacak doğru tedarikçiyi bulmak istemektedirler (Fischli 1996, 21).

Doğru tedarikçiyi en az zaman ve harcama ile seçebilmek için ise, aşağıdaki süreç izlenmelidir (Embleton & Wright 1998:101). **6.1. Tedarikçi Profiline Belirlenmesi:** Bu kapsamda, işletmenin gereksinimlerini karşılama yeteneğine sahip olan tedarikçiler pazar araştırması ile belirlenir. Tedarikçilerin işletmenin kültürüne yakın olması ise tercih nedeni olacak en önemli özellik olmalıdır.

6.2. Bilgi Edinme: Bu aşamada, işletme potansiyel tedarikçi işletmelerle ilgili yetenekler, ilgi düzeyleri, işletme kültürü ve stratejileri hakkında bilgi edinmelidir. **6.3. Teklif İstenmesi:** Bu aşamada, dış kaynak gereksinimleri detaylı olarak belirtilir. Bu doküman işletme hakkında genel bilgileri ve dış kaynaklamanın amaçlarını kapsar. **6.4. Ziyaretin Gerçekleştirilmesi:** Bu aşamada, tedarikçi adayı işletmenin faaliyet alanına gidilerek dokümanlarda belirtilen bilgilerin gerçekliği sorgulanır.

6.5. Karşılıklı Faydaların Değerlendirilmesi: Bu aşamada, iki yönetim tarafından da uygun olan bir anlaşma imzalanmalı ve şartların değişebileceğini düşünerek, anlaşma imzalanmadan finale kalan adayların gönderilmesi için acele edilmemelidir. Tüm adaylara gelecekte gereksinim duyulacağı göz önüne alınarak profesyonel şekilde davranılmalıdır.

7. Türkiye'deki Konaklama İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımında Animasyon Faaliyetlerine Yönelik Yürütülen Çalışmalar

Kesgin (2005)'in yaptığı çalışmada da animasyon faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulaması yapan oteller mevcuttur. Kesgin'in Antalya'nın Kemer, Merkez, Lara, Konyaaltı, Kemerağzı ve Kundu'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde yürüttüğü çalışmasında, animasyon 4.63'lük oranla araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanımı eğilimlerinin yüksek olduğu faaliyetler içerisinde değerlendirilmiştir (Kesgin,2005: 61). Bolat & Yılmaz (2009: 14), dış kaynak kullanımının etkilerini deneysel olarak araştırmak ve otellerde dış kaynak kullanımı süreci ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlı yürüttüğü çalışmada, araştırmanın verileri Türkiye'nin Antalya ilindeki 80 otelden anket yoluyla elde edilerek çalışma sonunda otel faaliyetleri ve sözleşmeli hizmetler dış kaynak kullanımı yoluyla en yaygın olarak dış kaynaklı faaliyetler veya hizmetler animasyon, ulaşım hizmetleri, güvenlik ve halkla ilişkileri kapsamaktadır. Dış kaynak kullanımında animasyon en yüksek oranı oluşturmaktadır. Özdoğan (2006) Muğla Bölgesinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinin 37'sinin eğlence ve animasyon faaliyetlerinde DKK uyguladığı belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında, eğlence ve animasyon faaliyetlerindeki DKK'nın finansal performansa olan katkısının çok yüksek olmasa da etkili olduğu görülmüştür. Otel işletmelerinin yıldızlarına göre

DKK faaliyetleri incelendiğinde, eğlence ve animasyon faaliyetlerinin tek ve iki yıldızlı otel işletmeleri dışındaki yıldız gruplarında daha sık olduğu görülmektedir. Eğlence ve animasyon faaliyetleri finansal performansa katkı açısından dördüncü sırada yer almaktadır. Bu faaliyetler otel işletmesinde misafirlerin harcamalarını özendiren faaliyetler olarak görülmektedir. Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde yapılan DKK ile otel işletmesi konusunda uzman personelden yararlanmakta ve animasyon faaliyetlerinde çeşitlilik sağlayabilmektedir. Böylece hem otel işletmesi konusunda uzman personel bulma zorluğundan kurtulmakta hem de profesyonel hizmet olarak otel içi harcamaları artırma yoluna gidebilmektedir. Araştırma kapsamında öncelikle dış kaynak kullanan termal oteller ve yöneticilerine ilişkin veriler incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre dış kaynak kullanan termal otellerin büyük çoğunluğu (%77,2) dört ve beş yıldızlı termal otel işletmeler olduğu tespit edilmiştir. Hizmetlerin Dış Kaynaklı Olduğu Termal Otel Departmanlar incelendiğinde ise otellerin %36.4'ünün Dış kaynaktan tedarik ettiği belirlenmiştir (Baytok vd., 2013).

8. Animasyon Firmaları

Antalya'da özellikle turizmin iyi olduğu dönemlerde animasyonların ve Showlar da daha iyi duruma gelmekte ve animasyonların otellerin gelirleri ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'na (ATSO) bağlı 182 kayıtlı animasyon şirketi bulunmaktadır. Antalya'da animasyon yapılan 3 otele bir animasyon şirketi düşmektedir. Ancak bu animasyon şirketlerinin sertifikalandırılması gerekmektedir. Yeterlilik belgesi olmayanların bu işi yapmasına izin verilmemelidir. Antalya'da bulunan 500 otelin tamamında turistlere yönelik animasyonların ve Showların yapılmaktadır. Antalya'da 6 binden fazla animatör bu Showlarda görev almaktadır. Bu animatörlerin %40'ını ise yabancılar oluşturmaktadır. Bunun nedeni animasyonun sezonluk bir iş olmasıdır. Sezonluk bir iş olduğu için Türk gençleri tarafından tercih edilmemektedir. Yabancı çalışanlar konusunda da çalışma izinlerinin alınması konusunda çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Otellerin %90'ı animatörleri ve Showları şirketlerden temin etmektedir. Otellerde konaklayan turistlerin % 90'ı bu animasyon ve showları izlemektedir (Eren Güngör, 2019 (PAYD)). Türkiye'de animasyon ve eğlence alanında faaliyet veren tedarikçi firmalardan bazıları şunlardır: Ballerini Entertainment Company, Art Event Group, Bad Production, Steps Production. Antalya'da faaliyet gösteren animasyon firmalarından bazıları ise şunlardır: Risus Animasyon, Ballerini Animasyon, Show Animasyon, Nova Organizasyon.

SONUÇ

Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde uygulanan DKK faaliyetleri, otel müşterilerinin otel içinde harcama yapmalarını özendiren bir faaliyet alanıdır. Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde DKK eğlence ve animasyon hizmetlerinde çeşitlilik sunarken, otel işletmesinin uzman personelle çalışmasını sağlamaktadır. Ülkemizde genel olarak bakıldığında eğlence ve animasyon faaliyetlerinde yabancı uyruklu personelin çalıştırıldığı görülmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri yabancı personel istihdam zorluklarını da bu faaliyetlerde DKK yoluna giderek çözebilmektedir. Bu nedenler ve finansal katkılarından dolayı eğlence ve animasyon faaliyetlerinde içsel kaynaklardan yararlanma yerine DKK yoluna gidilmesi önerilmektedir. Bu durum, oteller ve eğlence şirketleri arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesini gerekli hale getirmektedir. Bu güçlü ilişki, otelin ihtiyaçlarına daha iyi uyarlanmış bir hizmetle sonuçlanmasını sağlayacaktır. Ayrıca, dış kaynak kullanımı otel performansını iyileştirerek asıl alanına yani konaklama faaliyetlerine odaklanmasına imkân sağlayacaktır.

Kaynakça

- Aras H. (2017). Türkiye’de turizm güvenliği sorunu, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 585-610.
- Bahar O. & Bilen K. (2020). Turizmde güvenlik algısının türkiye ekonomisine etkisi, *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, Özel Sayısı, 185-206.
- Batman O., *Otel işletmelerinin yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.
- Batman O., Halis M., Zengin B., Demirkol Ş., Sobalı H., Saruşık M., Kaya İ., Narin M., Özkul E., Türkay O., Avcıkurt C., Doğdubay M. & Altunışık R., *Turizm işletmeleri*, Edit. Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin, 1. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004.
- Brondoni, S. M. (2016). Global tourism and terrorism, safety and security management, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2, 7-16.
- Baytok, A., Hasan, H. S., & Zorlu, O. (2013). Outsourcing in thermal hotel enterprises: The case of Turkey. *Business Management Dynamics*, 3(5), 1-14.
- Bolat, T., & Yılmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7-23.
- Budak G.& Gönül B. (2004). *İşletme yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Demirdağ, Ş. A. & Güçer, E. (2016). Animasyon personelinin iş tatmin düzeyleri: Dış kaynak kullanan ve kullanmayan otel işletmelerinin karşılaştırılması. *Kongre Kitabı*, 33.
- Dereli, B. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(4), 119-127.
- Douglas, A., & Meehan, J. (2001). Outsourcing for business excellence. *Tot. Qual. Manag.*, 278-293.
- Embleton, Peter R. & Phillip C. Wright (1998). A practical guide to successful outsourcing, *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94-106.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). The relationship between leisure outsourcing and specificity: performance and management perception in hotels in the Canary Islands. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29(3), 396-418.
- Fischli, Irmgard R. (1996). Outsourcing: A new management tool or just a fad?, *Bulletin of the American Society for Information Science*, April-May.
- Karakaş, Y. E. (2012). *Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Alanya’da faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek

Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Antalya.

Kesgin, M. (2005). *Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Antalya’da faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Antalya.

Milli Eğitim Bakanlığı, (2007). Eğlence hizmetleri-animasyona hazırlık. M.E.B. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP), Ankara.

Özdoğan, O. N. (2006). Otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve finansal performans üzerine etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.

Serçek, Ö. G. & Serçek, S. (2016). Turizm sektörünün gelişmesi önündeki engel: Terörizm, *International Journal of Social Science*, 42: 431-444.

Şener B., (2001). Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon, Detay Yayıncılık. Ankara,

Şener B., (1997). Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon, Ankara.

Tanyeri, M. & Fırat, A. (2005) Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 273-275.

Tavmergen P., İge P. T. & Meriç P. Ö., (2002). *Turizmde tanıtma ve halkla ilişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara,

Türksoy, A., & Türksoy, S. S. (2007). Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: Çeşme ilçesinde turizm belgeli otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma alanlarına ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 83-104.

<https://turizmdays.com/tr/news/animasyon-ve-showlarda-antalya-las-vegasin-ardindan-dunyanin-en-iyisi-3421.html>