

Stratejik İş Birimi Olarak Otel İşletmesi Departmanlarının BCG Matrisi Açısından İncelenmesi

Bilsen BİLGİLİ¹  Gözde KUMAŞ^{*2} 

¹ Kocaeli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Türkiye.

² Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Türkiye.

ÖZ

Emek yoğun hizmet veren otel işletmelerin farklılaşan iş yapısı ve yetenekli çalışanları, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajında belirleyici rol oynamaktadır. Departmanların işletmeler için gerçek değerinin belirlenmesi ise hizmet kalitesinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı otel işletmesi departmanlarının Kano Modeli yöntemi kullanılarak sınıflandırılabilmesinin ve departmanların stratejik iş birimi olarak ele alınıp BCG Matrisi'ne yerleştirilebilmesinin uygun olup olmadığını tartışmaktır. Belirlenen amaç doğrultusunda teorik bir çalışma yapılmıştır. Böylece gelecekte yapılabilecek nicel ya da nitel çalışmalara bir temel teşkil etmesi hedeflenmektedir. Yapılan araştırmada otel departmanlarının Kano Modeli ile sınıflandırılarak BCG Matrisi'ne yerleştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik iş birimlerinin (SİB), BCG Matrisi'ne doğru yerleştirilmesi ile işletme yöneticilerinin stratejik kararlarında yön verici niteliğe sahip sonuçlara ulaşılmış olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Otel departmanları, kano modeli, bcg matrisi, turizm

Analysis of Hotel Management Departments as Strategic Business Units in Terms of BCG Matrix

ABSTRACT

The differentiated business structure and talented employees of hotel businesses that provide labor-intensive service play a decisive role in customer satisfaction and competitive advantage. Determining the real value of departments for businesses is of

* Sorumlu yazar e-posta: 206247012@kocaeli.edu.tr

great importance in terms of increasing service quality. The aim of this study is to discuss whether it is appropriate to classify hotel business departments using the Kano Model method and to consider departments as strategic business units and place them in the BCG Matrix. A theoretical study has been carried out in line with the determined purpose. Thus, it's aimed to constitute a basis for future quantitative or qualitative studies. In the research, has been concluded that hotel departments can be classified with the Kano Model and placed in the BCG Matrix. With the correct placement of strategic business units (SIB) to BCG Matrix, results that will guide the strategic decisions of business managers will be achieved.

Keywords: Hotel departments, kano model, bcg matrix, tourism

1 Giriş

Otel işletmelerinin ziyaretçilerinin talep ve beklentilerini doğru bir şekilde analiz edebilmeleri gerekmektedir. Yapılan etkili analiz sonucunda ise hedef kitle için en uygun hizmeti en kısa sürede ve kaliteli şekilde yerine getirebilmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmeler bünyelerinde barındırdıkları birden fazla çalışma alanını belirli departmanlara ayırmaktadır. Kohli ve Jaworski (1990) ve Narver ve Slater (1990)'a göre işletmeler bütünleşik pazarlama yaklaşımı ile faaliyette bulunsalar da ürettikleri ürün ve hizmetlerde tüketici odaklı anlayışa sahip olmak durumundadırlar. Öyle ki, bir bütün olarak sunulan hizmetler aslında birden fazla talep ve beklentiye karşılık gelen karmaşık hizmet grubundan oluşmaktadır. Bu sebeple de otel işletmeleri, bu departmanlarda çalışacak olan farklı yeterliliklere sahip insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Farklılaşan departmanlarda kaliteli hizmet sunmaya hazır olan yeterli yetkinliğe sahip çalışanların yer aldığı departmanların ise doğru kararlar verebilen ve yönetme kapasitesi yüksek yöneticiler tarafından organize edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmesi departmanlarının stratejik iş birimleri olarak ele alınıp BCG Matrisi'ne yerleştirilebilmesi için Kano Model yöntemi ile sınıflandırma yapmanın mümkün olup olmadığı üzerine tartışmaktır. Stratejik iş birimlerinin (SİB), BCG Matrisi'ne doğru yerleştirilmesi ile işletme yöneticilerinin stratejik kararlarında yön verici niteliğe sahip sonuçlara ulaşılmış olacaktır. Ulaşılmaması muhtemel görülen bu sonuç, araştırmanın uygulama alanına yönelik önemini de ifade etmektedir.

Otel işletmelerinin rekabetin yüksek olduğu endüstri içerisinde varlığını sürdürebilmesi ve rekabette fark yaratabilmeleri için pazara hitap eden herhangi bir ayırt edici özellikle mutlaka öne çıkmaları gerekmektedir. Bu farkı işletmeye kazandıracak unsur ise temelde sahip olduğu insan kaynağı ve süreçleri başarıyla yönetebilen etkileşimli departmanlardır. Ancak işletmelerin buldukları pazarda başarıyı yakalayabilmeleri için sahip oldukları yetenekler ve imkanlar her zaman yeterli olmayabilmektedir. Waidenbaum (2005)'e göre oldukça farklılaşan talep çeşitliliği bağlamında, sunulmak istenen ürün veya hizmetlerin tüm bileşenlerini üretebilen işletmeler bulabilmek neredeyse imkansız denebilecek kadar zor hale gelmiştir.

Bu durumda işletmeler dış kaynak kullanımına gitmeyi tercih etmektedir. Embleton ve Wright (1998)'a göre dış kaynak kullanımı, işletmeye yüksek fayda sağlayacak olan uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışındaki bir başka kuruluştan temin edilmesi yönünde verilen karar olarak ifade etmektedir. Hangi departmanlarda dış kaynak kullanımına gidileceğine dair verilen kararlarda işletmenin içinin boşalmamasına, temel yetenekten uzaklaşmama, örgütsel ilişkilerin gücünün zayıflamamasına ve işletmeye aşırı maliyete sebep olmamasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

Commons'ın işletmelerde üretilen ürün ve hizmetlerin, pazardaki ürün ve hizmetlerle değişim sürecinde idari, ekonomik ve politik boyutları bulunan çeşitli yönetim yapılarının varlığına dikkat çekmesi sonucunda ortaya çıkan teori olan işlem maliyeti teorisi (Williamson, 1981) araştırmada ortaya koyulan fikrin temel dayanağını oluşturmaktadır. Söz konusu teoriye göre işletmelerin dış kaynak kullanımı konusunda alacakları karar, süreç dahilindeki ilgili işlemlerin belirli özelliklerinin (varlık özgüllüğü, belirsizlik, işlemlerin sıklığı) göz önünde bulundurulması ile ortaya çıkacak olan rasyonel bir karardır (Williamson, 1985). Bu araştırma ile öne sürülen fikir doğrultusunda yapılacağı öngörülen çalışmalarda otel işletmelerinin bünyelerinde yer alan departmanlar ile ilgili dış kaynak kullanımına gitme ya da temel yetenek olarak belirleme kararlarını hangi kriterler ışığında verecekleri noktasında işlem maliyeti teorisi ışığında hareket edilmesi, verilen kararın işletmelere olan kar ve zararının ortaya koyulabilmesi açısından açıklayıcı bir sonuca ulaşma imkanı verecektir.

Yapılacak araştırmalarda gerekli verilerin toplanabilmesinde, müşteri ihtiyaçlarının ne gibi özellikler taşıdığına ortaya koyulmasına yardımcı olan Kano Modeli'nin (Sofyalıoğlu ve Kartal, 2005) uygulanabileceği ve bu model ile otel işletmesi departmanlarının işletmenin hangi ihtiyacını karşıladığının belirlenebileceği öngörülmektedir.

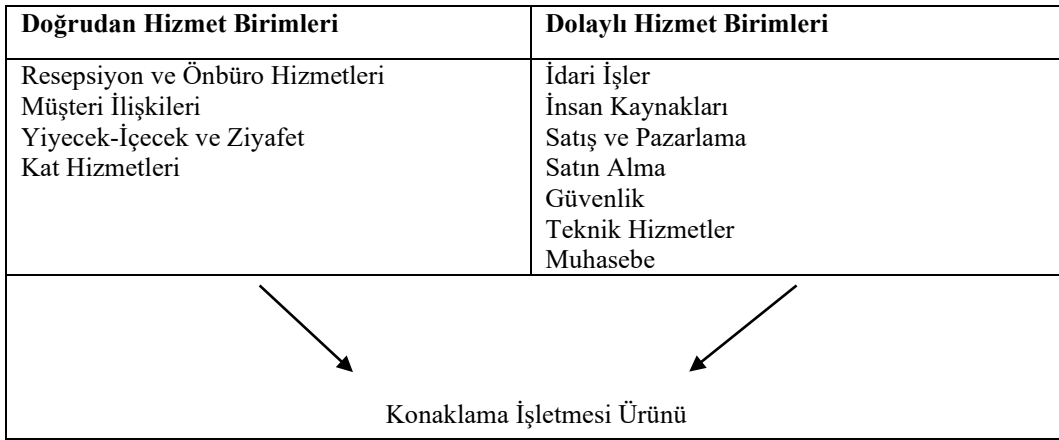
BCG matrisi işletmelerin tüm SİB (stratejik iş birimi)'lerini pazar büyüme oranı ile göreceli pazar payı olmak üzere iki değişken üzerinden dört temel kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler; yıldızlar, soru işaretleri, sağmal inekler ve köpekler şeklindedir. Ayrıca pazar büyüme oranı bölgesindeki yüksek ve düşük bölgeler arasında yer alan yatay çizgi, sektörün ortalama büyümesini ifade etmektedir (Altunışık, 2018, s.58).

Literatürde Kano Modeli ve BCG Matrisi ile ilgili yapılan son çalışmalara bakıldığında Pandey, Sahu ve Joshi (2022) tarafından turizm endüstrisinde Kano Modeli'nin kullanılabilirliğine dair kavramsal bir çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Kano Modeli'nin temel mantığını ifade eden müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için beklentilerin sınıflandırılmasına dair farklı çalışmalar da (Kermanshachi, Nipa ve Nadiri, 2022; Lacerda vd.2021) literatürde son yıllarda yapılan çalışmalar arasında yer almaktadır. Bunun yanında BCG Matrisi ile ilgili Ha, Yu ve Hwang (2021) tarafından Güney Kore'ye sağlık turizmi için gelen turistlerin itme çekme stratejisi bağlamında belirli gruplara ayrılarak BCG Matrisinde sınıflandırıldığı ve Sauqi (2021) tarafından Bondowoso bölgesinin pazarlama stratejisinin belirlenmesinde BCG Matrisi'nin kullanıldığı çalışmalar dikkat çekmektedir. Konu ile ilgili literatürdeki son çalışmalara bakıldığında ilgili çalışmaların bu araştırmada öne sürülen araştırma probleminin özgünlüğünü vurguladığı düşünülmektedir.

Kano modelinde tüm departmanlar işletmelerin ihtiyaçlarına göre sınıflandırıldıktan sonra bu departmanlar BCG Matrisi'nde pazardaki konumlarına göre tekrar sınıflandırıldığında işletmenin rekabet gücünün artış veya azalışında hangi departmanların öne çıkacağı ortaya koyulabileceği öngörülmektedir.

2 Kavramsal Çerçeve

İşletme içerisindeki departmanlar hizmet alanlarına göre doğrudan ve dolaylı hizmet birimleri olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadırlar. Şekil 1'de görüldüğü üzere doğrudan hizmet birimleri otel işletmelerinin temel hizmet alanlarını ifade ederken, dolaylı hizmet birimleri ise temel hizmet alanlarına destek olarak ortaya çıkarılan hizmetin kalitesinde büyük rol oynayan ve nispeten yüz yüze iletişimin az olduğu departmanlardır. Tüm departmanların uyumlu performansı ile hedeflenen kaliteli ürün ya da hizmet ortaya çıkarılabilmektedir.



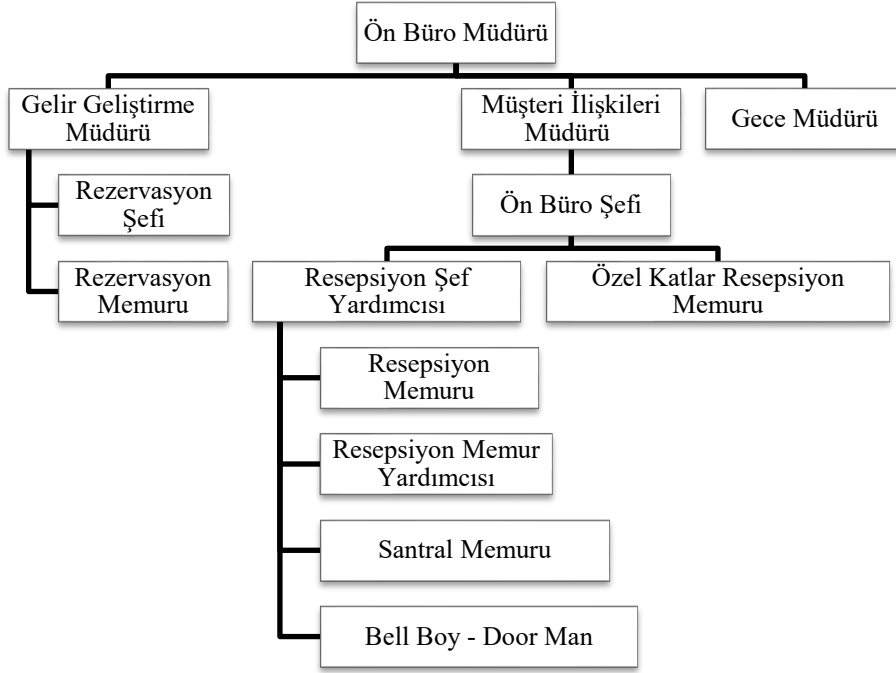
Şekil 1: Konaklama İşletmesi Olarak Ürün (Muğal Ertuğral,2009, s.72).

2.1 Doğrudan Hizmet Birimleri

Doğrudan hizmet birimleri: Resepsiyon ve önbüro hizmetleri, müşteri ilişkileri, ön büro ve ziyafet ve kat hizmetleri departmanları olmak üzere 4 gruba ayrılmaktadır.

2.1.1 Resepsiyon ve Ön büro hizmetleri

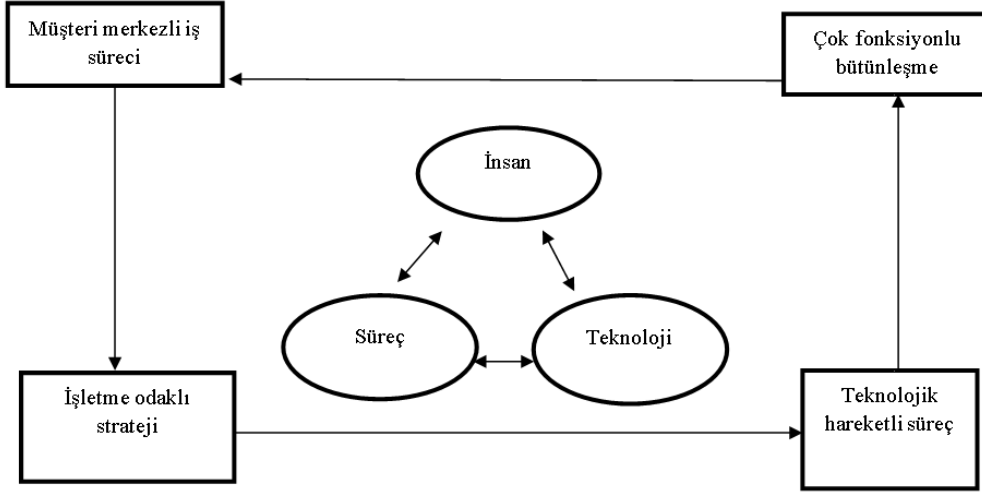
Ön büro geleneksel anlamda misafirler tarafından otele yapılan giriş-çıkış noktası olarak düşünülmüştür. Ayrıca misafirler için sonsuz bilgi kaynağı ve bir problem çözme merkezi olarak görülmektedir (Scott, 1994, s.1). Diğer tüm departmanlarla yoğun iletişim içerisinde olup müşteriler tarafından farklı departmanlara yönelik olumlu ya da olumsuz tüm eleştirilerin sarf edildiği departmandır. Bu sebeple çeşitlilik gösteren turist tiplerinin muhtemel davranışlarına hazırlıklı olan, sorun çözme becerisi yüksek, etkili iletişim becerisine sahip, güler yüzlü, pratik iş bilgisine hakim çalışanlara ihtiyacı olan departmandır. Resepsiyon ve Ön büro Hizmetleri'nin organizasyon şeması Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Ön Büro Organizasyon Şeması (MEGEP, 2011).

2.1.2 Müşteri İlişkileri

Müşteri ilişkileri birimi iletişim esaslı departmanlardandır. İlişkisel pazarlama anlayışının hakim olduğu küresel pazarlarda işletmeler uzun vadede sadakati sağlamak ve rakiplerden önce harekete geçebilmek amacıyla müşterilerle olan iletişimde teknolojiyi yoğun olarak kullanmaktadır. Bu departman işletmelerin müşteri odaklı olmasını sağlamaktadır (Sav, 2016, s.48). Teknoloji her ne kadar yoğun olarak kullanılsa da işletmenin tümünde müşteri talep ve beklentilerine yoğunlaşan bakış açısıyla en alt kademedeki en üst kademe çalışana kadar bu anlayışın benimsenmesi amaçlanmaktadır (Ersoy, 2002, s.5). Böylece işletme içerisinde Szmigin (1993)'in öne sürdüğü müşteri hizmet kalitesini ifade eden sert kalite ve müşterilere kaliteli hizmetin yansımada etkili olacağı ifade edilen çalışanların birbiriyle olan etkin iletişiminin sonucu olan yumuşak kaliteye sahip olunacaktır. İşletmelerde uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi uygulama modeli; müşteri merkezli iş süreci, işletme odaklı strateji, teknolojik süreç ve çok fonksiyonlu bütünleşme ile birlikte insan – süreç – teknoloji olmak üzere 3 boyutta ifade edilmektedir.



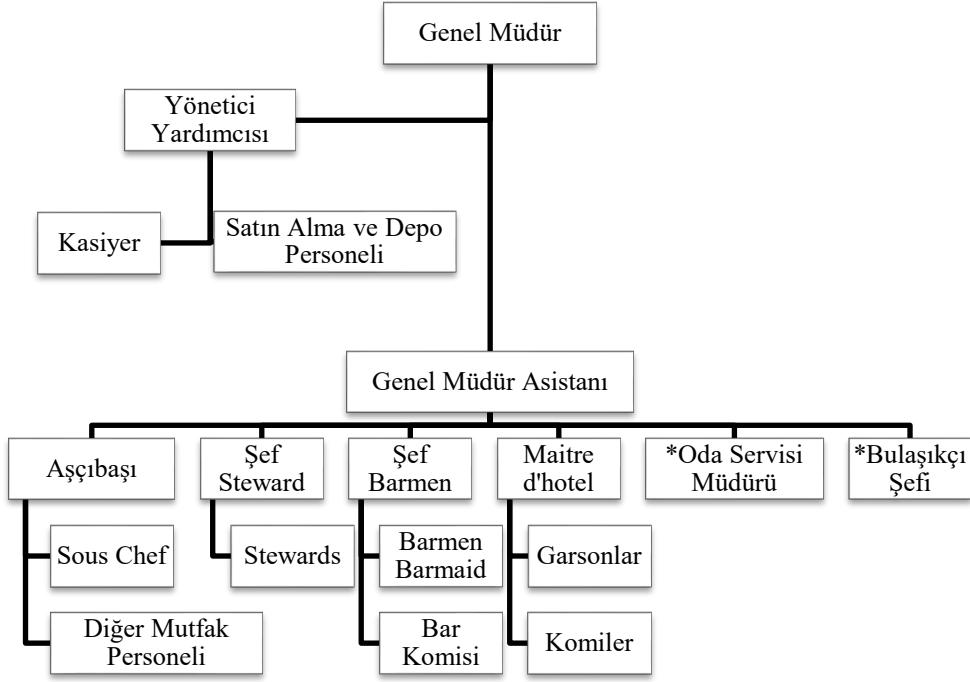
Şekil 3: MİY Uygulama Modeli (Chen ve Popovich, 2003).

Şekil 3'te gösterilen MİY süreci, işletmelerin sunacakları ürün ya da hizmetin üretim aşaması ve üretim maliyetlerinden başlayarak, hizmeti müşteriye ulaştırma süreçlerinin tamamında müşteri davranışlarını çok yönlü olarak geniş bir bakış açısı ile değerlendirmektedir.

2.1.3 Yiyecek İçecek ve Ziyafet

Yiyecek içecek ve ziyafet departmanında hiyerarşinin en tepe basamaklarından birinde yer alan yiyecek içecek müdürleri; personellerin uyumlu çalışmasını sağlamak, departmanın karlılığı için uygun politikaları belirlemek ve çalışanları bu doğrultuda yönlendirmek, bütçe hazırlamak, menü hazırlık çalışmaları yürütmek ve departman sorunlarıyla ilgilenmek gibi birçok sorumluluğa sahiptirler (Koçak, 2012, s.38). Servis çalışanları ise mutfak, büfe ve barlar ile müşteriler arasında bir köprü görevi görüp müşterilerle yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır (Koçak, 2012, s.40). Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için servis çalışanlarının hazırlanan yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunulması sırasında yaşanan yakın ilişkide güler yüzlü olmaları hem kişisel hem de sunumla ilgili temizliğe dikkat etmeleri ve yiyecek – içecek hakkında müşteriler tarafından yöneltilen sorulara cevap verebilir nitelikte olmaları gerekmektedir.

Aşağıda yer alan Şekil 4'te, Yiyecek İçecek ve Ziyafet Birimi'nin organizasyon yapısı (Koçak, 2012, s.36) gösterilmektedir. *İlgili birimde yer alan tüm pozisyonların daha geniş bir gösterimini sunabilmek amacıyla Oda Servisi Müdürü ve Bulaşıkçı Şefi pozisyonları da (Denizer, 2012, s.11) şemaya eklenmiştir.

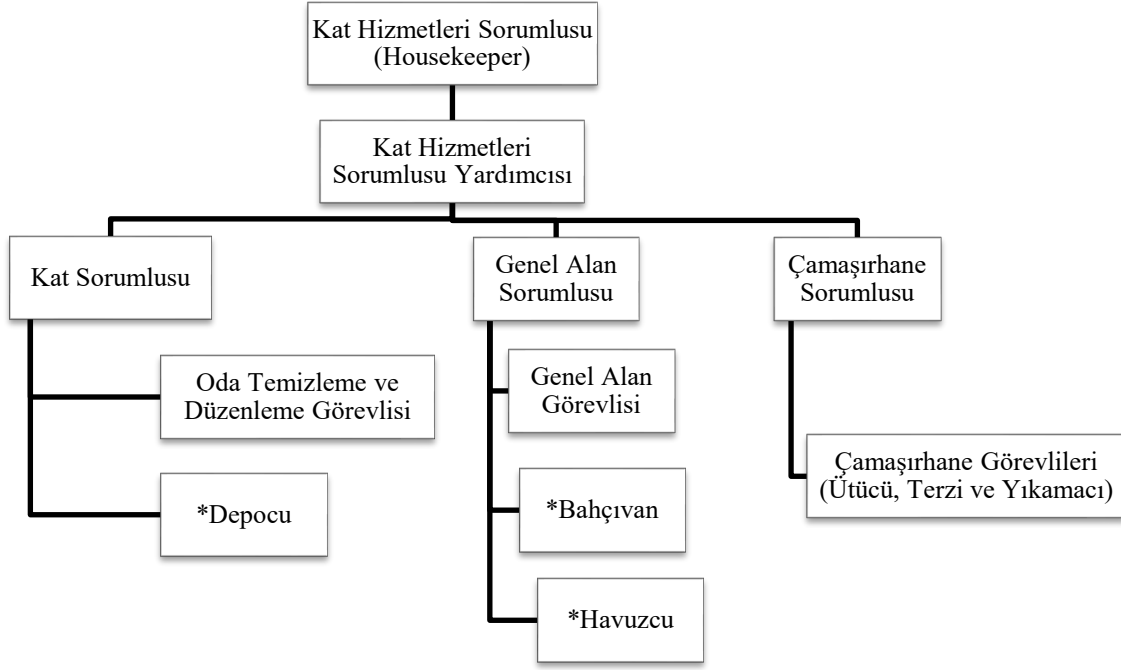


Şekil 4: Yiyecek İçecek ve Ziyafet Organizasyon Şeması (Koçak, 2012, s.36; Denizer, 2012, s.11)

2.1.4 Kat Hizmetleri

Kat hizmetleri birimlerinin görevlerini yerine getirebilmeleri için hem bölüm içerisinde hem de bölümler arası yoğun bilgi alışverişinde bulunmaları gerekmektedir. Misafirler tarafından odalarda unutulmuş eşyaların otel müdürlüğüne teslim etmeleri gerektiğinden güvenilir bir yapıda olmaları beklenir. En iyi hizmeti sunabilmek için mesleki anlamda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları beklenir. Sağlıklı ve düzgün fiziğe sahip olmak ve kişisel temizliğine dikkat etmek ise misafirlerin gözünde ilk intibah için kat hizmetleri personellerinin sahip olması gereken özelliklerdendir (Demirtaş, 2010, s.192).

Aşağıda yer alan Şekil 5'te Kat Hizmetleri Birimi'nin organizasyon yapısı (MEGEP, 2018) gösterilmektedir. *İlgili birimde yer alan tüm pozisyonların daha geniş bir gösterimini sunabilmek amacıyla Bahçıvan, Havuzcu ve Depocu pozisyonları da (Demirtaş, 2010, s.191) şemaya eklenmiştir.



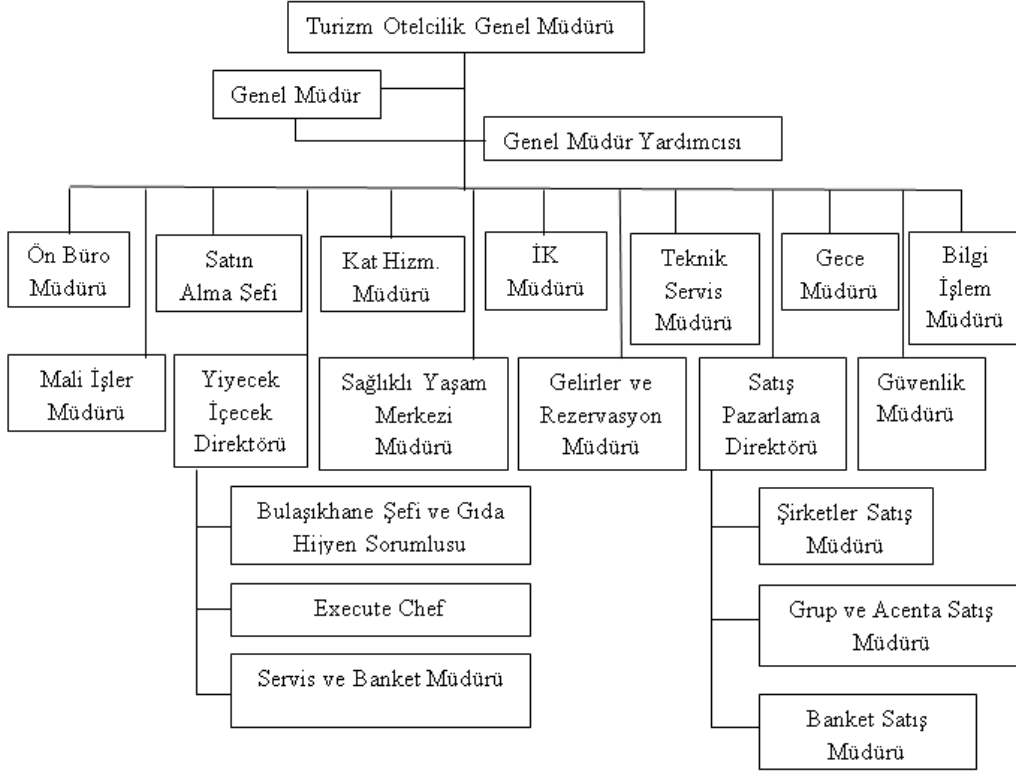
Şekil 5: Kat Hizmetleri Organizasyon Şeması (MEGEP, 2018; Demirtaş, 2010, s.191)

2.2 Dolaylı Hizmet Birimleri

Dolaylı hizmet birimleri: İdari işler, insan kaynakları, satış ve pazarlama, satın alma, güvenlik, teknik hizmetler ve muhasebe departmanları olmak üzere 7 gruba ayrılmaktadır.

2.2.1 İdari İşler

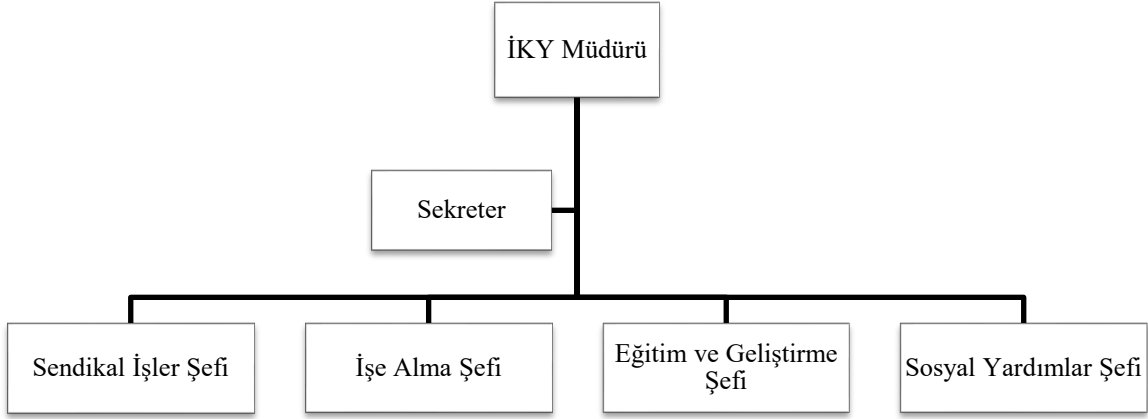
Günümüzde otel işletmeleri büyüklüklerine göre birçok farklı birime sahip olabilmektedir. Birimler genel olarak üç ana grup altında toplanmaktadır. Bunlar ana bölümler, tali bölümler ve destekleyici ve kurmay bölümlerdir. Bölümlerin detaylı gösterimi için Batman (2018, s.147)'ın uluslararası zincir bir otelin organizasyon şeması örneği kullanılmış olup, ilgili örnek Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6: Uluslararası Zincir Bir Otelin İstanbul'daki Organizasyon Şeması (Batman, 2018, s.147).

2.2.2 İnsan Kaynakları

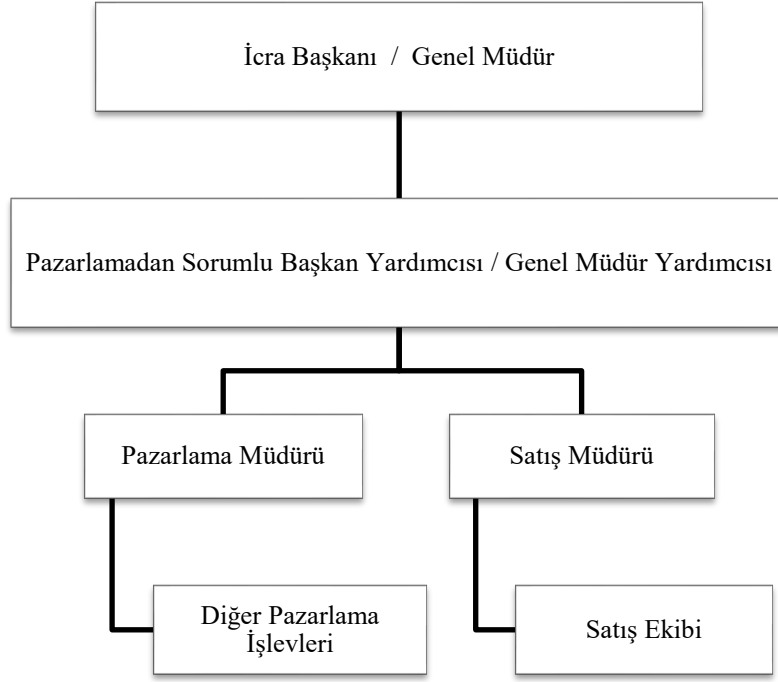
İnsan kaynakları departmanı tüm çalışanların işe alınmasıyla başlayan ve emeklilik aşamasına kadar devam eden süreçte önemli görevler üstlenmektedirler. İK'nın işlevleri insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin maksimum seviyeye çıkarılması için yürütülen faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan Kozak, 2014, s.30). İşletmelerde başarılı insan kaynağına sahip olabilmek için öncelikle işletmelerin çalışan haklarına verdiği değer, çalışma şartları, örgüt iklimi gibi konularda potansiyel çalışanlar tarafından yüksek tercih edilme gücüne sahip olması gerekmektedir. Daha sonraki aşamada açık olan pozisyonlar için ihtiyaç duyulan insan kaynağına, ihtiyaca uygun elemanın bulunabileceği doğru pazarda, doğru seçim yöntemleri ile ulaşılabilecektir. İşletmeye dahil olan çalışanlar emeklilik aşamasına kadar yine insan kaynakları departmanının sunduğu hizmet ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Böylelikle İK departmanının işletme dışında başlayıp işletme içindeki süreçlerle birleşen uzun süreli görev tanımına sahip olduğu söylenebilmektedir. İnsan Kaynakları Birimi'nin organizasyon yapısının detaylı gösterimi için Batman (2018, s.161) tarafından gösterilen örnek kullanılmıştır. İlgili örnek Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7: İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Organizasyon Şeması (Batman,2018, s.161).

2.2.3 Satış ve Pazarlama

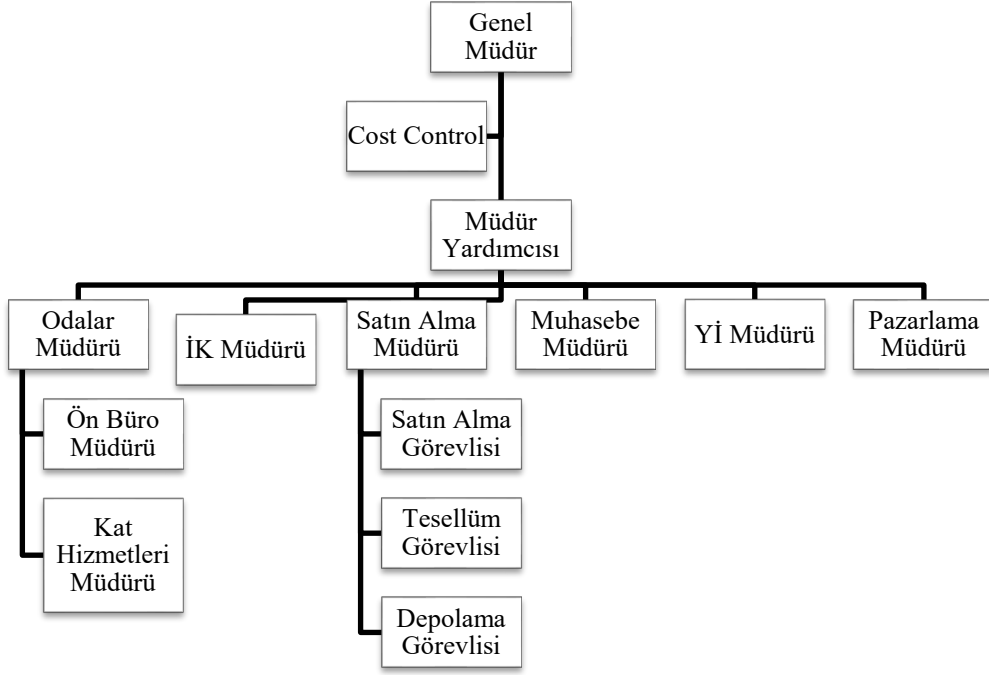
Pazarlamada uygulanan faaliyetlerinin amacı, tüketicilerin farklılaşan ihtiyaç ve isteklerine uygun olan mal veya hizmetlerin, uygun yer ve zamanda, uygun bir fiyatla tüketicilerle buluşturulmasıdır. Bu anlamda pazarlama faaliyetlerinde esas amaç, değer yaratma suretiyle müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlamaktır (Altunışık, 2009, s.9-10). İşletmelerde pazarlama faaliyetleri ve iş stratejileri, birbiriyle bağlantılı birçok unsurdan oluşmaktadır. İş stratejisinin belirlenebilmesi amacıyla oluşturulan başarılı pazarlama faaliyetlerinde bazen birbiriyle ters düşen koşullar birlikte tutulmaya çalışılır (Vorhies ve Morgan, 2003, s.100). Örneğin işletmeler bazı ürün veya hizmetlerin satışında zarara uğrayacak olsalar dahi tercih edilen fiyatlandırma stratejisi gereği bir miktar zararı göze alarak aynı zamanda müşteri de kaybetmeden duruma uygun pazarlama taktikleri kullanabilmektedirler. Aksi halde söz konusu ürün veya hizmet için kesin bir maddi zarar ve müşteri kaybı yaşanacaktır. Bu noktada işletmelerde satış gücü olarak ifade edilen başarılı çalışanlardan oluşan departman görevlilerinin söz konusu ürün ve hizmeti etkin şekilde pazarlayabilecek iletişim gücüne ve gerekli satışları yapabilmek için pazardaki boşlukları yakalama yeteneğine sahip olacak kadar yetkin olmaları beklenmektedir. Satış ve Pazarlama Birimi'nin örgüt yapısının gösteriminde Kotler (2003)'in örneği kullanılmış olup ilgili örneğe Şekil 8'de yer verilmiştir.



Şekil 8: Modern Pazarlama Firması Örgütlenme Yapısı (Kotler, 2003).

2.2.4 Satın Alma

İşletmelerde gerçekleştirilen satın alma faaliyetleri genellikle ürünlerin tedarikçilerden sağlanması olayı olarak görülmektedir. Kapasitenin sabit olduğu, profesyonelleşme seviyesinin düşük olduğu küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde bu tutuma daha sık rastlanılmaktadır. Genel olarak ise işletmelerde satın alma faaliyetleri günümüzde taktik olarak kullanılmaktan ziyade stratejik bir anlam kazanmıştır (Yolal ve Ersoy, 2016, s.90). Öyle ki işletmeler için yoğun rekabetin hakim olduğu pazarlarda ilgili ürünü en uygun fiyatla ve herkesten önce temin edebilmek hayati bir öneme sahiptir. Bu noktada pazarın işleyişine hakim çalışanlar tarafından yapılacak olan etkin bir pazar araştırması, işletmelere ekonomik anlamda büyük katkılar sağlayacaktır. Satın Alma Birimi'nin organizasyon yapısının gösteriminde Demirtaş (2010, s.269)'ın örneği kullanılmış olup, Şekil 9'da detaylı gösterimine yer verilmiştir.

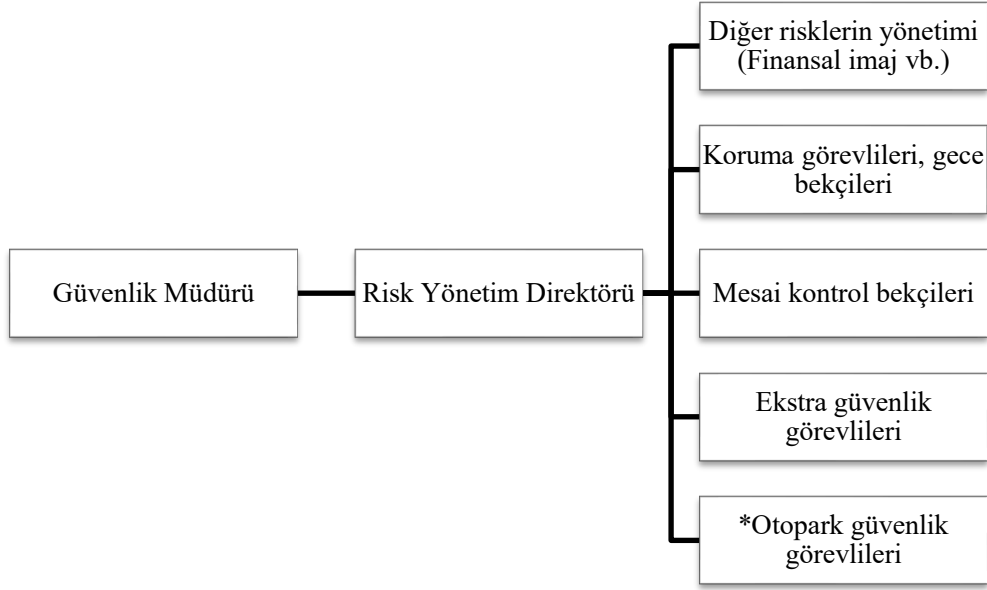


Şekil 9: Büyük Bir Otel İşletmesinde Satın Alma Organizasyonu (Demirtaş,2010, s.269).

2.2.5 Güvenlik

Otel işletmelerinde hem müşteriler ve çalışanların hem de binanın kendisinin güvenliğinden sorumlu departmandır. Otel içerisinde ortaya çıkabilecek yangın, hırsızlık gibi durumların yaşanmaması için önlem almak ve ortaya çıkan sorunu da ortadan kaldırmak için çaba sarf ederler. Ayrıca bu tür olaylar karşısında otel işletmelerinin izleyebileceği yol ve yöntemlerle ilgili çalışanlara bilgi sağlamaları gerekir. Gelir getirmeyen ve yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu departmanlardan biridir (Akoğlan Kozak, 2002, s.10). Güvenlik departmanları işletmelerde en fazla dış kaynaktan yararlanılan departmanlardan biri olabilmektedirler. Bu sebeple bu departman çalışanları uyumlu, ikna gücü yüksek, turist tiplerine ve onların birbirinden farklı kültürleri gereği çeşitlenen davranışlarına hakim olan insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır.

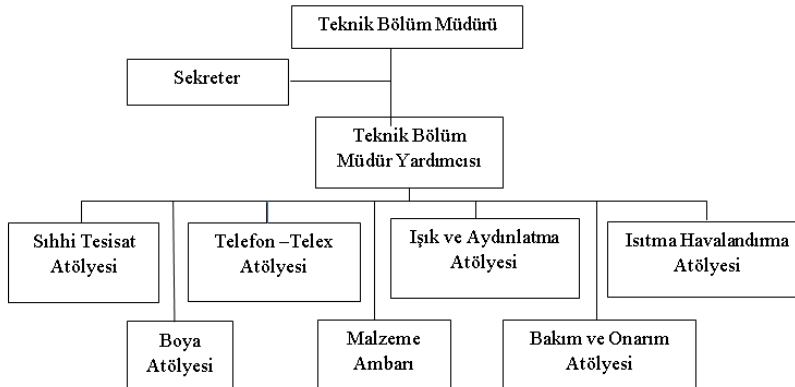
Aşağıda yer alan Şekil 10'da Risk Yönetimi ve Güvenlik Birimi'nin organizasyon şeması (Batman, 2018, s.162) gösterilmektedir. *İlgili birimde yer alan tüm pozisyonların daha geniş bir gösterimini sunabilmek amacıyla Otopark Güvenlik Görevlileri pozisyonu da (Gazioğlu, 1994, s.49) şemaya eklenmiştir.



Şekil 10: Güvenlik Organizasyon Şeması (Batman,2018, s.162; Gazioğlu, 1994, s.49)

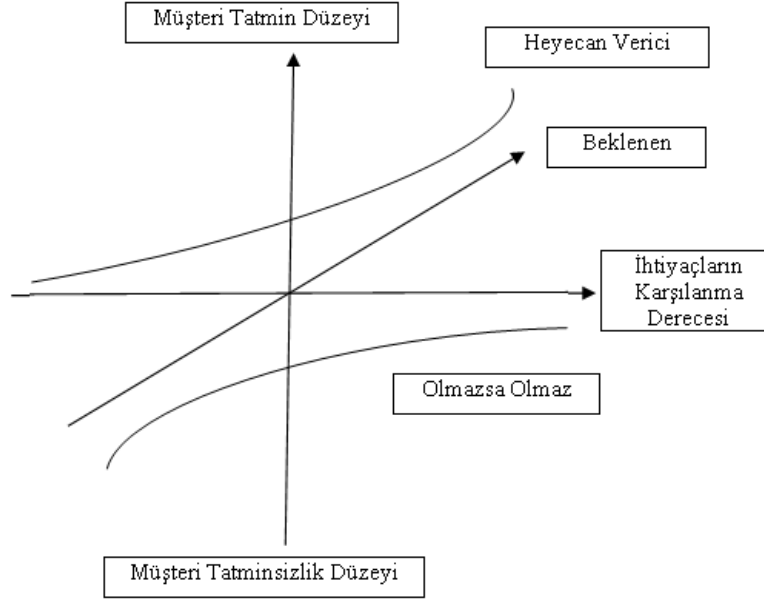
2.2.6 Teknik hizmetler

Teknik hizmetler birimi çalışanları otel içerisinde ihtiyaç duyulan bakım, onarım, ısınma, aydınlanma ve havalandırma gibi birçok alanda çalışanlara ve müşterilere gerekli hizmeti sunmakla görevlidirler. Tüm bu hizmetlerin etkililiğinin sağlanması da diğer departmanlarla olan iş birliğine dayanmaktadır. Otelin gelir getirmeyen ancak müşteri memnuniyetinde önemli yeri olan departmanlarından biridir (Akoğlan Kozak, 2002, s.11). Teknik hizmet çalışanları hem kriz anlarını iyi yönetebilmeli hem de yaşanabilecek problemleri önceden görerek proaktif bir yaklaşım ile hizmet sunabilmelidirler. Sınırlı bir turist odasında sıcak suyun akması, bir davet sırasında ya da bir kongrede yaşanabilecek herhangi bir aksaklık hizmet kalitesinin düşmesine, müşteri tatminsizliğine sebebiyet verecektir. Bu sebeple yaşanabilecek problemlere karşı her zaman hazırlıklı olan ve mükemmeliyetçi bir bakış açısına sahip çalışanlar işletmeye sahne arkasından büyük fayda sağlayacaktır. Teknik Hizmetler Birimi'nin organizasyon şeması (Şener, 2010, s.237) aşağıda yer alan Şekil 11'de gösterilmektedir.



Şekil 11: Teknik Bölümün Organizasyon Şeması (Şener,2010, s.237).

tek boyutlu görünümü açıklayabilirken, bu boyut kişiden kişiye değişebilen algılama farklılıkları sebebiyle sızıntı konusundaki durumu açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu noktada Kano vd. (1984) tüketicilerin belirli kalite seviyesindeki memnuniyet derecelerini ve bu doğrultudaki kalite modellerini ortaya çıkarmıştır.



Şekil 13: Kano Modeli (Kano, 1984)

Şekil 13'te gösterilen modele dair uygulamadaki yaygın yaklaşım (tek boyutlu kalite modeli); ürünün sahip olduğu özellikler ve müşterilerin memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğunun öne sürülmesidir. Ürünün kalitesini, tüketiciye faydasını, kullanım kolaylığını artıran özellikler, daha fazla memnuniyet ortaya çıkarırken, ürünün özelliklerinin azalması benzer şekilde müşteri memnuniyetinde düşüşü beraberinde getirmektedir. Bu tarz müşteri gereksinimleri, Kano modelinde yaygın olarak da kullanılan Tek Boyutlu (Beklenen – O) Özellikler olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak bu tek boyutlu kategorinin yeterli olmayacağı düşüncesiyle modele Heyecan Verici (Attractive – A) ve Olmazsa Olmaz (Must-be - M) özellikleri de eklenmiştir (Berger, 1993, s.12).

Kano bu üçlü sınıflandırmaya, Kayıtsız (I) ve Ters (R) özelliklerini de dahil ederek sınıflandırmayı genişleterek tamamlamıştır. Son durumdaki beşli sınıflandırma sistemine de Kano anket sorularının analizi aşamasında yararlanılan Kuşkulu (Q) kategorisi eklenmiştir (Berger, 1993, s. 3-5).

Beklenen (Tek Boyutlu-One Dimensional) Özellikler (O): Bir ürünün tasarım kalitesi arttıkça müşteri memnuniyeti de artarken, tasarım kalitesi düştükçe müşteri memnuniyetinin de düşeceğini ifade eden sınıflamadır. Ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılama noktasındaki işlevselliği müşteri memnuniyetinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu değerlendirme geleneksel bakış açısının Kano Modelindeki yerini ifade etmektedir.

Olmazsa Olmaz (Vazgeçilmez-Must-Be) Özellikler (M): Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere satın aldıkları ürünlerde bulunmayacağı düşünülmeyen minimum seviyedeki özellikler olarak ifade edilebilir. Bu özelliklerin yokluğu müşteride önemli ölçüde memnuniyetsizliğe yol açmaktadır ancak özelliklerin varlığı anlamlı bir memnuniyet artışına neden olmamaktadır.

Heyecan Verici (Cezbedici-Attractive) Özellikler (A): Söz konusu ürün veya hizmette ilgili özelliğin yokluğu herhangi bir memnuniyetsizlik yaratmazken, varlığı anlamlı düzeyde memnuniyet yaratmaktadır. Ürünlerde beklenenin üzerinde bir kalite sunan yada tüketiciye konfor sağlayan bu özellikler, tüketici sadakati yaratma konusunda oldukça etkili bir araç olarak kullanılabilir.

Ters (Zıt-Reverse) Özellikler (R): Varlığı memnuniyetsizlik yaratırken, yokluğu memnuniyet yaratan özelliklerdir.

Fark Yaratmayan (Kayıtsız-Indifferent) Özellikler (I): Varlığı veya yokluğu, müşteri memnuniyetinde olumlu ya da olumsuz etki yaratmayan özelliklerdir. Tüketiciler bu özelliklerin varlığını ve yokluğunu dikkate almayıp, tatmin konusunda nötr bir davranış sergilerler.

2.3.1 Beş Boyutlu Kano Anketi

Kano vd. (1984) tarafından ortaya koyulan kavramsal çerçevenin ölçülebilir bir uzantısı olan bu anket, müşteri gereksinimlerini belirlemek amacıyla beklenen kalite unsurlarını sınıflandırmaya imkan tanımaktadır. Ele alınan araştırmaların amaçlarına göre oldukça özgün bir yapıda hazırlanabilen bu soru formunda her bir soru işlevsel (olumlu) ve işlevsel olmayan (olumsuz) versiyonlarıyla birlikte çifter halde katılımcılara sunulmaktadır.

Tablo 1: Kano anket formu

Kayak takımlarınız sert karda iyi tutunuyorsa nasıl hissedersiniz?	Hoşlanırım
	Öyle Olmalı (Bu Şekilde Olmasını Beklerim)
	Fark Etmez
	Hoşuma Gitmez Ama “Katlanabilirim”
	Hoşlanmam
Kayak takımlarınız sert karda iyi tutunmuyorsa nasıl hissedersiniz?	Hoşlanırım
	Öyle Olmalı (Bu Şekilde Olmasını Beklerim)
	Fark Etmez
	Hoşuma Gitmez Ama “Katlanabilirim”
	Hoşlanmam

Kaynak: (Berger vd.,1993)

Tablo 1’de gösterilen anket formu aracılığıyla elde edilen verilerin değerlendirilebilmesi ise Tablo 2’de gösterildiği şekilde yapılmaktadır.

Tablo 2: Kano değerlendirme tablosu

Müşteri Gereksinimleri		İşlevsiz (Olumsuz)				
		Hoşlanırım	Öyle Olmalı	Fark Etmez	Katlanabilirim	Hoşlanmam
İşlevsel (Olumlu)	Hoşlanırım	Q	A	A	A	O
	Öyle Olmalı	R	I	I	I	M
	Fark etmez	R	I	I	I	M
	Katlanabilirim	R	I	I	I	M
	Hoşlanmam	R	R	R	R	Q

Kaynak: Kano, 1984

Tablo 2’de yer alan Kano Değerleme Tablosu’nda ise katılımcıların her bir soru çiftine verdiği cevapların kesişim noktasının sıklık değerleri belirlenerek değerlendirme yapılmaktadır. Örneğin; katılımcının “Kayak takımlarınızın sert karda iyi tutunması size nasıl hissettirir?” şeklindeki olumlu soru tipine verdiği cevap “Hoşlanırım” şeklindeyse ve “Kayak takımlarınızın sert karda iyi

tutunmaması size nasıl hissettirir?” şeklindeki olumsuz soru tipine verdiği cevap “Fark Etmez” şeklinde ise bu soru çiftinin kesişim noktası “(A) Heyecan Verici” kategorisini ifade edecektir. Yani kayak takımlarının sert karda iyi tutunması özelliği kullanıcılar tarafından ihtiyaç duyulan bir özellik değildir. Bu özelliğin üründe olmaması kullanıcıda memnuniyetsizlik yaratmaz ancak özelliğin üründe mevcut olması ekstra memnuniyet yaratmaktadır. Anket formunda yer alan diğer soru çiftleri ise aynı şekilde değerlendirilmeye devam edecektir. Şüpheli (Q) sınıflamasına giren cevaplar, katılımcının soruyu yanlış anladığı veya soruyu yöneltten kişi tarafından yeterince açıklayıcı olunmadığını ifade etmekte olup araştırmaya dahil edilemeyecek olan sınıflamadır (Kano vd. 1984; Berger vd.1993).

Kano anket formu ile bu araştırma planına göre uygulanabilirliği test edilmek istenen konu doğrultusunda otel işletmesi bünyesinde yer alan departmanlardan biri ele alındığında örneğin; “Satış-Pazarlama departmanınızın yürüttüğü politikaların başarılı olması halinde nasıl hissedersiniz?” sorusuna verilen cevap “Hoşlanırım” iken sorunun olumsuz versiyonuna verilen cevabının “Hoşlanmam” şeklinde olduğu durumda, iki sorunun kesişimi “(O) Beklenen” kategorisini ifade edecektir. Tüm katılımcılardan elde edilen cevaplar doğrultusunda sıklık oranlarının belirlenmesi ise bu sonuca ulaşıldığı varsayıldığında, bu departmanın otel işletmesine her bir faydası memnuniyet yaratırken, her bir zararı ise memnuniyetsizlik yaratacağı sonucuna varılacaktır. Böylelikle otel işletmeleri için bu departmanın müşteri memnuniyetinde ve rekabet avantajında belirleyici rol oynadığı sonucuna varılarak bilgi ve kaynak yatırımında bu alana öncelik verilmesi gerektiği bilgisi edinilmiş olacaktır.

2.4 BCG Matrisi

Araştırma kapsamında temel alınan İşlem Maliyeti teorisi ilk olarak 1934’te, John R. Commons tarafından sahip olunan ürün ve hizmetlerin pazardakilerle değişimi sürecinde rol oynayan yönetim yapılarının varlığına dikkat çekilmesi ile ve daha sonra 1937’de Ronald Coase tarafından “Firmaların Doğası” (The Nature of Firms) isimli makalede ele alınarak geliştirilmiştir (Williamson, 1981, s.550). Erramilli ve Rao (1993)’ya göre pazarlama kanallarının yönetimi ve kontrolünde önemli bir pusula olarak görülen bu teori, Robins (1987)’e göre örgütün bilinen geleneksel sınırlarının yeniden değerlendirilmesini ve farklı bakış açılarına hazır olunmasını gerektirmesi açısından işletmeler için önem arz etmektedir. Williamson (1985)’ a göre; piyasa araştırmalarından doğan maliyetler, sözleşme süreciyle ilgili maliyetler, yasal prosedür maliyetleri, performansın izlenmesiyle ilgili maliyetler ve fırsat maliyetleri olarak belirlenen işlem maliyetleri türleri bulunmaktadır. İşletmelerin dış kaynak kullanımına gidip gitmeme noktasında verecekleri kararlarda ilgili kaynağın piyasadaki varlık özgüllüğü, belirsizliği ve ilgili işlemlerin işletmedeki sıklığına göre değişkenlik göstermektedir. Yapılan incelemeler sonucunda verilen kararın işletmeye olan maliyetlerinin göz önünde bulundurulması, dağıtım kanallarının etkin yönetilebilmesi açısından önem taşımaktadır (Klein, 1989). Maliyetleri etkileyen unsurlar ise tedarik zincirinde yer alan tarafların rasyonellikten uzaklaşabilmesi, fırsatçı davranışlarda bulunması (Yang, John ve Chwen, 2012), mal ve hizmetlerin el değiştirmesi aşamalarında tarafların kendi çıkarlarını gözetmesi (Peterson, 2011) şeklinde olabilmektedir. Bu durumda ele alınan teori; mevcut kanal seçeneklerinin karşılaştırılması ve işletmeye en yüksek verimliliği sağlayacağı öngörülen seçeneğin belirlenebilmesi açısından yol gösterici olabilecek konumdadır (Klein,1991).

İşlem maliyeti teorisi, işletmelere rekabet avantajı, maliyet tasarrufu, uzun vadede müşteri sadakati ve başarılı örgütsel ilişkiler konularında fayda sağlayacak kaynakların ilgili piyasadan en uygun fiyatla temin edilebilmesi noktasından yapılacak seçimlerde tarafların yaşayabileceği muhtemel olayları açıklamaktadır. İşletmelerin bu faydaları sağlayabilmeleri için en makul kararları vermeleri noktasında BCG Matrisine göre ilgili işletmelerin hangi sınıflamada yer aldığının tespit edilmesi ile işletmelerin verecekleri kararlarda etkinlik sağlayacakları öngörülmektedir.

BCG büyüme oranı / pazar payı matrisi Boston Danışmanlık Şirketi tarafından 1970’li yılların başlarında geliştirilmiştir. BCG matrisi işletmelerin farklı vizyon, misyon ve değerlere sahip oldukları varsayılan tüm SİB (stratejik iş birimi)’ lerini pazar büyüme oranı ve göreceli pazar payı olmak üzere iki değişken üzerinden dört temel kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler; yıldızlar, soru işaretleri,

sağmal inekler ve köpekler şeklindedir. Ayrıca pazar büyüme oranı bölgesindeki yüksek ve düşük bölgeler arasında yer alan yatay çizgi, sektörün ortalama büyümesini ifade etmekte olup bu çizginin sayısal değeri pazardan pazara farklılık gösterebilmektedir (Altunışık, 2018, s.58). Dolayısıyla BCG Matrisi ile işletmelerin kaynaklarını zayıf performans gösteren birimlerden daha umut verici olanlara aktararak tüm birimlerden maksimum fayda elde edilmesi amaçlanır (Sarrico ve Dyson, 2000, s.790). Böylece işletmelerde yüksek performans ve verimlilik artışı sağlanabilmektedir.

Tablo 3: BCG matrisi (Pazar payı-büyüme oranı)

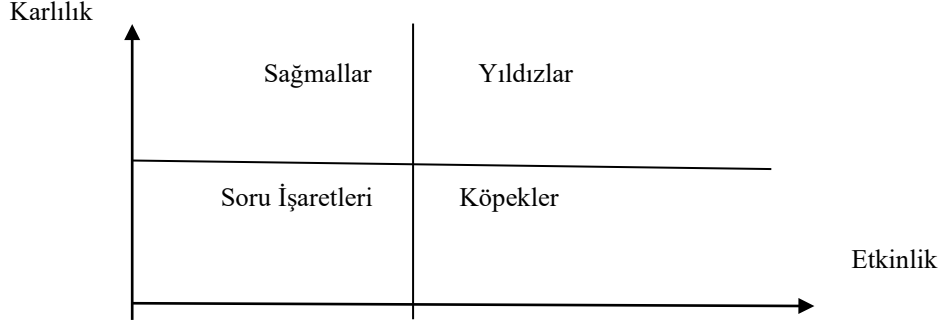
		Nispi Pazar Payı	
		5X 3X 1X 0,5X 0,1X	
		Yüksek	Düşük
Pazar Büyüme Oranı	Yüksek	Yıldızlar	Soru İşaretleri (Problemlı Çocuklar)
	Düşük	Sağmal İnekler (Nakit Kaynakları)	Köpekler

Kaynak: Altunışık,2018, s.58

Tablo 3'te gösterilen matrise göre; Yıldızlar pazar büyüme oranı ve nispi pazar payı olmak üzere her iki boyutta da en iyi performans gösteren birimlerdir ve çoğunlukla uygun koşullar altında çalışırlar. Yıldızlar her zaman işletmelere yüksek nakit sağlamak zorunda olmasalar da işletmeler bu alanda yer alan birimlerinin performanslarının düşmemesi için yüksek nakit ayırmış olmaları gerekmektedir. Sağmallar şirketlere yüksek oranda nakit sağlamaktadırlar. Ancak bir nakit inegi nispi pazar payını kaybetmeye başladığında pazarda liderliği sürdürebilmek adına yeterli nakit aktarılması gerekmektedir. Aksi halde nakit inekler, köpekler sınıfına dönüşebilmektedirler. Nakit ineklerinin pazarda yüksek potansiyele sahip olmaması elde olan kaynakların inovasyonel faaliyetlere veya soru işaretliye yatırılması da makul bir tercih olarak görülebilmektedir. Soru işaretleri grubu yüksek büyüme hızına sahip olan pazarlarda faaliyet gösterirler ancak nispi pazar payları düşük işlerden oluşmaktadırlar. Pazara yeni girecek olan şirketler etkin rekabet edebilmek amacıyla nereye yatırım yapacaklarını iyi belirlemelidirler. Bu sebeple soru işaretleri çok fazla nakit gerektiren işlerden oluşmaktadır. Soru işaretli iş birimi başarılı olursa bir yıldız haline dönüşmesi muhtemel görülmektedir. Köpekler ise her iki boyutta da düşük performans sergilemektedirler. Bu nedenle, bu birimleri elden çıkarmak ve kaynakları daha umut verici olanlara yeniden yönlendirmek gerekebilmektedir (Sarrico ve Dyson, 2000, s.790). Nispi pazar payı matrisine dair stratejik iş birimleri için uygulanabilen dört strateji mevcuttur. Bunlar; geliştirme, tutma, hasat ve tasfiye stratejileridir. Geliştirme; yıldız olması istenen soru işaretli iş birimleri için uygulanabilen bir stratejidir. Tutma stratejisi çoğunlukla nakit inekleri için kullanılmakta olup buradaki amaç, SİB'in pazar payını artırmasını veya korunmasını sağlamaktır. Hasat stratejisinde ürünün uzun vadeli sonuçlarını dikkate almadan kısa vadeli nakit akışını hızlandırmak amaçlanmaktadır. Çok nakit beklenen ancak geleceği için umutsuz olunan nakit inegi tanımı yapılan iş birimleri için uygun olduğu söylenebilmektedir. Tasfiye stratejisindeki amaç ise, kaynakların başka bir alanda daha etkin kullanılabileceği kararı ile işletmenin satılması veya tasfiye edilmesi olup köpekler ve finanse etmekte zorlanılan soru işaretli için uygun bir stratejidir (Altunışık, 2018, s.59).

BCG Matrisi, yüksek pazar payının yüksek karlılık getireceğini ileri sürmesi sebebiyle eleştirilmektedir. Yapılan eleştirilerde işletme karlılığının sağlanmasında pazar payının dışında sermaye gücü, pazarlama, know-how ve dağıtım becerisi gibi unsurların da etki ettiğine dikkat çekilmektedir (Altunışık,2018, s.60). Örneğin, bir işletmenin yüksek fiyatlı ancak çok satan bir

üründen elde ettiği karlılık gibi bir başka üründen de benzer şekilde kar elde edebilmesi hedefiyle fiyatlarını artırması başlangıçta o üründen beklenen karı sağlamasına ve böylece pazar payını genişletmesine vesile olabilir ancak ürünün yaşam döngüsündeki büyüme evresinde artık yeni kanallarla farklı pazarlara erişilmesi gerektiğinde artık o ürün yüksek maliyete sebebiyet vererek karlılığı düşürebilmektedir. Böylece BCG Matrisi'nin vaad ettiği doğrusal ilişkinin tam anlamıyla mümkün olmayacağı söylenebilmektedir. BCG Matrisi'nin Sarrico ve Dyson (2000) tarafından dönüştürülüp bir etkinlik karlılık matrisi haline getirilmesi bu durumu daha net açıklamaktadır.



Şekil 14: Etkinlik-Karlılık Matrisi (Sarrico ve Dyson, 2000).

Şekil 14'teki Etkinlik-Karlılık Matrisine göre örgütler; sağmaller grubu gibi etkin işletilmemesine rağmen yüksek karlılık getiriyor olabilir, köpekler grubunda olduğu gibi yüksek etkinliğe sahip olup düşük karlılık sağlayabilir, soru işaretli grup gibi hem etkinliği hem de karlılık oranları düşük olarak faaliyet gösteriyor olabilir ya da yıldızlar grubu gibi hem karlı hem de etkin faaliyet gösterebilmektedirler. Yukarıda verilen örneği daha net açıklayan sınıflamanın ise satışların yüksek olması ve karlılığın düşük seyretmesi ile ürünün işletme için köpekler olarak tanımlanabileceği söylenebilmektedir.

General Electric (GE) ve McKinsey Danışmanlık firması tarafından geliştirilen pazar çekiciliği modeli de iş portföy analizlerinde yaygın bir şekilde kullanılan bir diğer modeldir. Bu modelde SİB'ler pazar büyüklüğü, kar marjı gibi unsurlarla belirlenen "pazar çekiciliği" ve marka sadakati, fiyatlama gibi unsurlarla belirlenen "işletmenin görece konumu" olmak üzere iki değişken bağlamında dokuz kategoriye ayrılmaktadır (Altunışık, 2018, s.60).

Tablo 4: GE pazar çekiciliği/işletme konumu modeli

		İşletmenin Konumu		
		Güçlü	Orta	Zayıf
Pazar Çekiciliği	Yüksek	Çok çekici / Büyüme	Çekici / Yatırım yap	Kabul edilebilir / Destek
	Orta	Çekici / Güçlendir	Kabul edilebilir / Destek	Kaçınılması gerekli / Hasat al
	Düşük	Kabul edilebilir / Sürdür	Kaçınılması gerekli / Hasat al	Kaçınılması gerekli / Yatırımlardan kurtul

Kaynak: Altunışık,2018, s.61

Tablo 4'te gösterilen GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu Modeli dokuz ana bölümden oluşmaktadır. Tablo 4'ün sol tarafında yer alan mavi kutucuklar işletmelerin yatırım yapıp güçlenebileceği birimlerini ifade etmektedir. Tabloda sol alt köşeden sağ üst köşeye uzanan beyaz renkli kısımda ise genel çekicilik anlamında orta düzeydeki birimler görülmektedir. Sağ alt tarafta yer alan turuncu bölümde ise, işletmelerin genel çekiciliği düşük olan birimleri ifade edilmektedir. Bu birimlerin işletme tarafından tasfiye edilmesi veya hasat edilmesi gerekmektedir (Altunışık, 2018,

s.61). İşletme açısından büyüme potansiyeline sahip olan kategoriler; yatırım yapılabilecek çekici durumları göstermekteyken, yatırım için sorunlu alanları gösteren kategorilerde ise işletmenin kaçınması gereken alanlar ifade edilmektedir. Böylece işletmelerin yatırım yapacakları riskli ve risksiz alanlar belirlenmiş olmaktadır.

BCG Matrisi pazar büyüme oranı ve nispi pazar payı olmak üzere iki değişken üzerinden sınıflama yaparak gelişmiş ve gelişmemiş pazarlarda farklılaşan makul değerlerin altında ve üzerinde kalan pazar paylarını belirli formüller doğrultusunda belirleyerek, bu değer altında kalan pazar paylarına sahip SİB'leri sağmaller veya köpekler grubuna, üzerinde kalanları ise yıldızlar veya soru işaretli grupuna almaktadır. Ancak ortalama pazar payına sahip SİB'ler için herhangi bir sınıflama yapmamaktadır. General Electric (GE) ve McKinsey Danışmanlık firması ise BCG Matrisi'ne nazaran matriste daha fazla parametreye yer vermesi, daha somut verilerle daha kapsamlı inceleme yapmaya imkan tanımaktadır. Bu matris sınıflandırmalarını; yetersiz rekabet ortamının hakim olduğu cazip olmayan pazarlarda dahi işletmelerin etkili stratejilere ihtiyaç duyabileceğini öngörerek belirlemiştir. Buna rağmen yine de orta seviyeye sahip SİB'ler için net bir strateji önerilememektedir (Dinçer, 1996'dan aktaran Yükselen, 2021).

Bu araştırmada uygulanabilirliği test edilmek üzere tartışılan bir diğer matris ise BCG Matrisidir. Bu Matris ile de Kano Modeli'nde otel işletmelerinin hangi departmanının işletmenin hangi ihtiyacına karşılık geldiği belirlendikten sonra bu departmanların pazar büyüme oranı ve nispi pazar payları açısından incelenerek değerlendirileceği ve elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmelerin rekabet edebilirliğini artıracak faydalı stratejiler belirlemelerine katkı sağlanacağı öngörülmektedir.

BCG Matrisi kullanılarak yapılan cari portföy analizinin aşamalarından ilki stratejik iş birimlerinin (SİB) tanımlanmasıdır. Bu sebeple işletmelerde bulunan her bir SİB'in (otel işletmesi departmanlarının) vizyon ve misyonu, pazara giriş sebepleri ve pazarda yer alma sebepleri, yakın gelecekte pazardaki karlılığı gibi SİB'i tanımlayan bilgilerin aktarılması geleceğe yönelik belirlenecek olan stratejilerde belirleyici rol oynayacak olan portföy matrisine yerleştirme gerçekleştirilmektedir (Yükselen, 2021, s.53). Ancak bu çalışmada otel işletmeleri departmanlarının BCG Matrisi'ne yerleştirilebilmesi planının uygulanabilirliğinin teorik açıdan tartışılması amaçlanmıştır. Bu sebeple departmanlar fonksiyonel özellikleri ile tanımlanmıştır. Bu çalışmanın temel oluşturabileceği düşünülen nicel veya nitel olarak yapılabilecek sonraki çalışmalarda ise matrisin amacının da devamı olan sıralama gereği; işletmelerin kaynaklarını hangi departmanlara yönlendirmesi gerektiği, nereden tasarruf yapılarak kaynak israfının önlenebileceği, gözden kaçan ancak rekabet avantajı sağlayabilecek departmanların hangileri olduğu belirlenebilecektir. İlgili matris yardımıyla elde edilebilecek olan bilgiler, işletmelerin günümüz rekabet koşullarında hangi çağdaş yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyduğunu ortaya koyabilecek ve amaçlara ulaşabilmek için işletmelere alternatif yollar sunabilecektir. Yapılacak araştırmalar sonucunda ulaşılabilecek sonuçlar; körlük, değişime direnç gibi gelişmenin ve öğrenmenin önünde engel olan her bir örgütsel dezavantajı avantaja çevirebilme noktasında işletmelere önemli katkılar sağlayacaktır.

3 Metodoloji

Araştırmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan ikincil kaynak taramasına dayanmaktadır.

Otel işletmelerinin en temel amaçlarından olan rekabet avantajı sağlama, karlılık yaratma ve müşteri memnuniyeti yaratabilme noktasında her bir departman işletmelerin vizyonlarına göre en önemli silah haline gelebilmektedir. Bu sebeple araştırmanın amacı: Otel işletmesi departmanlarının stratejik iş birimleri olarak ele alınıp BCG Matrisi'ne yerleştirilebilmesi için Kano Model yöntemi ile sınıflandırma yapmanın mümkün olup olmadığı üzerine tartışmaktır. Bu amaç doğrultusunda, stratejik iş birimlerinin (SİB), BCG Matrisi'ne doğru yerleştirilmesi ile işletme yöneticilerinin stratejik kararlarında yön verici niteliğe sahip sonuçlara ulaşılmış olacaktır.

Böylece araştırma planı olarak; dış kaynak kullanımına giden işletmeleri inceleme alanına dahil ederek İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında, departmanları Kano Modeli'nde değerlendirmeye alıp BCG Matrisine yerleştirerek, işletmelere olan gerçek faydası ve zararının ortaya koyulup koyulamayacağını tartışılması amaçlanmaktadır. Bu sebeple çalışma teorik açıdan ele alınmış olup kavramsal bir nitelik taşımaktadır.

Çalışmada ortaya koyulan araştırma problemi, yalnızca otel işletmesi departmanlarının Kano Modeli ile sınıflandırılabilmesi ve BCG Matrisi'ne yerleştirilebilmesi üzerine olduğundan, bu çalışma turizm endüstrisi içerisinde yer alan diğer alanları ilgilendirmeyerek belirli bir sınırlılık taşımaktadır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise araştırma probleminin yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmaların araştırmacı tarafından ulaşılabilen kaynaklar kadarıyla belirlenmiş olmasıdır.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına gidip gitmeme konusunda verdikleri karar vasıtasıyla, ilgili departmanlarla sergiledikleri performans ışığında pazardaki konumları şekilleneceğinden, bu araştırmanın temel teşkil edeceği düşünülerek yapılacak olan nicel veya nitel çalışmalarda; BCG Matrisi ile işletmeler için kilit hale gelen, yatırım yapılması gereken ya da önlem alınması gereken departmanların belirlenmesiyle endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelere rekabet avantajı konusunda yol gösterici olacağını öngörülmesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

“Otel işletmelerinde yer alan tüm departmanların Kano Modeli kapsamında incelenerek, BCG Matrisi'ne yerleştirilebilmesi mümkün müdür?” şeklinde tasarlanan araştırma probleminin açıklanması aşamasında incelenen ve özellikle yerli literatürde yer alan dış kaynak kullanımına dair yapılan çalışmalarda işlem maliyetleri teorisinin kullanılmaması ve otel işletmesi departmanlarıyla birlikte Kano Modeli'ne veya BCG Matrisi'ne dair bir bağdaştırmaya rastlanmamış olması çalışmanın özgünlüğünü ifade etmektedir.

BCG Matrisi ile otel işletmeleri departmanlarının sınıflandırılması literatürde bir başka çalışmada, bu çalışmada ifade edilen bakış açısıyla ele alınmaması açısından, bu araştırmanın daha sonra yapılacak olan nicel veya nitel çalışmalar için farklı değişkenlerle ele alınabilecek araştırma problemlerinin ortaya koyulmasını teşvik etme noktasında literatüre bilimsel bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

BCG Matrisi ile sınıflandırma tamamlandığında ortaya çıkacak olan sonuçlar işletmenin pazarda alacağı konumunu, hedef kitlesini, maliyetlerini ve karlılığını test etmesi açısından büyük fırsatlar sunacaktır. Bu fırsatlar doğrultusunda yöneticilerin alacakları kararlar işletmelerin rekabet gücünün artmasını sağlayacaktır. Araştırmalar sonucunda ulaşılacak olan bulgular olumlu ise koruma odaklı, olumsuz ise geliştirme odaklı fırsatlar sunacağı için işletmelere ekonomik anlamda fayda sağlayacağı ve işletmelerinin içsel başarısının dış hizmete yansımaları açısından ise müşteri sadakati ile olumlu ilişkilerin geliştirilmesi açısından toplumsal fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

4 Bulgular ve Tartışma

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için, var olan yeteneklerini maksimum derecede kullanabilmesi ve yeniliklerin takipçisi olabilmeleri için de sürekli geliştirilen yeteneklere sahip olması gerekmektedir (Penrose, 1959; Teece 1982; Wernwlfelt 1984). Bu noktadan hareketle işletmelerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tespit ettikten sonra uygun hedefler belirleyerek dış kaynak kullanımına gidilecek alanları doğru şekilde belirlemeleri onların pazarda kıt olan yeteneklere rakiplerden önce sahip olması, yüksek müşteri memnuniyeti ve maliyetten tasarruf edebilmeleri açısından önem taşımaktadır.

Araştırma problemi oluşturulurken öncelikle turizm endüstrisinde dış kaynak kullanımına dair yapılan yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar incelenmiştir. İncelenen çalışmalar kronolojik sıra ile aşağıda yer alan Tablo 5' de listelenmiştir. Turizm alan yazınında incelenen ve aşağıdaki tabloda yer alan örnek çalışmalarda ele alınan konularda herhangi bir teoriye dayandırma yapılmamıştır.

Tablo 5: *Dış kaynak kullanımına dair turizm alanyazında yer alan çalışmalar*

Yazar	Yıl	Sonuç
Zöngür, Yılmaz ve Güngördü	2016	Ankara’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerin DKK nedenleri; temel yeteneklere odaklanmak, maliyetleri düşürmek, rekabetin gerisinde kalmamak, talebi zamanında karşılayabilmek olduğu tespit edilmiştir.
Aytekin İnce, İlhan ve Karacaoğlu	2016	Nevşehir’deki otel işletmelerine yönelik yapılan çalışmada, işletmelerin dış kaynak tercihlerinin hizmet kalitesi ve oda sayısına göre değişiklik gösterdiği sonucunda ulaşılmıştır.
Baytok, Husey ve Zorlu	2013	Afyonkarahisar İli’nde yer alan termal otellerin dış kaynak kullanma nedenleri; maliyeti düşürmek, rekabette avantajlı konuma sahip olabilmek, müşteri memnuniyetinde başarı yakalamak olduğu tespit edilmiştir.
Sani, Dezdar ve Ainin	2013	Malezya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinin dış kaynak kullanma sebepleri; tedarikçi uzmanlığı sağlama, marka oluşturma ve iç verimliliği arttırmaya yönelik beklentilerle dış kaynak kullanımına gidildiği tespit edilmiştir
Yirik, Erdinç ve Göçen	2012	Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanım alanları ve işletmeye olan finansal katkılarına değinilmektedir. Bu doğrultuda üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır.
Öncü ve Işkın	2009	Otel işletmeleri üzerine yapılan bir çalışmada ise dış kaynak kullanımının işletmeye olan faydaları ve zararları kavramsal şekilde incelenmiştir.
Tetik ve Ören	2007	Otel işletmelerine dair yapılan çalışmada dış kaynak kullanımına dair genel düşüncelerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırma amacı gereği muhasebe departmanına odaklanılarak, dış kaynak kullanımı neticesinde ne gibi faydalar ve zararlar sağladığı ortaya koyulmaktadır.
Sourenkova ve Louvieris	2005	İngiltere’de 56 otel işletmesinde elde ettiği verilere dayalı olarak ulaştığı sonuçlara göre, işletmeler etkinlik ve verimlilik sağlamak, stratejik hedeflere ulaşmak, müşteri memnuniyeti sağlamak gibi sebeplerle dış kaynak kullanımına giderken, imzalanan hizmet sözleşmesi gereği çeşitli risklerinde bilincinde oldukları tespit edilmiştir.
Espino ve Padron	2004	Kanarya Adaları’ndaki otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının performans ve operasyonel hedefler üzerindeki etkisi ele almıştır. Çalışmaya göre yöneticilerin dış kaynak kullanımı tercihlerinin bazı alanlarda hala ihtiyaç dahilinde olduğu görüşü tespit edilmiştir.
Rao ve Young	1994	Uluslararası lojistik şirketlerinin dış kaynak kullanımında hizmet sağlayıcılarla karşılaştıkları sorunlar ve bu ilişkilerde rol alan kişilerin tutumları ele alınmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 6’da ise turizm alanyazını dışında DKK ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu tabloda çoğunlukla yönetim alanyazınında farklı faaliyet alanlarında DKK gidildiğine dair örnekler görülmektedir.

Tablo 6: Turizm alanyazını dışında yapılan dış kaynak kullanımına dair çalışmalar

Yazar	Yıl	Farklı Alanlarda DKK
Langfield-Smith ve Smith Widener ve Selto	2003 1999	İç denetim faaliyetlerinde (Muhasebe)
Akomode, Lees ve Irgens Facanha ve Horvarth Knemeyer, Corsi ve Murphy Johnson ve Schneider	2016 2005 2003 1995	Dağıtım kanallarında (Lojistik)
Gilley, Greer ve Rasheed Greer, Youngblood ve Gray	2004 1999	İnsan kaynaklarında (Yönetim)
Lee Cheon, Grever ve Teng Cronk ve Sharp Jurison Loh ve Venkatraman	2001 1995 1995 1995 1992	Bilgi teknolojileri (Yönetim)
Gilley ve Rasheed Baden-Fuller, Target ve Hunt Bryce ve Useem Hines ve Rich Lei ve Hitt	2000 2000 1998 1998 1995	Yönetim literatürü dahilinde şirketlerin etkin yönetilebilmesi amacıyla DKK'nın işletme içi performansta, genel verimlilikte artışı mümkün kılacağı, düşük maliyet ve rekabet avantajı gibi konularda fayda sağlayacağı öngörülerek yapılan kavramsal çalışmalardır.

Yukarıda yer alan Tablo 6'da gösterildiği üzere DKK muhasebe, lojistik, insan kaynakları ve bilgi teknolojileri gibi genel yönetim literatüründe içerisindeki farklı araştırmalarda DKK tercihleri ortaya koyulmuştur. Genel olarak incelenen araştırmalarda elde edilen sonuçlarda dış kaynak kullanımında yanlış tercihlerin maliyet yaratabileceği vurgulanırken, doğru dış kaynak tercihlerinin işletmelerin örgütsel performansının artmasına ve müşteri memnuniyetinde artışa sebebiyet vererek rekabet avantajı kazanmasına imkan tanınması yönündedir.

Dış kaynak kullanımını işlem maliyeti teorisi ile açıklayan çalışmalar ise maliyet, işletme içi güven, dış kaynak seçiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar ve yaşanan sorunlar çerçevesinde ortaya koyulmuştur. İlgili araştırmalar Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Dış kaynak kullanımını işlem maliyeti teorisi ile açıklayan çalışmalar

Yazar	Yıl	Yapılan Çalışma
Holcomb ve Hitt	2007	Stratejik dış kaynak kullanımına dair bir model sunduğu çalışmada işlem maliyeti teorisinin unsurlarına yer vermiştir.
McCarthy ve Anagnostou	2004	Ürün ve hizmet tedariki aşamasında maliyetleri azaltma yoluna giderken dış kaynak kullanımının işlem maliyetleri üzerindeki etkisini ele alarak konuya açıklık getirmiştir.
Langfield-Smith ve Smith	2003	DKK kararlarında işletme içi yönetim kontrol sistemlerinin ve güvenin ilişkisini ele alırken işlem maliyeti teorisi ile de konuya açıklık getirmiştir.
Ellram ve Billington	2001	DKK'na gidilirken satın alma kayıplarını etkileyen unsurlar üzerinde durulmaktadır. Burada işlem maliyetleri teorisi doğrultusunda; tedarikçi güveni, fiyat ve alıcının pazar hacmi üzerinde durulmaktadır.
Arnold	2000	İşlem maliyeti yaklaşımı ve temel yetkinlikler yaklaşımı birleştirilerek dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunlar ele alınmaktadır
Ngwenyema ve Bryson	1999	DKK süresinde yaşanan sorunlar işlem maliyetleri teorisi kapsamında incelenerek yöneticilere bir takım stratejiler ve teknikler sunulmaya çalışılmıştır.
Aubert, Rivard ve Patry	1996	10 büyük şirket üzerinde yapılan incelemeler ile dış kaynak kullanımında yaşanan sorunların işlem maliyetlerinin temel ilkelerinden kaynaklandığı ortaya çıkarılmıştır.
Cheon vd.	1995	Bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımına gidip gitmeme kararının verilmesinde işlem maliyeti teorisinden yararlanıldığı görülmektedir. Örnek olarak sunulan araştırmalardan hareketle, planlanan araştırmanın amacı ile ele alınan teorisinin örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 7’de örnek olarak sunulan araştırmalardan hareketle, planlanan araştırmanın amacı ile ele alınan teorinin örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Otel işletmesi departmanlarının Kano Modeli’nde sınıflandırılarak BCG Matrisi’ne yerleştirilebilirliğini tartışmayı amaçlayan bu çalışmada, mevcut literatürde Kano Modeli ve BCG Matrisi’ne dair öne çıkan çalışmalar Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8: Kano modeli ve BCG matrisi’ne dair alanyazından örnekler

Yazar	Yıl	Kano Model Kullanımı
Yılmaz Bilgili ve Ünal	2020 2008	Ürün geliştirme süreçlerinde kullanılmıştır.
Dewi	2019	Endonezya’da yapılan bir çalışmada hizmet kalitesinin belirlenmesinde kullanılmıştır.
Bilgili, Erciş ve Ünal	2018	Üniversite öğrencilerinin ihtiyaçlarının sınıflandırılmasında kullanılmıştır.
Yazar	Yıl	BCG Matris Kullanımı
Kaçak ve Bağcı	2020	Sağlık örgütleri üzerine yapılan çalışmada, hizmet ve finansal etkinliklerin karşılaştırılmasında kullanılmıştır.
Ülker ve Daloğlu	2019	Yönetim muhasebesi uygulamalarının stratejik karar almadaki rolünün belirlenmesinde kullanılmıştır.

Yerli ve yabancı literatürde yer alan örnek çalışmalardan hareketle Kano Modeli, bir ürün veya hizmetin geliştirilmesinde ne gibi önlemler alınması gerektiği veya uygun hedef kitleyi memnun edebilmek amacıyla hangi stratejilerin seçilmesi gerektiği konusunda açıklayıcı sınıflandırmalar yapabilen bir model olması sebebiyle araştırmalarda kullanılmaktadır. Bu noktada otel işletmelerinin sunmayı hedefledikleri ürün veya hizmetlerin arka planında önemli roller üstlenen ve farklı iş tanımları bulunan departmanların, işletmelerin birincil amacı olan müşteri memnuniyetinde işletmeler için hangi ihtiyacı karşıladıklarının belirlenmesinde Kano Modeli’nin kullanılabilmesi öngörülmektedir. BCG Matrisi ise işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında etkili yöntemlerinin neler olabileceği konusunda yol göstermek üzere kullanılmaktadır. Bu noktada otel işletmesi departmanlarının Kano Modeli’nde yapılacak olan ihtiyaç sınıflandırması doğrultusunda temel yetenek olarak odaklanması gereken, rekabette önemli avantaj sağlayacak olan ikincil önemde yer alan, işletmeyi zarara uğratan uzun vadede fayda sağlamayacak olan departmanların veya pazardaki ihtiyaçların hangi departmanlar ve insan kaynağı üzerine olduğunun da BCG Matrisi ile belirlenebileceği öngörülmektedir.

Buradan hareketle araştırmanın problemi: Otel işletmelerinde yer alan tüm departmanların Kano Modeli kapsamında incelenerek, BCG Matrisi’ne yerleştirilebilmesi mümkün müdür? şeklinde tasarlanmıştır.

Bu çalışmada ele alınan konu ile alakalı olan yerli ve yabancı literatürde yer alan araştırmalardan ve çalışmanın temelini oluşturacağı öngörülen işlem maliyeti teorisinden yola çıkılarak otel işletmesi departmanlarının Kano Model yöntemi kullanılarak sınıflandırılıp BCG Matrisi’ne yerleştirilmesinin mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otel işletmeleri departmanlarının ayrı ayrı ele alınarak bu departmanların işletmelerin hangi ihtiyaçlarını karşıladıklarının Kano Modeli yöntemiyle belirlenerek sınıflandırılması ve departmanların stratejik iş birimleri olarak ele alınıp BCG Matrisi açısından değerlendirilmesi; çalışanların verimlilik ve performans artışının sağlanabilmesi, kaynakların doğru kullanımı, işletme için faydalı olacak yatırımların belirlenebilmesi, zarar edilecek uygulamalardan uzak durulması gibi birçok unsur açısından işletmelere büyük oranda rekabet avantajı sağlayacaktır.

Otel işletmelerinde birbirinden farklı görev yapısına sahip olan departmanlar müşteri memnuniyetini sağlamak, kaliteli hizmet sunmak, rekabet avantajı sağlayabilmek gibi birçok sebeple en iyi hizmeti sunabilmek için bir dizi çalışmayı eş güdümlü olarak yürütmektedirler. BCG Matrisi, işletmelerin

stratejik iş birimlerinin tamamını pazar büyüme oranı ve nispi pazar payı olmak üzere iki değişken üzerinden değerlendirerek; yıldızlar, sağmallar, soru işaretliler ve köpekler olmak üzere belirli sınıflandırmalar yapmaktadır. Bu bağlamda BCG Matrisi aracılığıyla işletmeler için departmanların stratejik anlamda öneminin belirlenebilmesi mümkün görülmektedir. Böylece hangi departmanların işletme için vazgeçilmez olduğu yada hangi departmanlara yatırım yapmanın işletmenin zararına olacağı belirlenebilecektir.

Bu araştırmada, gelecekte yapılacak olan araştırmalara temel olmak üzere ortaya koyulan fikir, yoğun rekabetin yaşandığı turizm endüstrisinde işletmeleri rakiplerinden bir adım daha öne çıkarıp, büyük avantaj yaratacak olması açısından önem taşımaktadır.

5 Sonuç

Bu araştırmanın problemi, nitel bir yöntem olan ikincil kaynak taraması ile ortaya konulmuştur. Araştırma problemi gereği otel işletmesi departmanlarının farklı vizyon ve misyonlara sahip olduğu düşünülen stratejik iş birimleri olarak ele alınması planlanmıştır. Otel işletmelerinin bünyelerinde yer alan farklı amaçları bulunan departmanlar, müşterilerin farklı beklentilerini ayrı ayrı ancak bir marka olarak işletme adı altında bütünlük içerisinde yerine getirmektedirler. Bu noktada departmanların, işletmelerin hedef kitlelerini memnun etme çabalarında onların hangi ihtiyaçları karşıladıklarının belirlenmesinde ve işletmenin müşteri sadakatini sağlayabilmesi için hangi ihtiyaçların daha önemli hangilerinin daha önemsiz olduğunun ortaya koyulmasında Kano Modeli'nin kullanılabilmesi öngörülmektedir. Örneğin sınıflandırma sonucunda Müşteri İlişkileri departmanının işletmede yalnızca bir imaj göstergesi olarak kullanılıp işletme için özel yatırımlarla desteklenmeyen, detaylı müşteri analizi yapılmayan bir konumda olduğu ve Kano Modeli'ne göre "olsa da olur olmasa da olur" anlamına gelen "Sıradan (I)" ihtiyaca karşılık geldiği ancak müşteriler tarafından turizm faaliyetleri içerisinde o ana kadar aktif kullanılmamış olsa dahi onların zihninde olumlu ve güven verici bir imaj yaratabileceği varsayılan bu departmanın işletme bünyesindeki varlığının müşteriler için "Olmazsa Olmaz (M)" bir ihtiyaca karşılık geldiği sonucuna ulaşılabilir. Bu noktada otel işletmeleri müşteri memnuniyetini artırabilmek için ilgili departmana daha fazla önem vermeleri gerektiği sonucuna vararak gerekli tedbirleri alabileceklerdir. Bu ve benzeri muhtemel bulgular ileriki araştırmalarda ürünün özellikleri ve müşteri beklentilerinin karşılıklı sınıflandırıldığı ve ürüne gerekli değişikliklerin yapılabilmesi için yol gösterici bir yöntem olarak kullanılabilen Kalite Fonksiyon Göçerimi ile desteklenebilecek bir başka araştırma problemi yaratabilecek sonuçları ortaya koyabileceği öngörülmektedir. Bu yöntem aracılığıyla bir taraftan müşteri memnuniyeti için işletmenin ihtiyaçlarının belirlenmesi diğer taraftan departmanların bu ihtiyaçları karşılamak üzere eksik kalan yanlarının neler olduğunun belirlenmesi mümkün olacaktır. Böylece iş tanımlarında ve hedeflerinde ne gibi değişikliklere gidilmesi gerektiğinin farkına varılarak gerekli tedbirler alınabilecektir.

Kano Modeli ile sınıflandırma sonucunda ilgili departmanların BCG Matrisi'ne yerleştirilmesi ile otel işletmesi departmanlarının tamamının ayrı ayrı incelenerek verimliliği ve karlılığı artırabilmek için ne gibi önlemler alınması gerektiği, rekabette hangi departmanların avantaj sağlayıp hangi departmanların dezavantaj yarattığının belirlenebilmesinin işletmelere büyük katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Örneğin insan unsuru temelinde çalışma yapısına sahip otel işletmeleri için doğru insan kaynağının bulunması, işletme içerisinde tüm ihtiyaçlarının karşılanması ve etkili iletişim yönetimi açısından İnsan Kaynakları departmanının öneminin büyük olduğu ve dolayısıyla da İnsan Kaynakları departmanının matriste "Yıldızlar" grubunda olacağı düşünülebilmektedir. Ancak gerekli ölçümler yapıldığında ilgili departmanın "Soru İşaretliler" grubunda yer aldığı sonucuna ulaşılması halinde ilgili departmana yetersiz kaynak sağlandığı, daha fazla yatırım ile gerekli desteğin sağlanması gerektiği konusunda işletmelere yol gösterici olacağı öngörülmektedir. İleriki araştırmalarda elde edileceği varsayılan bulgular bu araştırmada ele alınan teorinin temel mantığı da ifade eden Dış Kaynak Kullanımı'nda (Outsourcing) artış yada azalışa gitme hamlesinin yanı sıra, kalite, hız, etkinlik ve sürdürülebilirlik anlamında köklü değişiklik sağlayan ve çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan Değişim Mühendisliği (Reengineering) konusunu gündeme getirebileceği gibi daha iyisinin herhangi bir endüstrideki faaliyet alanından uyarlanması anlamına gelen Kıyaslama (Benchmarking) gibi bir

başka tekniğin uygulanması gerekliliğinin farkına varılması da yöneticiler için rekabet avantajı sağlamada alternatif bir yol olarak kullanılabilir. Böylece araştırma problemi doğrultusunda işletmelerin rekabette güç kazanarak hedeflerine ulaşmalarında otel işletmesi departmanlarının gerçek önemini belirlenebilecek olması araştırmanın önemini göstermektedir.

Stratejik iş birimlerinin (SİB), BCG Matrisi'ne doğru yerleştirilmesi ile işletme yöneticilerinin stratejik kararlarında yön verici niteliğe sahip sonuçlara ulaşılmış olacaktır. Bu sonuç, ele alınan çalışmanın uygulama alanına yönelik önemini de ifade etmektedir. Konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılması önerilmektedir.

6 Beyanname

Bu çalışma, 20. Geleneksel Turizm Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuş ve çalışmanın özeti bildiri kitabında basılmıştır.

6.1 Rakip Çıkarlar

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

6.2 Yazarların Katkıları

Bilsen BİLGİLİ: Araştırma fikrinin oluşturulması, araştırma kapsamı ve sınırlarının belirlenmesine dair literatür taraması, kavramsal çerçeve ve yöntem kısımları yazarın sorumluluğunda ele alınmıştır.

Gözde KUMAŞ (Sorumlu Yazar): Araştırma fikrinin oluşturulması, verilerin derlenmesi, yorumlanması, yazım ve denetim aşamalarındaki tüm katkılar sorumlu yazara aittir.

Kaynakça

- Akoğlan Kozak, M. (2002). Otel işletmeciliğinde destek hizmetlerinin tanımı, Çakır, P.(Editör) *Otel işletmeciliğinde destek hizmetleri* içinde (s.2-13). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akoğlan Kozak, M. (2014). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akomode, O.J., Lees, B. and Irgens, C. (1998). Constructing customised models and providing information to support IT outsourcing decisions. *Logistics Information Management*, 11(2),114-127.
- Altunışık R. (2009). Turizm işletmelerinde pazarlamanın temelleri ve iki farklı pencereden pazarlama yönetimi: Üretici ve tüketici bakış açısı, Avcıkurt, C. Demirkol, Ş. ve Zengin, B. (Editörler) *Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7P ve 7C*. içinde (s.7-47). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Altunışık, R. (2018). Stratejik Pazarlama Planlaması, Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (Editörler) *Pazarlama Stratejileri* içinde (s 47- 101). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Arnold U. (2000). New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept, *European Journal Of Purchasing & Supply Management*, 6, 23-29.
- Aubert, B. A, Rivard. S. and Patry M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information and Management*, 30(2), 51-64.
- Aytekin İnce, G., İlhan, İ., ve Karacaoğlu, K. (2016). Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları: neşehir ili örneği. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*. 1(2), 28-46.
- Baden-Fuller, C., Targett, D. and Hunt, B. (2000). Outsourcing to outmanoeuvre: Outsourcing re-defines competitive strategy and structure. *European Management Journal*, 18(3), 285-295.
- Batman, O. (2018). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. İstanbul: Değişim Yayınları.

- Baytok, A., Husey, H.S. and Zorlu, O. (2013). Outsourcing in thermal hotel enterprises: The case of Turkey. *Business Management Dynamics*, 3(5),1.
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M. and Walden, D. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality, *The Center for Quality Management Journal*,2(4),2-36.
- Bilgili, B., and Ünal, S. (2008). Kano Model application for classifying the requirements of university students. *In MIBES Conference*. 31-46.
- Bilgili, B., Erciş, A., and Ünal, S. (2011). Kano Model application in new product development and customer satisfaction (Adaptation of Traditional Art of Tile Making to Jewelleries). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24,829-846.
- Bryce, D. J. and Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6), 635-643.
- Chen, I.J. and Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) people, process and technology. *Business Process Management*. 9(5), 672-688.
- Cheon, M. J., Grover, V. and Teng, J. T. (1995). Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of information Technology*, 10(4), 209-219.
- Cronk, J., and Sharp, J. (1995). A framework for deciding what to outsource in information technology. *Journal of Information Technology*, 10(4), 259-267.
- Demirtaş, N. (2010). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları
- Denizer, D. (2012). Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması ve örgütlenmesi, Saruışık M. (Editör) *Yiyecek-İçecek Hizmetleri* içinde (s.2-27). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Dewi, S. K. (2019). Service quality assessment using servqual and Kano Models, *Jurnal Teknik Industri*. 20(1),94-104.
- Ellram, L. and Billington C. (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decisions. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 15-27.
- Embleton, P. R. and Wright, P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing, *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94-106.
- Erramilli, M. K. and Rao, C.P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal Of Marketing*, 57, 19-38.
- Ersoy, N.F. (2002). Finansal hizmetlerde (CRM) kavramı, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 16(3).
- Espino-Rodríguez, T. F., and 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
- Facanha, C., and Horvath, A. (2005). Environmental assessment of logistics outsourcing. *Journal of Management in Engineering*, 21(1), 27-37.
- Gazioğlu, A.S. (1994). Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapıları ve Teknolojik Yeniliklerin Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gilley, K. M., and Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal Of Management*, 26(4), 763-790.
- Gilley, K. M., Greer, C. R., and Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal Of Business Research*, 57(3), 232-240.
- Greer, C. R., Youngblood, S. A., and Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 85-96.
- Ha, J., Yu, C. and Hwang, Y. (2021) Analyzing the impact of relative push and pull factors on inbound medical tourism in South Korea: Focused on BCG Matrix applied segment group characteristics. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(7), 768-779.
- Hines, P. and Rich, N. (1998). Outsourcing competitive advantage: The use of supplier associations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

- Holcomb, T. R., and Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal Of Operations Management*, 25(2), 464-481.
- Johnson, J.C. and Schneider, K.C. (1995). Outsourcing in distribution: The growth in importance of transportation brokers. *Business Horizons*, 38(6), 40-49.
- Jurison, J. (1995). The role of risk and return in information technology outsourcing decisions. *Journal of Information Technology*, 10(4), 239-247
- Kaçak, H., ve Bağcı, H. (2020). Sağlık Örgütlerinde Hizmet ve Finansal Etkinlik Ölçümü-Veri Zarflama Analizi BCG Matrisi İle Bir Uygulama. *KOCATEPE İİBF Dergisi*, 22(2), 188-203.
- Kano S. (2001). Life cycle and creation of attractive quality. *Proceedings of the 4th International Quality Management and Organisational Development Conference Linköping*, 12-14 September 2001, 18-36.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of The Japanese Society for Quality Control*. 41, 39-48.
- Kermanshachi, S., Nipa, T. J., and Nadiri, H. (2022). Service quality assessment and enhancement using Kano Model. *Plos One*, 17(2).
- Klein, S. (1991). Selection of international marketing channels. *Journal of Global Marketing*. 4(4),21-37.
- Klein, S.(1989). A transaction cost explanation of vertical control in international markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 17(3), 253-260.
- Knemeyer, A.M., Corsi, T.M., and Murphy, P.R. (2003). Logistics outsourcing relationships: Customer perspectives. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 77-109.
- Koçak, N. (2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: Construct, research propositions and managerial implications, *The Journal of Marketing*, 54(2), 18.
- Kotler, P.(2003). *Marketing management*. New Jerse. Prentice Hall.
- Kristensen, K., Kanji, G. K., and Dahlgaard, J. J. (1992). On measurement of customer satisfaction. *Total Quality Management*, 3(2), 123-128.
- Lacerda, A. B., De Souza, A. S., Da Silva, G.K.L., De Azevedo, E.H.M., and De Melo, F.J.C. (2021). Basic Health Units services quality assessment through Kano and SERVQUAL Models. *Benchmarking: An International Journal*.
- Langfield-Smith, K., and Smith, D. (2003). Management Control Systems And Trust In Outsourcing Relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281-307.
- Lee, J.N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- Lei, D., and Hitt, M. A. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21(5), 835-859.
- Loh, L. and Venkatraman, N. (1992). Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the kodak effect. *Information Systems Research*, 3(4), 334-358.
- McCarthy, I., and Anagnostou, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88(1), 61-71.
- MEGEP. (2011). *Önbüro Organizasyonu*. Erişim Adresi: <http://www.megep.meb.gov.tr/?page=moduller> Erişim Tarihi: 17.03.2021
- MEGEP. (2018). *Kat Hizmetleri Organizasyonu*. Erişim Adresi: <http://www.megep.meb.gov.tr/?page=moduller> Erişim Tarihi: 17.03.2021
- Muğal Ertuğral, S. (2009). Turizm işletmelerinin pazarlamasında ürün (*product*), (Ed. C. Avcıkurt, Ş. Demirkol, ve B. Zengin), *Turizm işletmeleri pazarlamasında 7P ve 7C*, İstanbul: Değişim Yayınları, 49-74.
- Narver, J.C. and Slater S.F. (1990).The effect of market orientation on business profitability, *The Journal of Marketing*, 54 (4),20-35.

- Ngwenyama O.K. and Bryson, N. (1999). Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems. *European Journal Of Operational Research*, 115(2), 351-367.
- Öncü, M.A. ve Işkın, M. (2009). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(29),143-156.
- Pandey, A., Sahu, R. and Joshi, Y. (2022). Kano Model application in the tourism industry: A systematic literature review, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(1),1-31, Doi: 10.1080/1528008X.2020.1839995
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, London.
- Peterson, D.K.(2011). Partner selection for corporate social responsibility efforts: The case of choosing ngo partners using transaction cost analysis and resource dependency. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*.2(1), 12-22.
- Rao, K. and Young R.R. (1994). Global supply chains: Factors influencing outsourcing of logistics functions. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(6), 11-19.
- Robins, J.A. (1987). Organizational economics: Notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 32, (1), 68-86.
- Sani, A., Dezdar, S., and Ainin, S. (2013). Outsourcing patterns among malaysian hotels, *International Journal of Business and Social Science*, 4(9).
- Sarrico, C.S. and Dyson, R.G. (2000). Using DEA for planning in UK Universities-An institutional perspective, *Journal of the Operational Research Society*, 51(7),789–800.
- Sauqi, A.(2021). Marketing Strategy analysis based on the Boston Consulting Group (BCG) Matrix at the Bondowoso branch of the Kumon tutoring institute. *E-Proceeding Stie Mandala*. 112-118.
- Sav, D. (2016). *Müşteri Beklentileri ve Memnuniyetin Stratejik Planlama Açısından Değerlendirilmesi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Turizm İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Scott, M. (1994). *Front office role expectations as defined by hotel management and by front office personnel: A Comparative study*. Master Thesis, Rochester Institute Of Technology School of Food. (<https://scholarworks.rit.edu/>).
- Sofyalıoğlu and Kartal, (2005), An empiricial study on the use of Kano's model in a higher education insttution in Turkey, *11th International Symposium on Quality Function Deployment*, 26-30.
- Sourenkova, T., and Louvieris, P. (2005). *IT outsourcing in tourism business in the UK: Decision making approach*. ECIS 2005 Proceedings.
- Szmigin, I. T. D. (1993). Managing quality in business to business services. *European Journal of Marketing*, 27(1), 5-21.
- Şener, B. (2010). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic heory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.
- Tetik. N. ve Ören. E. (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (34),74-86.
- Ülker, M. S. ve Daloğlu, P. (2019). BDG Matrisi'nin yönetim muhasebesinde kullanılabilirliği ve karar almadaki rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 527-544.
- Vorhies D. W. and Morgan N.A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *The Journal of Marketing*, 67(1),100-115
- Wernerfelt, B.A (1984). Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, NY: Simon&Schuster Inc.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanism of Governance*. New York, NY: Oxford University Press Inc
- Yang, C. John, G. W. and Chwen, S. (2012). What makes outsourcing effective? A transaction- cost economics analysis.*International Journal of Production Research*, 50(16), 4462-4476.

- Yılmaz, E. (2020) Ürün geliştirme süreçlerinde kano modeli sınıflandırma yöntemleri seçimi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 842-859.
- Yirik, Ş., Erdiç, S.B. ve Göçen, S.(2014). Yöneticilerin gözünden konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı boyutları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2),197-209.
- Yolal, M. ve Ersoy, N.F. (2016). Şehir otellerinde satın alma işlevi: eskişehir'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8(4),87-107
- Yükselen, C. (2021) *Pazarlama -Dijitalleşme Sürecinde İlkeler – Yönetim – Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Zöngür, G., Yılmaz, K. G., ve Güngördü, A. (2016). Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 217-235.



© 2020 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).