



Termal Otellerde Stratejik Satınalmanın Otel Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar Örneği (The Effect of Strategic Purchasing in Thermal Hotels on Hotel Activities: The Example of Afyonkarahisar)

* Banu ZENCİR^a 

^a Afyon Kocatepe University, Şuhut Vocational School, Department of Marketing and Advertising, Afyon/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 24.06.2022

Kabul Tarihi: 11.09.2022

Anahtar Kelimeler

Termal oteller
Stratejik satınalma
Satınalma

Öz

Çalışmada termal otellerin stratejik satın alma davranışlarının firma performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı neticesinde veri toplamak için nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı yedi termal şehir otelinde satın alma bölümü departman sorumluları ile görüşülmüştür. Araştırma kapsamındaki katılımcıların seçiminde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışma bulguları çerçevesinde stratejik satın almanın otel işletmeleri üzerine “satın alma bölümünün varlığına, satın alma sırasında gerçekleştirilen fayda-maliyet analizine, tedarikçi seçimi ve sürecine, müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisine, ekolojik ve ekonomik açıdan da çevreye sağladığı faydaya” doğrudan etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Otel satın alma departman yöneticileri, stratejik satın alma uygulamalarının farkında olmalarına rağmen fayda maliyet analizleri çerçevesinde etkin tedarikçi ilişkileri geliştirerek daha geleneksel satın alma yöntemleri uygulamaktadır. Stratejik satın alma kararları veren otel işletmelerinin, geleneksel satınalma yöntemi uygulayan otel işletmelerine göre maliyet avantajı, rekabet ve tedarik süreçlerinin yanı sıra müşteri memnuniyet düzeyini, istenilen seviyeye ulaştırabileceği öngörülmektedir.

Keywords

Thermal hotels
Strategic purchasing
Purchasing

Abstract

In this study, it is aimed to investigate the effects of strategic purchasing behaviors of thermal hotels on company performance. Semi-structured interview method, which is one of the qualitative study methods, was used to collect data in the study. The managers of the purchasing departments of seven five-star thermal city hotels in Afyonkarahisar were interviewed. Purposive sampling method was used in the selection of the participants included in the study. Based on the findings of the study, it has been stated that strategic purchasing has a direct effect on the hotel businesses “on the existence of the purchasing department, the cost-benefit analysis performed during the purchase, the supplier selection and process, its effect on customer satisfaction, and the environmental benefit in terms of ecological and economic aspects”. Although the hotel's purchasing department managers are aware of strategic purchasing practices, they implement more traditional purchasing methods by developing effective supplier relations within the framework of cost-benefit analysis. It is predicted that hotel businesses that make strategic purchasing decisions can reach the desired level of customer satisfaction, as well as cost advantage, competition and supply processes, when compared to hotel businesses that implement traditional purchasing methods.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: banuzincir26@hotmail.com (B. Zencir)

DOI: 10.21325/jotags.2022.1083

GİRİŞ

Turizm endüstrisi hizmet ekonomisi içerisinde yer alan, döviz geliri sağlayarak dış ödemeler dengesine olumlu katkı sağlayan ve istihdam yaratması ile ülke ekonomisine katkıda bulunan dünyanın en büyük, gelecekte de büyümeye ve istihdam yaratmaya devam edecek olan endüstrilerden biri konumundadır. Turizm, tek başına bir endüstri olmaktan da öteye mega bir pazar, ekonomik ve sosyal yönleri ağır basan karmaşık bir faaliyettir (Levit, 1981). Turizm endüstrisi içinde büyük bir paya sahip olan konaklama ve yeme-içme alanı da en temel faaliyetlerin yürütüldüğü hizmet alanıdır. Konaklama ve yeme-içme işletmeleri diğer sektörlerden farklı özelliklere sahiptir. Dolayısıyla içinde buldukları turizm sektörünün yapısı gereği konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti sağlayan otel işletmeleri çeşitli esaslara göre sınıflandırılmaktadır.

Otel işletmelerinin sınıflandırılması yıldızlarına göre yapılabildiği gibi, konaklama ihtiyacına, faaliyet süresine, bulunduğu yere, mülkiyet durumuna veya hukuki özelliklerine göre de yapılabilmektedir. Konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasındaki avantaj otel işletmeleri için standartlarının neler olduğunun bilinci ile uygun kalite ve maliyette ham ve yarı mamül madde satın alarak gerçekleştirdiği üretim ve hizmet, tüketiciler için aldıkları hizmet karşılığında hakkı kadar ödeme gerçekleştirebilmeleri, çalışanlar ise çalıştığı işletmenin standartları çerçevesinde üretim ve hizmette bulunabilecekler ve profesyonel hayatlarındaki kazanımlarını sorgulayabileceklerdir (Yıldırım, 2016). Yaşanan bilinçlenme ve rekabetin küreselleşmesi ile işletmelerin temel amacı olan, varlıklarını sürdürmeleri, artan müşteri beklentileri, rekabet, küreselleşme, daha kısa ürün yaşam döngüleri, teknolojik gelişmeler ve ekonomik iş döngüleri endüstriyel satın alımlarda çok sayıda zorluğu beraberinde getirmiştir (Janati, Nejad, Doshmangir & İmani, 2016). Çağdaş iş ortamı içinde yaratılan zorlu rekabet ortamında etkin bir satınalma stratejisi her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir. Satınalma stratejilerinin bilincine varan işletmelerde satınalma birimi önem kazanmış ve satınalma departmanları oluşturulmaya başlanmıştır.

Genel anlamda satınalma işlevi işletmelerin gelişimi açısından üzerinde durulan konulardan biridir. Satınalma, hangi mamullerin satın alınacağı, bunların kimden alınacağı, nasıl satın alınacağı ve bunlar için ne kadar ödeneceği (Janati vd., 2016) şeklindeki dört temel soruyu yanıtlamaya çalışırken stratejik satınalma ise beş önemli kriterden oluşur: Ne satın alınır? Kimin için satın alıyoruz? Kimden satınalmalıyız? Hangi fiyata alıyoruz? ve nasıl satın alınır? Bu beş soruyu yanıtlayan her satınalma stratejik olabilir.

Bu bağlamda stratejik satınalma işletmeler için hayati önem taşımasının en önemli sebeplerinden ikisi stratejik satınalmanın doğrudan ve dolaylı etkilerinin firmanın karlılığı ve rekabet avantajı üzerinde yaratacağı etkidir (Nair, Jayaram & Das, 2015). Otel işletmeleri ise yoğunlaşan rekabet ile başa çıkmada müşteri memnuniyetini sağlayarak avantaj elde etmede stratejik satınalmayı etkin şekilde kullanmalıdır (Lysons, 2000). Hizmet sektöründe pazar ortamındaki karmaşıklık ve türbülans kaynaklanan yoğun baskılar nedeniyle, özellikle tedarik zinciri performansının sürdürülebilirliğini geliştirmek için satınalma yönetiminin önemi kabul edilmiştir (Jaenglom & Tariq, 2013; Kothari, Hu & Roehl, 2005). İşletmelerde stratejik satınalmaya sürdürülebilirliğin eklenmesi otel yönetimi için yeni bir rekabet alanıdır (Rao & Holt, 2005). Dolayısıyla otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin dokunulmaz ve hissedilmez olması, kolayca tanınamama, formüle edilememe, stoklanamama, zihinsel olarak algılanamama, tüketicilerin tatminlerinin değerlendirilebilmesindeki zorlukların yarattığı memnuniyet etkisi ve iş süreçlerindeki etkinlik ve verimliliğin sağlanması otel işletmelerinde satınalma işlevinin stratejik önemini artmaktadır (Yolal & Ersoy, 2016). Aynı zamanda endüstrilerde stratejik satınalmanın pazarlama, muhasebe, insan

kaynakları ve dağıtım kadar önem taşıdığı yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Honda, 2014; Nasiripour, Raeissi, Tabibi & Karimi, 2011)

Literatür incelendiğinde stratejik satınalma faaliyetleri ile ilgili çalışmaların genelde imalat işletmeleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Dünyadaki ekonomik gelişmeler ışığında ülkemizde hizmet sektörü oranında her geçen gün artış yaşandığı bilinmektedir. Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeleri üzerinde stratejik satınalmaya yönelik çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle güncel ve kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Aynı zamanda otel işletmeleri yılın 365 günü 24 saati boyunca farklı birimlerde konaklama, yiyecek-içecek hizmeti veren ve belirli oranda da rekreatif faaliyetler ile müşterilerin hoşça vakit geçirmesini sağlayan işletmelerdir.

Özellikle otel işletmeleri için stratejik satın alma her ne kadar kolay bir süreç gibi algılsa da otel işletmesinin büyüklüğüne, fiziksel donanımına, konumuna ve hizmet kalitesine bağlı olarak stratejik satın alma değişmekte, işletmenin amaçlarına ulaşması için satın alma işlevinin kapsamı daha da genişlemektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde satın alma işlevinin ilgilenmesi gereken ürün yelpazesi de büyük bir çeşitlilik göstermektedir. Bu durum ise satın alma kararlarına her biri kendi bölümünün işleyişi ve gereksinimleri konusunda uzmanlaşmış bölüm yöneticilerinin de satın alma karar mekanizmasına dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada daha homojen bir yapı esas alınarak 5 yıldızlı konsept termal oteller üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı termal otellerin stratejik satınalma fonksiyonunun otel performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu amaç çerçevesinde, satınalma yönetimi içinde önemli olan, stratejik satınalma ve tedarikçi seçim kriterleri incelenmektedir. Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal oteller üzerinde yapılan araştırmanın bulguları raporlanmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırma bulgularının değerlendirildiği, yönetsel ve uygulamaya dönük önerilerin geliştirildiği bölüme yer verilmiştir.

Alanyazın Taraması

Bir ürünün ya da hizmetin üretim aşamasından tüketicinin eline geçinceye kadar maliyet, kalite ve zamanlama konusunda önemli kararlar veren satınalma ve tedarik yönetimi profesyonellerinin rehberliğinde stratejik bir departman haline getirilmesi artan rekabet koşullarında kaçınılmaz bir hal almıştır. İşletmeler arasında rekabet avantajı yalnızca firmaların rekabetçi teklifler sunma konusundaki yetkinliğine bağlı olmadığı aksine çok sayıda tedarikçide karmaşık organizasyon ortamında üstün satınalma stratejileri oluşturmak için firmaların becerisinden yararlanır. Bunun asıl sebebini uygulayıcılar ve akademisyenler, ekonomik faaliyetlerin geleneksel olarak yürütülme biçiminin değişmesi olarak açıklamaktadır. Satınalma operasyonlarında daha fazla etkinliğe yönelik artan ihtiyaç, daha fazla şirketi temel yetkinliklerine odaklanmaya zorlar. Bunun sonucu faaliyet ortaklarının ve iş aktörlerinin birbirlerinin kaynaklarına ve yeteneklerine olan bağımlılığın artmasına yol açmıştır (Jarratt, 2004; Lysons, 2000)

Geleneksel satınalma yöntemi, işletmelerin performansı üzerinde çok az öneme sahip tamamlayıcı bir operasyonel faaliyet olarak görülüyordu (Nair vd., 2015). Ancak özellikle son yirmi yılda satınalma fonksiyonu, tedarikçilerden kaliteli ürünü elde etmek ve tedarikçileri ortak inovasyon projelerine dahil etmek, toplam maliyeti ve stok maliyetini mümkün olduğunca azaltmak, sürdürülebilir, rekabetçi ve güvenilir tedarikçi ilişkileri geliştirmek diğer işletme fonksiyonları ile “üretim, pazarlama, finansman, personel ve dağıtım” iş birliği ve bütünleşme sağlamak gibi katma değer yaratan faaliyetlere odaklanan stratejik bir işleve dönüşmüştür (Cousins, Lamming, Lawson & Squire, 2008). Bununla birlikte, farklı sektörlerdeki firmalar, satınalmanın firma stratejilerine başarılı bir

şekilde uygulamada ve rekabet avantajına katkıda bulunmada oynayabileceği stratejik rolü giderek daha fazla kabul ettikleri saptanmıştır (Lawsons, 2000; Luzzini & Ronchi, 2016; Nair vd., 2015; Patrucco, Luzzini & Ronchi, 2017). Bu stratejik faydaların elde edilmesi için gerekli bir koşul, iş stratejisi ile satınalma stratejisi arasında uyumun sağlanmasıdır (Al-Madi, Alfalah, Shraah & Abu-Rumman, 2021; Rodriguez & Gonzalez, 2017).

Stratejik satınalma rutin tedarik kararlarının planlanması, değerlendirilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Akturan, 2009). Stratejik satınalma literatürde, sadece fiyat ve kalite gibi geleneksel tedarikçi seçim kriterlerinin değil, aynı zamanda potansiyel tedarikçilerin gelecekteki ürün geliştirmeye katkıda bulunma yeteneklerini, alıcı-satıcı ilişkisinin geleceği ile ilgili kriterlerin de kullanılmasının önemi vurgulanmaktadır (Lysons, 2000; Monczka, Callahan & Nichols, 1995). Stratejik satınalmanın amacı satınalma fonksiyonunun tüm faaliyetlerini, uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için firmanın yetenekleriyle tutarlı fırsatlara yönlendirmektir. Bu nedenle, stratejik bir satınalma işlevi, firmanın rekabetçi olma yeteneğini artırmaya yardımcı olabilir (Cho, Mark, Giunipero & Divers 2019).

Stratejik satınalma politikasında işletme performansını etkileyen unsurlardan biri tedarikçi seçimidir. Tedarik seçimi pazarda başarılı olmak isteyen işletmeler için kilit bir konudur. Tedarikçi değerlendirme ve seçim sürecinin genel amacı, riski azaltmak, değeri optimize etmek ve uzun vadeli bir ilişki ve nihayetinde müşteri memnuniyeti oluşturmaktır (Awasthi, Chauhan & Goyal, 2011). Stratejik satınalma ve tedarik yönetimi, çok katmanlı tedarik ağlarında çok sayıda paydaşla ilgilenmek için önemli, stratejik ve kritik bir işletme faaliyeti olarak ön plana çıkmıştır (Cousins vd., 2008; Wynstra, Suurmond & Nullmeier, 2019; Zhang, Song & Huang, 2009). Stratejik satın alımlarda firma performansını etkileyen diğer bir unsur ise tedarikçi ilişkileri yönetimidir. Tedarikçi ilişkileri yönetimi, kuruluş ile tedarikçileri arasındaki tüm sözleşmeleri yöneten bir iş süreci olarak tanımlanır. Tedarikçi ilişkileri yönetimi, alıcı organizasyonun tedarikçilerle olan ilişkisini yönetmeye yönelik bilinçli bir çabasıdır (Govindan, Azevedo, Carvalho & Cruz-Machado, 2014). Tedarikçi ilişkileri yönetimi, uygun tedarikçileri belirlemesi, seçilmesi, değerlendirme ve geliştirme ile performansın sürekli izlenmesi gibi faaliyetleri içermektedir. Aynı zamanda güçlü bir ortaklık, her iki taraf (alıcı-tedarikçiler) için çok önemlidir. Güçlü ortaklık, şirketlerin arz belirsizliği koşulları yaratan talep modellerinde, enflasyonist baskılarda, kur dalgalanmalarında ve hükümet politikalarında meydana gelen değişiklikleri tahmin etmelerini sağlar (Odoom, 2012; Zhang & Cao, 2018). İşletmeler, stratejik satınalma politikalarında inovasyon yaratarak daha rekabetçi, sürdürülebilir ve güvenilir tedarikçi ilişkileri geliştirerek daha etkili bir firma performansı ile müşteri memnuniyeti sağlamaktadır (Kusi-Sarpong, Gupta & Sarkis, 2018; Choi & Eboch, 1998).

Hizmet endüstrisi içinde yer alan konaklama sektöründe de müşteri kazanma rekabeti yoğunlaştıkça, stratejik satınalma ve tedarik zinciri yönetimi uygulamaları yoluyla müşterilere değer yaratmak için yeni yaklaşımlar bulma konusunda artan bir baskıyla karşı karşıya kalırlar. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda Fantazy, Kumar & Kumar (2010) Kanada bölgesindeki 105 otelden toplanan verileri kullanarak stratejik satınalmanın tedarik zinciri yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisine ilişkin yedi hipotezi test etmiştir. Sonuçlar, stratejik satınalmanın tedarikçi ilişkileri, iletişim, hizmet kalitesi, finansal performans ve müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak tedarikçilerle kurulan işbirlikçi ilişkilerin, otellerde müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yolal & Ersoy, (2016) ise otel işletmelerinde satınalma fonksiyonunun, değişen müşteri ihtiyaçlarına, bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere, rekabetin yoğunlaşmasına ve piyasaya yeni giren mamule göre farklılık göstermesinin kaçınılmaz olacağına değinmiştir. Başka bir çalışmada ise Gee (1994) otel işletmelerinin satınalma politikalarının ekonomik, sosyal ve çevresel etkilere bağlı olduğu saptanmıştır. Bu etkilerden bazıları; bölgede yer alan tedarikçilerin rekabetçi, güvenilir ve kaliteli ürünler temin edebilmesi, otellerin tedarik kaynaklarına erişim ve ulaşım kolaylığının olması, otelin stok bulundurabilme kapasitesi, hizmet verilen pazar bölümleri, döviz kurları ve ithalata bağlı ürünler işletmenin satınalma politikasını belirler. Ho, Xu & Dey, (2010); Önder & Kabadayı, (2015); Zeller & Drescher, (2017) çalışmalarında turizm endüstrisi için stratejik satın alımlarda tedarikçi seçim kriterlerinin önceliğini şu şekilde ifade etmişlerdir: Kalite, teslimat, fiyat/maliyet, üretim kapasitesi, servis, yönetim, teknoloji, ar&ge, finans, esneklik, itibar, ilişki, risk, güvenlik ve çevresel sürdürülebilirliktir. İşletmenin stratejik satın alımlarında satınalma organizasyon yapısını ve tedarik seçimine ilişkin doğru süreçleri hesaba alarak yürütülmesi gerektiği belirtilmiştir.

İncelenen çalışmalar neticesinde işletmelerin satın alım sorumluları, tedarikçi seçim ve değerlendirme kararlarında birden fazla kriteri dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Bu kriterlerden bazıları diğerlerine göre daha çok önem arz etmektedir. Maliyet unsuru bu kriterlerden biridir. İşletmelerin satınalma kararı bir seçim faktörü olarak ürünün fiyatına dayanmaktadır. Tedarikçinin gelişmiş dağıtım sistemi kullanması, eğitim ve kurum hizmetlerinin sağlanması alıcının toplam maliyetlerinin azalmasına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla tedarikçinin performansı üzerinde rekabetçi fiyatlandırma, güvenilirlik, hizmet desteği ve teknolojik altyapı stratejik satın alımlarda önemlidir (Wynstra vd., 2019).

Bu nedenle, bu makalede satınalma fonksiyonunun otel performansı üzerindeki etkileri irdelenmektedir.

Yöntem

Çalışmada termal otellerin stratejik satınalma davranışlarının firma performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı neticesinde veri toplamak için nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Afyon Kocatepe Üniversitesi Etik Kurulu 20/06/2021 tarihli 2022/234 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

Nitel araştırmalar için önemli bir veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşmeler, önceden hazırlanmış açık uçlu sorulardan ve görüşme sırasında ortaya çıkabilecek farklı sorulardan oluşmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016:240). Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren yedi termal şehir otelinde satınalma bölümü departman sorumluları ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür. Bu otellerin hepsi beş yıldızlı olup müşterilerine kaliteli hizmet sunduklarını ifade etmişlerdir. Stratejik satınalma otellerin müşteri memnuniyetini, hizmet kalitesini ve maliyetlerini etkileyen temel işlevdir. Araştırma kapsamındaki katılımcıların seçiminde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem, araştırmanın amacına en uygun kişilerin ya da kurumların belirlenerek veri toplama sürecine yalnızca seçilen grubun dâhil edilmesini kapsamaktadır (Yıldırım& Şimşek, 2016).

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Formun tasarlanmasında Fantazy vd., (2010); Yolal & Ersoy, (2016); Zeller & Drescher, (2017) stratejik satınalmayı tedarikçi ve müşteri ilişkileri çerçevesinde yapmış oldukları çalışmaların ölçeklerinden

faydalanarak araştırma konusuna uygun hale getirilmiş sorular kullanılmıştır. Nitel çalışmaların geçerliliğini test edilmesinde kullanılan veri çeşitleme yöntemi içerisinde yer alan araştırmacı çeşitlemesinden (investigator triangulation) yararlanarak elde edilen verilerin yorumlanmasını isteyerek elde edilen analizle çalışmanın geçerliliği güçlendirilmiştir. Görüşmeler, satınalma bölümü departman yetkililerinden randevu talep edilerek uygun saat ve ortamda 25 Aralık 2021 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde her bir katılımcı ile ortalama 40 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Toplamda 6 saati bulan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alındıktan sonra görüşmelerin yazılı dökümleri çıkarılmıştır. Yedi görüşmenin incelenmesi sonrası yanıtların tekrar ettiği ve veri doygunluğuna ulaşıldığından görüşmelere son verilmiştir.

Görüşme Soruları

- 1.Otelde ihtiyaç duyulan malzeme alımı için bir satınalma departmanı var mıdır?
 - 2.Gerçekleştirilen satınalma ve tedarik sistemine ilişkin bir fayda/maliyet analizi yapılıyor mu? Eğer yapılıyorsa nasıl bir fayda sağlıyor kısaca açıklayabilir misiniz?
 - 3.Satınalma uygulamalarında tedarikçi gelişimi ve yönetiminin otelin finansal olmayan performansı üzerindeki etkisini değerlendirebilir misiniz?
 - 4.Otelinizin satınalma işlevinin müşteri hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Bu yönde müşteri memnuniyeti ile stratejik satınalma hangi yönde ilişkilendirilebilir kısaca açıklayabilir misiniz?
 - 5.İşletmenizin stratejik satınalma işlevi çerçevesinde çevresel tedarikçi geliştirme politikalarını destekliyor musunuz? Kısaca açıklayabilir misiniz?
-

Verilerin Analizi

Bu çalışmanın tasarlanmasında nitel araştırma modellerinden biri olan betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde toplanan verilerin orijinal formuna mümkün olduğunca sadık kalarak ve gereğinde araştırmaya katılan kişilerin söylediklerinden doğrudan alıntı yaparak betimsel bir yaklaşımla verileri okuyucuya sunmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016:237).

Nitel araştırma, geleneksel olarak kabul gören önemli değer ölçütleri ve öne çıkarılan geçerlilik ve güvenilirlik kavramları çerçevesinde değil araştırmacının doğasına uygun olabileceği düşünülen alternatif kavramlarla analiz gerçekleştirir. Araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve kayıt teyidi) araştırmacının inandırıcılığının güçlendirilmesi için araştırmacıların kullanacağı birtakım stratejilerdir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Buradan hareketle bu çalışmada farklı araştırmacıların görüşlerine yer verilmiştir. Çalışmanın metinlerini okumaları ve gözden kaçırılmış analiz birimi olup olmadığını incelemeleri istenmiştir.

Nitel araştırmalarda objektiflik, araştırmacının geçerliliğini sağlamada bir önkoşuldur. Dolayısıyla, geçerlilik açısından görüşme yöntemiyle kayıt cihazı kullanılarak toplanan veriler en kısa sürede yazıya dökülerek çalışmanın geçerliliğini yükseltmesini sağlamıştır. Böylelikle toplanan verilerde gözden kaçırılmış herhangi bir analiz birimi bulunmadığı ifade edilmiştir. Araştırmada araştırmacı çeşitlendirilmesi stratejisi kullanılması araştırmacının inandırıcılığını artıran önemli bir yöntem olmakla birlikte farklı yöntemlerle elde edilen verilerin birbirini teyit etmesi ulaşılan sonuçların geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmaktadır.

Bulgular

Afyonkarahisar bölgesinde bulunana beş yıldızlı otel işletmeleri A, İ, G, O, B, K, J şeklinde kodlanmıştır. Otellerin özelliklerine Tablo 1 'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan otellerin özellikleri

Otel	Yıldız	Zincir	Satın Alma Md.	Otel	Yıldız	Zincir	Satın Alma Md.
A	5	×	✓	O	5	✓	✓
İ	5	✓	✓	B	5	×	✓
G	5	✓	✓	K	5	×	✓
J	5	✓	✓				

Bu bağlamda Afyonkarahisar bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine “Otelde ihtiyaç duyulan malzeme temini için bir satınalma bölümü var mıdır?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların tamamı satınalma bölümünün bulunduğunu belirtmiştir. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu üretim öğelerinin istenilen miktar, kalite, maliyet ve zamanda işletmeye tedarik edilebilmesini sağlayan satınalma bölümünün önemi ve varlığı yapılan araştırmalarda ifade edilmiştir (Fantazy vd., 2010; Mawson & Ferane, 1996; Zeller & Drescher, 2017; Yolal & Ersoy, 2016).

Satın alım işlemlerinde sık kullanılan bir terim olan fayda maliyet analizi, herhangi bir karar verme sürecinde ürün veya hizmetin maliyetlerine karşılık faydalarının belirli bir ölçü birimi ile değerlendirilip sıralanması olarak ifade edilebilir (Gramlich, 2002). Bu bağlamda satın alımlarda /tedarike ilişkin bir fayda/maliyet analizi kapsamı içerisinde satın alınan malın maliyeti, satın alınan mal miktarı ve satınalma fiyatı ile ilişkilidir. Hizmet işletmeleri kendi aralarında rekabet avantajı yaratabilmek ve varlıklarının devamını sağlayarak değer maksimizasyonunu tepe noktasına ulaştırmak için satın alım faaliyetlerini fayda-maliyet noktasında gerçekleştirirler. Otel işletmelerine gerçekleştirilen satın alımlara/tedarike ilişkin bir fayda/maliyet analizi yapılıyor mu? Eğer yapılıyorsa nasıl bir fayda sağlıyor kısaca açıklayabilir misiniz? sorusu yöneltilmiş A otel satınalma yöneticisi şu an yaşanan ekonomik krizden dolayı satın alımların kısa vadeli olarak değerlendirildiğini teklif usulü çalışıldığını, tedarikçilere en yakın illerden alımların sağlandığından söz etmiştir. İ oteli satınalma yöneticisi otellerinin fayda maliyet analizi için oluşturdukları tedarikçi seçimi ve değerlendirme cetveli çerçevesinde satın alımlarını gerçekleştirdiklerinden bahsetmiştir. Bu cetveller içerisinde teknik şartname fiyat, ödeme koşulu, temin süresi, kaç defa malı kabul edilmedi-edildi, kaç defa eksik miktar geldi, faturada kaç defa değişiklik yapıldığına dair bilgiler değerlendirilerek alımlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. G oteli satınalma yöneticisi cost maliyet birimlerini değerlendirerek alımların reçete usulüne göre yapıldığını mal alımlarında fayda-maliyet ilişkisine önem verdiklerini, mal alım süreçlerinde maliyeti minimize etmeye odaklandıklarından bahsetmiştir. Mutfaklarında kullandıkları yağ üzerinden durumu örnekleyerek açıklamıştır. X marka yağ Y marka yağa göre daha pahalı olmasına rağmen yağın kullanım kalitesi, miktarı ve yanma derecesinin satın alımlarda fayda ve maliyet açısından değerlendirilerek karar verildiğine değinmiştir. K oteli satınalma yöneticisi günlük otel maliyetlerinin hangi kalemlerden oluştuğunun tespiti yapılarak, yapılan satın alımların günlük, haftalık, aylık satın alım maliyetlerini kademeli olarak hesapladıklarını ifade etmiştir. O otel satınalma yöneticisi satın alımlara ve tedarike ilişkin bir fayda/maliyet analizinin hizmet kalitesine ve otel giderlerine %35 etki ettiğini söylemiştir. Diğer otel satınalma yöneticileri “B-J” fayda ve maliyet açısından alınan malların dayanıklı olup olmadığına değinmişlerdir. Dayanaksız olan yiyeceklerin miktarının dayanıklı mal ve ürünlere oranla düşük seviyelerde tutulduğunu belirtmişlerdir. Yapılan çalışmanın sonuçları Davras & Karaathı (2014); Önder & Kabadayı (2015); Uyar & Solmaz, (2019) çalışmalarına benzerlik göstermekte olup satın alım ve tedarik sürecinde gerçekleşen fayda maliyet analizi çerçevesinde işletmenin hedefleri ile uyumlu,

yüksek kâr marjı elde edebileceği ve mikro verimliliği sağlayacak alımlar gerçekleştirebilmek olduğu ifade edilmiştir.

Otel işletmelerine satınalma uygulamalarında tedarikçi gelişimi ve yönetiminin finansal olmayan performans üzerindeki etkisini değerlendirebilir misiniz? sorusu yöneltilmiştir. A otel satınalma yöneticisi tedarik tabanı yönetimini (supply base management) tercih ettiklerini ifade etmiştir. Otellerinin bağlı bulunduğu şirketin farklı iş alanlarında da faaliyet gösterdiğini belirtmiştir. Tedarik taleplerinde şirketleri içerisinde yer alan inşaat, mermer ve imalat alanlarından faydalandıklarını aynı zamanda faaliyet alanları dışında diğer tedarikçilerle malzeme, bilgi ve sermaye akışlarının yönetimi konularında iş birlikçi yaklaşımlar sağlayarak çevresel ve sosyal kriterlere ayak uydurduklarını ifade etmiştir. Müşteri memnuniyetinin devamını sağlayacak rekabetçi politikalar ile kurumlarının sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçladıklarını belirtmiştir. O otel satınalma yöneticisi sağladığı tedarikçi zincirindeki sağlam ilişkilerin otelin yarattığı prestij üzerinde etkisinin olduğuna değinmiştir. K otel satınalma yöneticisi, tedarikçilerin istenilen kalite ve fiyatlarda ürünleri zamanında teslim edebilecek yeterlilikte olmasının otelin sürdürülebilirliği açısından önemli olduğunu belirtmiştir. İstenilen kalitede ve fiyatta ürünün zamanında temin edilememesi, müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyeceğini bu durumun zincirleme olarak otel performansına yansıtacağını dile getirmiştir. G otel satınalma yöneticisi daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak ve iş birliği içinde çalışabilmek için tedarikçilerden müşterilere kadar uzanan güçlü bir yönetim ağı kurulmasının önemli olduğunu ifade etmiştir. Doğru şekilde geliştirilecek bütünleşik bu yönetim sürecinin, rekabet için büyük avantaj sağlayacağını belirtmiştir. İ otel satınalma yöneticisi satınalma uygulamalarında tedarikçi gelişimi ve yönetiminin yeni ürün geliştirme, yabancı turist açısından talep yaratma ve bulunduğu bölgedeki otel prestijine katkı sağladığına değinmiştir. J ve B otel satınalma yöneticileri otellerinin satın alım konusunda rekabetçi tedarikçi politikasına önem verdiklerini ve tedarik zincirinde verimliliği arttıran ilişkilerin kurulması ürün ve hizmetleri dikkatlice değerlendirip seçerek kaliteyi sağlama ve geliştirmeyi amaçladıklarını ifade etmişlerdir.

Otel işletmeleri gibi hizmet üreten işletmelerde, tüketiciler de doğrudan hizmet sürecinin içinde yer almaktadır. Bu yüzden otel işletmeleri, tüketicilerin beklentilerini ve algıladığı değeri arttırmak, yakın ve güvenilir ilişkiler geliştirmek ihtiyacının, en yoğun yaşandığı işletmeler olmaktadır. Otel işletmelerine “Otelinizin satınalma işlevinin müşteri hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Bu yönde müşteri memnuniyeti ile stratejik satınalma hangi yönde ilişkilendirilebilir kısaca açıklayabilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen hizmet ve ürüne ilişkin olarak satınalma davranışına yön veren birtakım birikimlerin tekrar müşterilerce kuruma iletilmesidir” (Koç, 2016) olarak ifade edilir. A otel satınalma yöneticisi otel işletmelerinin de içinde bulunduğu şirketlerinin mermer ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermesinin avantajını kullandıklarına değinmiştir.

Bu bağlamda otel konsepti oluşturulurken mermeri otelin tüm alanlarında estetik açıdan etkileyici şekilde kullanarak müşterinin otellerine giriş yaptığı andan itibaren farklı hissettiklerini belirtmiştir. A otel satınalma yöneticisi otellerinin bölge içerisinde üst seviyede hizmet kalitesine sahip olmasının tedarik zincirindeki sürdürülebilirliğe bağlı olduğunu ifade etmiştir. O otel satınalma yöneticisi, satınalma işlevinin müşteri hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğunu “satınalma müşteri hizmet kalitesinde görünmeyen en büyük etkendir” sözüyle dile getirmiştir. Otelerde satın alımın en önemli olduğu üç nokta yemek, yatak ve temizlik bunlara örnek vermek gerekirse otelde meydana gelen mimari değişiklikler, mutfaktaki üretilen yemeğin lezzeti ve kalitesi gibi birçok

hizmet satınalma biriminin hızı, tecrübesi ve alternatif çözümler üretebilmesine bağlıdır. İ otel satınalma yöneticisi 1922 yılından beri şirketlerinin gıda ve hizmet sektöründe yer aldığını, o zamandan şimdye gelinceye kadar hizmet ve ürün çeşitliliğindeki kalitelerini otellerine de yansıttıklarını dile getirmiştir. K otel satınalma yöneticisi, satın alınan ürünün kalitesinin müşteri hizmet kalitesini doğrudan etkilediğine değinmiştir. Bu bağlamda otellerinin yüksek kalitede hizmet almak isteyen müşteri grubunun beklentilerinin karşılanması satınalma işlevinin etkin şekilde gerçekleşmesi ile doğru orantılı olduğunu ifade etmiştir. G otel satınalma yöneticisi bölgede bulunun 5 yıldızlı otellerin yarım pansiyon olduğunu göz önüne alarak gelen müşterilerin herşey dahil sistemdeki gibi olmadıklarını kendilerini tercih etme sebeplerinin daha çok satın aldıkları hizmet kalitesi olduğuna değinmiştir. Bu bağlamda yapılan satın alımların otel markasının arkasındaki prestiji olumlu yönde etkileyecek kadar kaliteli olması gerektiğini ifade etmiştir. J ve B otel satınalma yöneticileri de diğer otel yöneticileri gibi satınalma işlevinin müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkili olduğunu yalın bir dil ile bayan etmişlerdir.

Otel yöneticilerine “İşletmenizin stratejik satınalma işlevi çerçevesinde çevresel tedarikçi geliştirme politikalarını destekliyor musunuz? Kısaca açıklayabilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. G otel satınalma yöneticisi stratejik satın alım çerçevesinde tedarik geliştirme politikalarını desteklediklerini ifade etmiştir.

İ otel satınalma yöneticisi stratejik satınalma işlevi çerçevesinde çevresel tedarikçi geliştirme politikalarını çevresel yönetim sistemine uygun olarak gerçekleştirdiklerini dile getirmiştir. Tedarik seçiminde ürün, fiyat ve maliyet açısından yapılan değerlendirmeye ek olarak çevre yönetim sistemi sertifikası olan tedarikçilere öncelik verildiğine değinmiştir. O otel satınalma yöneticisi, satınalma işlevi sırasında geleneksel yöntemlerle tedarikçi seçmenin yanında yeşil tedarikçi geliştirme politikalarına destek verdiklerinden bahsetmiştir. Doğal kaynaklara en az zarar veren üretim yöntemlerini kullanan, üretim sürecinde enerji tasarrufunu önemseyen, üretim sırasında açığa çıkan atıkların azaltılmasının bilincinde olan az sayıdaki tedarikçilerle çalıştıklarından bahsetmiştir. K-B-J otel satınalma yöneticileri de satınalma işlevi çerçevesinde çevresel tedarikçi geliştirme politikalarını desteklediklerini bu tedarikçileri seçerken geri dönüşüm ve malzemelerin yeniden kullanılabilirliğini önemsediklerini, enerji, su ve güç kaynaklarını minimum düzeyde ve tasarruf sağlayacak şekilde kullandıklarını ifade etmiştir. Aynı zamanda çevreci satınalma politikaları işletme üzerindeki sivil toplum kurumları müşteri, devlet gibi paydaşların çevreci baskılarını azaltmaya yardımcı olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin çevreci satınalma uygulamaları için çevreci tedarikçi seçimine büyük önem verdikleri yapılan çalışmalarda ifade edilmiştir. Janati, 2016; Koujitanı, 2009 tedarikçilerinin çevreci olmasının sağladığı birtakım avantajlardan bahsetmişlerdir. Bunlar; daha az enerji, gürültü ve çevre kirliliği, atık yönetimi, emisyon azalımı, hammadde tüketimi, müşteri nezdinde marka değerinin artmasına ve saygınlık kazanmasına olarak belirtilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Satınalma fonksiyonu, son yirmi yıldır organizasyonel yapılar içinde önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Organizasyonel yapıya sahip otel işletmeleri de faaliyetlerini sürdürmek amacıyla (resepsiyon, mutfak, depo, muhasebe, halk ile ilişkiler, pazarlama) birçok departman için çok sayıda kalemde satınalma gerçekleştirmektedir. Bu departmanlar arasında en yoğun satın alımların gerçekleştiği gruplar gıda, tekstil ve kimyasaldır. Turizm sektöründe yer alan işletmelerin toplam giderlerinin %20 ila %30'unu satınalma maliyetlerinin oluşturduğu saptanmıştır (Uyar & Solmaz, 2019). Bu bağlamda çalışmada görüşülen otellerin satınalma işlevinin eksiksiz bir şekilde sürdürebilmesi için kendi satınalma bölümlerinin örgütlenmesi önemlidir. Gerçekleştirilen görüşmeler

sonucunda otellerin satınalmanın önemi hakkında yeterli farkındalık düzeyine sahip oldukları ayrıca tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin fayda maliyet analizi çerçevesinde tedarikçi seçimlerinde Odoom, (2012) fiyat, düşük maliyet, kalite, tasarım ve mühendislik, teknoloji ve imalat yeteneği, tedarikçi ile geçmiş dönem ilişkiler ve tedarikçinin finansal gücünü dikkate almıştır. Parahinski & Benton (2004) ise tedarikçileri fayda – maliyet analizi çerçevesinde değerlendirirken ürün kalitesi, teslimat performansı, fiyat, değişen isteklere cevap verme, servis desteği ve genel performans olarak belirledikleri gözlemlenmiştir. Rehesaar & Mead, (2005) satın alımlarda fayda maliyet açısından önemli olan tedarikçi performansı ile ilgili temel faktörlerin maliyet, teslimat kalitesi, esneklik yenilikçilik olduğunu ifade etmişlerdir. Nair vd., (2015) ise satın alımlarda fayda – maliyet analizinin tedarikçi açısından değerlendirilmesinde kalite beklentisi, maliyet etkinliği, hacim esnekliği kriterlerinden yararlanmışlardır. Araştırma kapsamında otel işletmelerinin fayda maliyet analizi çerçevesinde tedarikçi seçimlerini değerlendirme cetvellerini baz alarak gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin tedarikçi seçimlerini değerlendirme cetvelleri incelendiğinde fiyat, ödeme koşulu, temin süresi, malın kabul edilip-edilmediği, teslim süresi gecikmeleri, eksik miktardaki teslim, faturada değişiklik sayısı gibi kriterler çerçevesinde alımlarını gerçekleştirdikleri saptanmıştır.

Otel işletmelerinde etkili satınalma yöntemlerinin uygulanamaması, ürünün istenilen kalitede, uygun fiyattan, doğru zamanda ve doğru tedarikçiden tedarik edilememesi işletme açısından kar/maliyet düzeyinde müşteri açısından da memnuniyetsizlik gibi sorunlara yol açar. İhtiyaçları doğru ve mantıklı olarak saptamak satınalmayı doğru yönlendirecek uygun kalite ve miktarda malzemenin satın alınması işletmenin hedeflerine ulaşımına büyük katkı sağlayacaktır (Kothari vd., 2005). Globalleşen rekabet ortamında iyi yönetilen satınalma uygulamalarının ve tedarik zincirlerinin otellerin finansal olmayan performansı üzerinde kısmi olarak operasyonel ve stratejik avantajlar elde edildiği saptanmıştır (Fantazy vd., 2010). Otel işletmelerinde rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek oldukça zahmetli bir süreçtir. Yapılan araştırma neticesinde otel işletmelerinde tedarikçilerle bilgi ve sermaye akış yönetimi ve iş birliği yaklaşımlar sayesinde çevresel ve sosyal kriterlere uyum süreci sağlanarak müşteri memnuniyetinin devamını hedeflenmektedir.

Otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti tüketicilerin satınalma öncesi beklentileri ile satınalma sonrası elde ettikleri arasındaki uyumdur (Karpat, 1988). Otel işletmeleri emek yoğun işletmeler oldukları için hizmet unsuru ön planda olup konaklayan müşteriler konaklama hizmeti yanı sıra otel içi ekstra hizmetlerinde olmasını beklerler. Bu hizmetler arasında yiyecek kalitesi, temizlik ve hijyen aynı zamanda konfor gibi soyut hizmet beklentileri misafir memnuniyetini etkileyecektir. Hizmet veya üründen memnun kalmayan müşteri ürünü ve hizmeti almaya devam etmez ve çevresindekilere memnuniyetsizlik nedenlerini paylaşır. Memnun müşteri ise ürünü kullanmaya ve hizmeti almaya devam ederek satın alımlarını sürdürür. Durumun işletmeye sağladığı müşteri memnuniyeti şirket karlılığını da etkileyen önemli bir husustur (Kostanoğlu, 2009). Aksi takdirde müşteri aldığı hizmetten memnun kalmaz ise istek ve ihtiyaçlarını farklı işletmelerden sağlayacaktır. Dolayısıyla işletme, enerjisini yeni müşteri aramaya harcayacaktır tam da bu noktada işletme içi satın alımların devreye girdiği saptanmıştır. Müşteri hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini hedef alan bir işletme, müşteri isteklerine uygun mal ve hizmet tedarikçisinin yanında ürün tasarımlarına, satış ve satış sonrası hizmetlere önem vermelidir. İşletme içi satın alımlarda, satın alınan ürünün kalitesi, tedarikçisi müşteri hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir (Yolal & Ersoy, 2016).

Yapılan görüşmelerde otel işletmelerinde satınalma kalitesinin müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediği görüşü ortak şekilde ifade edilmiştir. Termal turizmde ortaya çıkan rekabet ortamında müşteri memnuniyetinin işletme tercihinde en önemli unsur olduğuna değinilerek etkin satınalma stratejilerinin memnuniyetle doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik satınalma işlevi stok yönetimi ile başlayan ve modern tedarik süreçlerini kullanan bir yöntemdir. Bu bağlamda tedarikçi seçimi, tedarik ilişkileri yönetimi ve tedarikçi gelişimi stratejik satın alımlarda dikkat edilmesi gereken üç kritik noktadır. Yapılan çalışmalarda işletmelerin satınalma işlevi çerçevesinde çevresel tedarikçi geliştirme politikaları incelenmiştir. Rivera (2004), çevre yönetim sistemlerine sahip otellerin, bu sistemlere sahip olmayan otellerden farkı rekabet edebilme avantajı sağlamasıdır. Otel işletmelerinin rekabet avantajı sağlayabilmeleri sürdürülebilir tedarik geliştirme programlarının son derece etkili kullanılmasına bağlı olduğu saptanmıştır. Bu program kapsamındaki otel işletmelerinin çevre dostu müşterilerin ilgisini çekebileceği gibi müşterileri tarafından tercih edilme olasılıklarını da artırdığı gözlemlenmiştir (Sancha vd., 2015). Schoenherr, 2012; Yu & Huo, 2019 otellerin çevre dostu uygulamaları, tedarikçilerle çevresel iş birliği sağlamaları müşteri memnuniyetini, satışları ve karı artırabileceğini belirtmişlerdir. Sürdürülebilir ürünler geleneksel ürünlere göre daha az olumsuz çevresel etki oluşturabilir veya kullanım ömrü daha uzun ve imha edilme seçenekleri iyileştirilmiştir. Govindan vd., 2014 ise yeşil ve sürdürülebilir tedarik yönetimi ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları da dâhil olmak üzere her türlü sürdürülebilirliğin, işletme performansını iyileştirici özelliğe sahip olduğu açıkça kanıtlanmıştır. Rivera, (2004); Honey, 1999 yeşil tedarik yönetimini tercih eden işletmelere ek bir maliyet ile karşı karşıya kalmalarına rağmen çevresel sürdürülebilirliği tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Yeşil uygulamalar aynı zamanda sektörün diğer dağıtım kanalında bulunan perakendeciler, distribütörler ve yetkililer için geliştirilmiş müşteri memnuniyeti ve cazibe sağlamaktadır. Araştırmada oteller stratejik satınalma işlevi çerçevesinde çevresel tedarikçi geliştirme politikalarını desteklediklerini bildirmişlerdir. Tedarikçileri seçerken geri dönüşüm ve malzemelerin yeniden kullanımı, enerji, su ve güç kaynaklarını minimum düzeyde kullanarak üretim gerçekleştirebilen, ürün yaşam döngüsü boyunca çevresel etkileri dikkate alarak gelen az sayıda tedarikçi firma ile satın alım işlevini gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilirliğe ilişkin konularda tedarikçilerle iş birliği yapması yenilikçi ve inovasyonel ürünlerin gelişmesini sağlayacaktır.

Geleneksel satınalma modelinde işletmeler satın alacakları mamulün fiyatına odaklanır. Bu tür satın alımlarda kalite, teslim süresi gibi faktörler de önemlidir ancak tüm süreç fiyat odaklı ilerler. Geleneksel yöntemlerle satın alımlarda işletmenin ihtiyacı olan malzemeler farklı departmanlar tarafından belirlenir ve satın alım için sipariş verilir. Satınalma bu aşamada sadece ihtiyacı karşılamaya odaklanır. Stratejik satınalma ise firmanın faaliyetleri en iyi şekilde yapabilmesi, sürdürülebilmesi ve yönetebilmesi için gerekli mal, hizmet ve bilginin iç ve dış kaynaklara doğru şekilde aktarılmasını sağlayan bir sistemdir. Stratejik satınalma yöntemlerini uygulayan otellerin geleneksel yöntemleri uygulayanlara nazaran tedarikçilerle olan ilişkileri, müşteri hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, tedarikçileri satış sonrası destek hizmetlerinin gelişmiş olacağı, satın alının mal ve hizmetlerin maliyetlerinin düşük ve karlılığın istenilen seviyeye ulaşabileceği, sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının da işletme performansını iyileştirilebileceği öngörülmektedir.

Afyonkarahisar özellikle son yıllarda termal ve gastronomi turizmi alanında önemli bir gelişim gösteren iller arasında yer almaktadır. Kentte termal turizm amaçlı faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sayısı ve nitelikleri

gün geçtikçe artmaktadır. Yaşanan bu artış neticesinde termal oteller sağlık konseptinin gerektirdiği birtakım özelliklerle diğer rakiplerinden ayrılmaya farklılaşmaya başlamışlardır. Yeni ve güçlü rakiplerle karşı karşıya kalan oteller güçlü stratejik satın alım stratejileriyle rekabet avantajı sağlamaya çalışacaklardır. Otel işletmelerinde yapılan stratejik satın alımlarda gelişen ve değişen piyasa (ekonomik, politik, doğal ve yasal) şartlarında kaynaklarını etkin ve akılcı kullanan işletmeler, karlarını artırarak piyasada daha güçlü şekilde varlıklarını sürdürebilirler. Sonuç olarak işletmeler stratejik satın alma politikalarını geliştirmeli ve satın alma departmanlarını profesyonelleştirmelidir.

Nitel araştırma kapsamında beş yıldızlı toplam yedi termal otelin stratejik satın alma fonksiyonunun otel performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Çalışmada, örneklem olarak ele alınan otel işletmelerinin satın alma departman sorumlularının görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın daha büyük bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin daha gen ellenebilir sonuçlarına ulaşmamızı sağlayarak çalışmamızı tamamlayıcı ve destekleyici nitelikte olacaktır. Aynı zamanda turizm endüstrisinin içerisinde önemli bir yer edinen dağıtım sisteminin araçları olan “seyahat acentaları, yiyecek – içecek işletmeleri, eğlence mekanlarının” satın alma yöneticileriyle stratejik satın alma yönetiminin firma performansını nasıl etkilediği odak grup görüşmeleriyle irdelenebilir.

Beyan

Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Afyon Kocatepe Üniversitesi Etik Kurulu 20/06/2021 tarihli 2022/234 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Aboelmaged, M. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, (175), 207-221.
- Al-Madi, F., Alfalah, T., Shraah, A & Abu-Rumman, A. (2021). Supply chain practices and organizational performance: Evidence from Jordanian medical devices firms. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 831-840.
- Akturan, U. (2009). Tedarik zinciri yönetiminde satın alma fonksiyonunun değişen karakteri: Stratejik satın alma. *Öneri*, 8(31), 103-111.
- Awasthi, A., Chauhan, S. S., & Goyal, S. K. (2011). A multi-criteria decision-making approach for location planning for urban distribution centres under uncertainty. *Mathematical and Computer Modelling*, 53(1-2), 98–109.
- Chen, I. J., Paulraj, A. & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523.
- Cho, M., Mark, A. B., Giunipero, L. & Divers, J. (2019). Restaurant purchasing skills and the impacts upon strategic purchasing and performance: The roles of supplier integration. *International Journal of Hospitality Management* (78), 293-303.

- Choi, T. Y. & Eboch, K. (1998). The TQM paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17(1), 59–75.
- Cook, R. A., Hsu, C. H. C. & Marquo, J. J. (2016). *Konaklama* (Yıldırım, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Cousins, P., Lamming, R. C., Lawson, B. & Squire B. (2008). *Strategic Supply Management: Theories, Concepts and Practice*. London: Routledge.
- Çetin, O. & Önder E. (2015). Tedarikçi seçiminde analitik ağ süreci yönteminin kullanılması. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(10), 335-354.
- Davras, G. M. & Karaatlı, M. (2014). Otel işletmelerinde tedarikçi seçimi sürecinde AHP ve BAHP yöntemlerinin uygulanması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 87-112.
- Fantazy, K. A., Kumar, V., Kumar, U. (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 685-693.
- Gee, C. Y. (1994). *International Hotel Management*. Michigan: Ahla
- Govindan, K., Azevedo, S., Carvalho, H. & Cruz-Machado, V. (2014). Impact of supply chain management practices on sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 85, 212-225.
- Gramlich, E. M. (2002). The methodology of benefit- cost analysis. *Vital Speeches of The Day*, 69(3), 68-74.
- Ho, W., Xu, X. & Dey. P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 16-24
- Honda, A. (2014). What is strategic purchasing for health? *LSHTM Research Online* DOI: <https://doi.org/10.17037/PUBS.02760470>
- Honey, M. 1999. *Ecotourism and Sustainable Development*. Washington, DC: Island Press
- Işık, A., Organ, G. & Karayılmazlar, E. (2005). *Kamu Maliyesi*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Jaenglom, K. & Tariq, Z. (2013). The role of purchasing management towards sustainable supply chain: A lifecycle perspective. 2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 776-780, doi: 10.1109/IEEM.2013.6962517.
- Janati, A., Doshmangir, L., Nejad, G. D, Imani, A. (2016). Challenges of implementing strategic purchasing of health services in Iran: a qualitative study. *Acta Medica Mediterranea*, 32, 1033-1038.
- Jarratt, D. (2004). Conceptualizing a relationship management capability. *Marketing Theory*, 4 (4), 287-309.
- Jia, F., Lamming, R., Sartor, M. & Orzes, G. (2013). Global purchasing strategy and International Purchasing Offices: Evidence from case studies. *International Journal of Production Economics*, 154, 284–298.
- Karpat, I. (1998). Müşteri Tatmininin Sağlanması. *Pazarlama Dünyası*, 12(71), 22-24.
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2015). Purchasing: Can we bridge the gap between strategy and daily reality? *Business Horizons*, 58(1), 123–133.
- Koç, E. (2016). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Kostanoğlu, J. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bankacılıkta Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati Üzerine Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kothari, T., Hu, C. & Roehl, W. (2005). E-Procurement: an emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 369-389
- Koujitanı, K. (2009). Green Purchasing of Companies and Local Governments. *Journal of Life Cycle Assessment*, 5(2), 181-185.
- Kusi-Sarpong, S., Gupta, H. & Sarkis, J. (2018). A supply chain sustainability innovation framework and evaluation methodology. *International Journal of Production Research*, 1-19.
- Levitt, T. (1981). Marketing Intangible products and Intangible. *Harvard Business Review*, (Mayıs-Haziran)
- Luzzini, D. & Ronchi, S. (2016). Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance. *Production Planning and Control*, 27 (10), 1-10.
- Lysons, K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management*, 5th Ed. London: Prentice Hall inc
- Mawson, E. & Fearn, A. (1997). Organizational buyer behaviour: A study of UK restaurant chains. *British Food Journal*, 99 (7), 239-243.
- McIvor, R., Humphreys, P. & McAleer, E. (1997). The evolution of the purchasing function. *Strategic Change*, (6), 165-179
- Monczka, R. M., Callahan, T. J., & Nichols, E. L. (1995). Predictors of relationships among buying and supplying firms. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, (25), 45 – 59.
- Nair, A., Jayaram, J. & Das, A. (2015). Strategic purchasing participation supplier selection supplier evaluation and purchasing performance. *International Journal of Production Research*, 53 (20), 6263-6278.
- Nasiripour, AA., Raeissi, P., Tabibi, J., & Karimi K. (2011). Variables Affecting the Payment Mechanism for Strategic Purchasing in the Indirect Health Section of Iranian Social Security Organization. *International Business Research*, 4(2), 103.
- Odoom, C. K. (2012). *Logistics and Supply Chain Management in The Hotel Industry: Impact on Hotel Performance in Service Delivery*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1339. <http://dx.doi.org/10.34917/3253876>
- Olalı, H. & Korzay, M. (1989). *Otel işletmeciliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme fakültesi yayını.
- Önder, E., & Kabadayi, N. (2015). Supplier selection in hospitality industry using ANP. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 166-186.
- Parahinski, C. & Benton, W. C. (2004). Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Performance. *Journal of Operations Management*, (22), 39–62.
- Patrucco, A. S., Luzzini, D. & Ronchi, S. (2017). Achieving innovation through supplier collaboration: the role of the purchasing interface. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1270-1289.

- Pressey, A., Tzokas, N. & Winklhofer, H. (2007). Strategic purchasing and the evaluation of problem key supply relationships: What do key suppliers need to know? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 282-294
- Rao, P. & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 808-916. doi:10.1108/01443570510613956
- Rehesaar, H. & Mead, A. (2005). An Extension of Benefit Cost Analysis to IS/IT Investments. *The Business Review*, 4(1), 89-93.
- Rivera, J. (2004). Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: Evidence from the Costa Rican hotel industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779-797.
- Rodriguez-Escobar, J.A. & Gonzalez B. J. (2017). The effect of strategic alignment on purchasing management. *Management Research Review*, 40(11), 1175-1200.
- Sancha, C., Longoni, A. & Giménez, C. (2015). Sustainable supplier development practices: Drivers and enablers in a global context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 95-102.
- Schoenherr, T. (2012). The role of environmental management in sustainable business development: a multi-country investigation. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 116. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.009>.
- Türkyay, O., Şengül, S. & Ocak, K. G. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Satın Alma: Organizasyon-İşlemler-Süreçler Fideho Mc Anlatımlı*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Uyar O., H. & Solmaz, S. A. (2019). Satınalma Departman Sorumlularının Yiyecek-İçecek Tedarikçileriyle Olan İlişkilerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 375-396.
- Wynstra, F., Suurmond, R. & Nullmeier, F. (2019). Purchasing and supply management as a multidisciplinary research field: Unity in diversity? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5), 1-17
- Yıldırım, A. & Şimşek H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayıncılık
- Yolal, M & Ersoy, N. F. (2016). Şehir Otellerinde Satın Alma İşlevi: Eskişehir'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Business Research- Turk*, 8(4),87-107
- Yu, Y. & Huo, B. (2019). The impact of environmental orientation on supplier green management and financial performance: The moderating role of relational capital. *Journal of Cleaner Production*, 211, 628-639.
- Zeller, M., & Drescher, F. (2017). Procurement management in the german restaurant industry: A comparison between top 100 restaurants and smaller restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 15(4), 360-37.
- Zhang, Q. & Cao, M. (2018). Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation. *International Journal of Production Economics*, Elsevier, vol. 195, 146-157.

Zhang, X., Song, H., & Huang, G.O. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345-358.

The Effect of Strategic Purchasing in Thermal Hotels on Hotel Activities: The Example of Afyonkarahisar**Banu Zencir**

Afyonkocatepe University, Şuhut Vocational School, Afyon/Turkey

Extensive Summary

Today, the places of the purchasing departments in the company and their share in the growth and profitability targets of the company have become undeniable and it has become inevitable in the conditions of increasing competition to make the purchasing department a strategic department instead of an operational department. For this reason, the traditional purchasing approach has turned into a strategic purchasing approach. Strategic purchasing is an innovative and professional management style that reports directly to senior management, has a say in company strategic plans, directs strategies, plays an active role in new product development processes, manages supplier relations and risks, implements supplier evaluation and development programs, acts according to common goals with its suppliers, focuses on not price but cost and value and establishes and manages the strategic supplier relations process (Chen, Paulraj & Lado, 2004). Strategic purchasing is also the process of planning, implementing, evaluating and controlling strategic and operational purchasing decisions to direct all activities of the purchasing function to opportunities consistent with the company's capabilities to achieve long-term goals (Knoppen & Sáenz, 2015). There are five main questions for strategic purchasing. These are, for whom to buy, what to buy, from whom to buy, how to pay and how much to pay, respectively. The answer to the first question determines the buyer's insurance coverage and target audience. The second question determines the service package. The third question determines the contracts between buyers and suppliers. The fourth question determines the mechanism of payment to suppliers while the last question clarifies the considerations of subsidies and consumer participation (Jia, Lamming, Sartor & Orzes, 2013). In this context, two of the most important reasons why strategic purchasing is of vital importance for companies is the effect that the direct and indirect effects of strategic purchasing will have on the profitability and competitive advantage of the company (Nair, Jayaram & Das, 2015).

The importance of purchasing for hotel businesses is increasing day by day. Shrinkages and fluctuations experienced all over the world in recent years have compelled the hotels to implement competitive practices and especially to reduce costs.

Secondary to this, the importance of purchasing practices and departments for accommodation businesses is increasing all over the world. Due to the specific features of the services offered in hotel businesses such as immunity and inability of storage, the strategic importance of the purchasing function is increasing in all businesses in terms of quality service production, impact on customer satisfaction and ensuring the continuity of business processes. Due to the fact that purchasing has a direct effect in hotel businesses, such as carrying out activities in an effective, high quality and efficient manner, decreasing service costs, increasing product quality, reducing stock and storage costs, supplying needs on time, making delivery on time, being informed about new products, materials and applications in a timely manner, it is a strategic function for hotel management (Pressey, Tzokas & Winklhofer, 2007; Turkay, Sengul & Ocak, 2016).

In this study, it is aimed to investigate the effects of strategic purchasing behaviors of thermal hotels on company performance. Semi-structured interview method, which is one of the qualitative study methods, was used to collect data in the study. The managers of the purchasing departments of seven five-star thermal city hotels in Afyonkarahisar were interviewed. Purposive sampling method was used in the selection of the participants included in the study. Purposive sampling includes only the selected group in the data collection process by identifying the most appropriate individuals or institutions for the objective of the study (Yildirim & Simsek, 2016:240).

In the study, a semi-structured interview form developed by the researchers was used as a data collection tool. In the design of the form, questions adapted to the study subject were used by taking advantage of the scales of the studies conducted by Fantazy et al (2010), Yolal and Ersoy, (2016) and Zeller and Drescher (2017) within the framework of supplier and customer relations for strategic purchasing. In addition, expert opinions of five faculty members were taken for the semi-structured interview form, and based on the suggestions, some questions were rearranged and some questions were removed from the form. The interviews were held on December 25, 2021, at the appropriate time and environment, by requesting an appointment from the purchasing department managers. Interviews were conducted with each participant for average 40 minutes during the data collection process. Interview questions include: Does the hotel have a purchasing department for the materials needed? Is there a cost/benefit analysis of the purchasing and supply system? If there is, what is the benefit? What is the impact of supplier management in purchasing on the non-financial performance of the hotel? Do you think your hotel's purchasing function has an impact on customer service quality? How can customer satisfaction and strategic purchasing be related? Do you support your company's environmental supplier development policies within the framework of the strategic purchasing function?

Descriptive analysis, one of the qualitative research models, was used in the design of this study. In descriptive analysis, the data is presented to the reader with a descriptive approach by sticking to the original form of the collected data as much as possible and, when necessary, by quoting directly from the explanations of the individuals who participated in the study (Yildirim & Simsek, 2016:237). Based on the findings of the study, it has been stated that strategic purchasing has a direct effect on the hotel businesses “on the existence of the purchasing department, the cost-benefit analysis performed during the purchase, the supplier selection and process, its effect on customer satisfaction, and the environmental benefit in terms of ecological and economic aspects”. Although the hotel's purchasing department managers are aware of strategic purchasing practices, they implement more traditional purchasing methods by developing effective supplier relations within the framework of cost-benefit analysis. It is predicted that hotel businesses that make strategic purchasing decisions can reach the desired level of customer satisfaction, as well as cost advantage, competition and supply processes, when compared to hotel businesses that implement traditional purchasing methods.

Afyonkarahisar is among the cities that have shown a significant development in the field of thermal and gastronomic tourism, especially in recent years. The number of accommodation establishments operating in thermal tourism business in the city and their quality are increasing day by day. Following this increase, thermal hotels have begun to differentiate from other competitors with some qualifications required by the health concept. Faced with new and strong competitors, hotels will try to gain competitive advantage with strong purchasing

strategies. Businesses that use their resources effectively and rationally in the developing and changing market conditions (economic, political, natural and legal) in the strategic purchases of hotel businesses will be able to maintain their presence in the market more strongly by increasing their profits. As a result, businesses should develop strategic purchasing policies and professionalize their purchasing departments.

It is thought that the study will guide future scientific studies, operators and managers. Within the scope of the qualitative study, the effects of the strategic purchasing function of seven five-star thermal hotels on hotel performance were discussed. The study is limited to the opinions of the purchasing department managers of the sample hotel businesses. Administering the study on a larger sample will make the information obtained from the study more generalizable and will make it complementary and supportive. In addition, the issue of how strategic purchasing affects company performance can be examined through focus group discussions with the purchasing managers of travel agencies, food and beverage businesses and entertainment venues, which are the intermediaries of the distribution system that has an important place in the tourism industry.

Ek-1: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 20.06.2022-106227

T.C. AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI	
TOPLANTI SAYISI:06	KARAR TARİHİ: 17.05.2022
KARAR 2022/234	
<p>Üniversitemiz Şuhut Meslek Yüksekokulu öğretim elemanı Öğr. Gör. Banu ZENCİR tarafından yürütülen , "Stratejik Satınalma'nın Otel İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar Örneği" başlıklı öğretim elemanı araştırması kapsamında kullanılacak veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.</p>	
ASLI GİBİDİR e-izahdır Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Başkanı	

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak Doğrulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5381&eD=BS459F7KJE&eS=106227> adresinden yapılabilir.