DOI: 10.20491/isarder.2016.208

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Şehir Otellerinde Satın Alma İşlevi: Eskişehir'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

A Study On Purchasing Function In Eskişehir Urban Hotels

Medet YOLAL
Anadolu Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Eskişehir, Türkiye
myolal@anadolu.edu.tr

Nezihe Figen ERSOY
Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Eskişehir, Türkiye
nfersoy@anadolu.edu.tr

Özet

İşletmeler niteliği ne olursa olsun faaliyette bulunmak ve varlıklarını sürdürebilmek için mutlaka bir satın alma yeteneğine (yeterliliğine) gerek duyarlar. Bu, tüm sektörler ve koşullar altında geçerli olan bir durumdur. Geçmişte satın alınan ürünlerin toplam maliyet üzerindeki etkisi incelenirken bugün satın almanın toplam müşteri memnuniyeti ve algılanan değere katkısı araştırılmakta, bu da satın almanın önemine ilişkin tartışmaların yön değiştirdiğini göstermektedir. Buradan hareketle bu çalışmada hizmet sektöründe yer alan şehir otellerinde satın alma işlevinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede kesitsel bir araştırma yapılmıştır. Derinlemesine görüşme yoluyla toplanan veriler, nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi ile analiz edilmiş ve temel bulgulara ulaşılmıştır. Çalışma bulguları otel işletmelerinde satın almaya ilişkin olarak beş temel tema bulunduğunu göstermektedir. Bu temalar; *satın alma bölümünün varlığı, algılanan önem, müşteri memnuniyeti, karar süreci* ve *satın alma merkezi*'dir. Araştırma bulguları satın alma işlevinin yapısının otellerin özelliklerine göre değiştiğini göstermektedir. Bu bulgular ışığında sonuç bölümünde araştırma bulguları tartışılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

Anaktar sözcükler: Otel işletmeleri, Satın alma, Eskişehir.

Abstract

Apart from their qualities, businesses need a purchasing capability (competency) in order to operate and sustain their existence. This is valid for all sectors and under all conditions. While purchasing was evaluated on the basis of total costs of purchased products in the past, lately impacts of purchasing on customer satisfaction and perceived value has been an important topic of concern, and this fact denotes the changing facets of discussions on the importance of purchasing. Starting from this perception, the current study aims at examining functions of purchasing in urban hotels as an important component of service industries. In this regard, a descriptive research has been conducted. In-depth interviews were used to collect data, and they were

analyzed by the content analysis. Study findings revealed that there were five themes that cover purchasing hotels. These themes were: existence of purchasing department, perceived importance, customer satisfaction, decision process and buying center. Study results suggest that the structure of purchasing function highly dependent on the characteristics of the hotels. The findings were discussed in the conclusion section and implications were drawn.

Key words: *Hotels, purchasing, Eskisehir.*

1. GİRİŞ

Hedefi ister tüketici isterse kurumlar olsun pazarlamanın her koşulda ve pazarda aynı olduğu ifade edilse de işletmelere yönelik pazarlama faaliyetleri, tüketime yönelik pazarlama faaliyetlerinden büyük farklılıklar gösterir (Dwyer ve Tanner Jr., 2002; Iruka, 2001; Moller ve Wilson, 1995; Morris, 1992; Webster ve Wind, 1991). Dolayısıyla, kurumsal satın alma için ortaya çıkan güdüler tüketici satın almasına yol açan güdülerden oldukça farklıdır. Dwyer ve Tanner'a (2002) göre satın alma güdü ve davranışlarındaki farklılıklardan ötürü, ürünleri satın alma ya da hizmetleri kiralamaya ilişkin yaklaşım ile işletmelere yönelik pazarlama için tasarlanan pazarlama stratejileri, nihai tüketiciler için benimsenen yaklaşımlardan ve pazarlama stratejilerinden farklıdır. Bu farklılık satın almaya yönelik tutumu da temelden etkilemektedir (Balta, 2006).

Satın alma, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için önemli bir ilgi noktasıdır. Sheth'in (1996) bu konudaki araştırma alanlarını ortaya koymasına bağlı olarak ortaya çıkan gelişmelerle birlikte satın alma, işlemsel odaktan ilişkisel odağa ve merkezileşmemiş yerel kaynaklardan tedarik etmekten çok merkezileşmiş küresel kaynaklardan tedarike doğru yön değiştirmiştir (Lindgreen, Revesz ve Glynn, 2009, s.148'den Bensau, 1999; Jop, 1999; Kraljic, 1983). Bu değişiklikler genellikle küresel rekabet, toplam kalite yönetimi, tersine pazarlama, sektörün yeniden yapılanması (birleşmeler ve ortaklıklar) ve bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelere atfedilmektedir (Frazier, Speakman ve O'Neal, 1998; Liker ve Choi, 2004; Lindgreen, Revesz ve Glynn, 2009). Bununla birlikte satın alma işlevi özellikle hizmet işletmeleri için rekabetçi üstünlüğün yeni kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Axellson ve Wynstra, 2002; Moeller, Fassnacht ve Klose, 2006).

Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin dokunulmazlık, stoklanamazlık gibi kendine özgü özelliklerinden dolayı kaliteli hizmet üretimi, müşteri memnuniyetine etkisi ve iş süreçlerinin verimliliğinin sağlanması açısından tüm işletmelerde satın alma işlevinin stratejik önemi artmaktadır (Gadde ve Hakansson, 2001; Pressey, Tzokas ve Winklhofer, 2007). Satın alma, otel işletmelerinde faaliyetlerin etkin, kaliteli ve verimli bir şekilde yürütülmesinde doğrudan bir etkiye sahip olmasından dolayı otel yönetimi için satın alma stratejik bir işlevdir (Gee, 1994). Artan işletme ve oda sayısına bağlı olarak yoğunlaşan rekabetle başa çıkmada, müşteri memnuniyetinin sağlanarak rekabetçi avantaj elde edilmesinde satın alma işlevi önemli bir etkiye sahiptir (Axellson ve Wynstra, 2002; Moeller, Fassnacht ve Klose, 2006). Satın alma işlevinin otel işletmelerindeki önemine atfen artan akademik yayınlarda otel işletmelerinde satın alma işlevi (Lawlor ve Jayawardena, 2003), tedarikçi-işletme ilişkileri (Halis ve Türkay, 2010), tedarik zinciri yönetimi (Kothari, Hu ve Roehl, 2005), tedarik zinciri maliyetleri (Okutmuş ve Ergül, 2013), satın almanın performans üzerindeki etkileri (Fantazy, Kumar ve Kumar, 2010) ile otel bölümlerinde uygulanan satın alma ve tedarik faaliyetlerine ilişkin çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Ancak konunun önemine bağlı olarak otel işletmelerinde satın alma işlevine yönelik güncel ve kapsamlı çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada şehir otellerinde satın alma işlevinin organizasyonu, satın alma süreçleri ve satın almada karar mekanizmalarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle endüstriyel satın alma süreçleri ve otel işletmelerinde satın alma işlevine yoğunlaşan bir alanyazın taramasına yer verilmiştir. İzleyen bölümde, Eskişehir'de faaliyet gösteren şehir otelleri üzerine yapılan araştırmanın yöntemi ve bulguları raporlanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırma bulgularının değerlendirildiği ve yönetsel ve uygulamaya dönük önerilerin geliştirildiği sonuç bölümüne yer verilmiştir.

2. ALANYAZIN TARAMASI

Günümüz koşullarında rekabetçi üstünlük sadece işletmenin sunduklarına bağlı değildir. İşletmelerde üretim süreçleri sonucunda elde edilen çıktıların niteliği, çıktıların üretilmesinde kullanılan girdilerin ve süreçlerin niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda işletmelerin etkin işleyen bir satın alma ve tedarik süreci oluşturmaları işletmelerin başarısı, rekabetçi avantaj kazanması ve sürekliliğinin sağlanması açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletmeler arası karmaşık düzenlemeleri içeren üstün satın alma stratejilerini oluşturmak son derece önemlidir (Svahn ve Westerland, 2009).

Kurumlar arası ticaret, aslında ekonomik yaşamın kurgulandığı erken dönemlerden başlayarak uygulanan bir ticaret şeklidir (Hadjikhani ve LaPlaca, 2013). Bu yönde, kurumlar arası ticaretle birlikte ticari (B2B) pazarlamanın da binlerce yıldır var olduğunu söylemek mümkündür. Satın alma faaliyetleri B2B pazarlama kapsamında ele alındığında Charles Babbage'in 1832 yılında yazdığı "Makine ve İmalat Ekonomisi Üzerine" başlıklı çalışması (Erdal, 2014), akademik alanyazında B2B ile ilgili yayınların başlangıcı olarak görülebilir. Bu yayında malzeme yöneticisinin sorumluluk alanının "gerekli olan tüm malzemelerin seçimi, satın alınması, kabulü ve teslimatı" olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla satıcı taraf ile alıcı taraf arasındaki ilişki, bu erken dönem eserinde ortaya konmuştur. Bu yönde alanyazın açısından bilinen ilk eser Babbage'in (1832) çalışması olarak kabul edilebilir. Bu eserin yayınlanmasından çok sonra 1887 yılında Marshall Kirkman, demiryolu tedariki konusunda bir kitap yayınlamıştır (Erdal, 2014). Bu kitapla birlikte işletmeler ya da daha genel bir ifadeyle örgütler içinde ayrı bir satın alma işlevinin kurulması gerektiği düşüncesi kabul görmeye başlamıştır. 1905 yılında yayınlanan "*The Book on Buying*" isimli kitapta ise temel satın alma ilkeleri ile sistemlerine ilişkin süreçler anlatılmıştır (Erdal, 2014). Söz konusu çalışma 1930'lu yıllarda yazılan endüstriyel pazarlamayla ilgili (ki bu çalışmalar pazarın yapısını ve satın alma davranışını temel düzeyde anlatan ilk yayınlardır) kitapların temelini de oluşturur.

Satın almaya geniş bir perspektiften bakıldığında, satın alma taktik satın almadan stratejik tedarik zinciri yönetimine kadar geniş kapsamlı faaliyetlerin tümüyle ilgilidir. Buna karşın satın alma ya da tedarik zinciri yönetimi kurumun başarısına stratejik katkıda bulunan, "değer yaratan" bir süreç olarak görülmemektedir (Cousins, 2002). Ancak satın almanın ya da tedarik zincirinin bir stratejik ortağa dönüşmesi kısmen "yavaş" gerçekleşmiştir (Carr ve Smeltzer, 1997, s. 201). Bunun nedeni, üst yönetimin satın almanın stratejik rolünü fark etmesinde görülen eksikliktir (Svahn ve Westerland, 2009). Benzer şekilde Reck ve Long (1988) önerdikleri gelişim modelinde satın almanın pasif bir işlev olarak görülmesinin nedenini bu "yavaş"lık olarak tanımlamaktadırlar. Öte yandan pek çok çalışma, 2000'li yıllarda rekabetin temelde

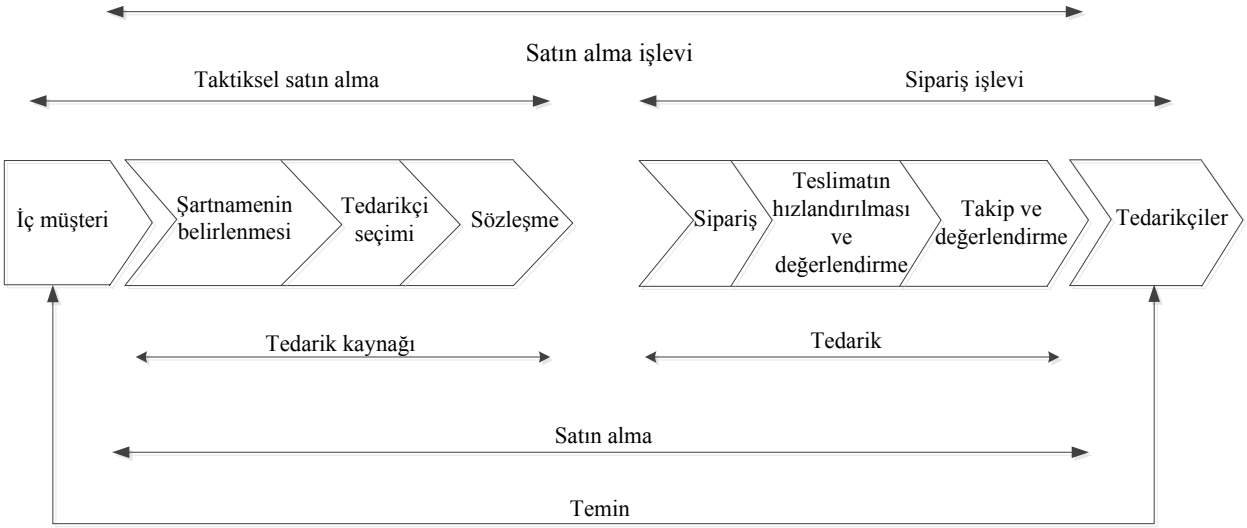
tedarik zincirindeki verimliliğe bağlı olduğunu göstermektedir (Carter ve Ellram, 2003; Lamming, 1993). Bu çalışmalarda, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletmenin tedarik zincirinin pazar taleplerine hızlı ve doğru yanıt vermesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Svahn ve Westerland, 2009).

Satın alma faaliyeti çoğunlukla tedarikçilerden ürün sağlamaya yönelik bir kırtasiye işlevi olarak görülmektedir. Özellikle kapasitenin sabit olduğu, profesyonelleşmenin düşük düzeyde kaldığı küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde indirgemeci bu tutuma daha sık rastlanılmaktadır. Ancak satın alma günümüz koşullarında taktik değil, stratejik bir role sahiptir.

Satın alma işlevi geleneksel olarak tüm satın alma sürecini kapsar. Satın almanın ihtiyaçların belirlenmesi, tedarikçinin seçimi, uygun fiyatların belirlenmesi, şartlar ve koşulların saptanması, siparişin ya da sözleşmenin hazırlanması ve uygun teslimat ile ödemenin takibinin yapılmasını içerir. Günümüzde satın alma alanında ve aynı zamanda alanyazında pek çok terim ve kavram kullanılmaktadır. Ancak kavramlar üzerinde bir anlaşmaya varılmış değildir. Temin, satın alma, kaynak kullanımı ya da tedarik yönetimi gibi terimler birbirinin yerine kullanılmaktadır. Oysaki satın alma,

> "*işletmenin dış kaynaklarının, işletmenin temel ve destek faaliyetlerinin günlük işleyişi, sürdürülmesi ve yönetimi için gerekli tüm mal, hizmet, bilgi ve becerilerin en uygun koşullarda temin edilmesini sağlayacak şekilde yönetimidir*" (Weele, 2014).

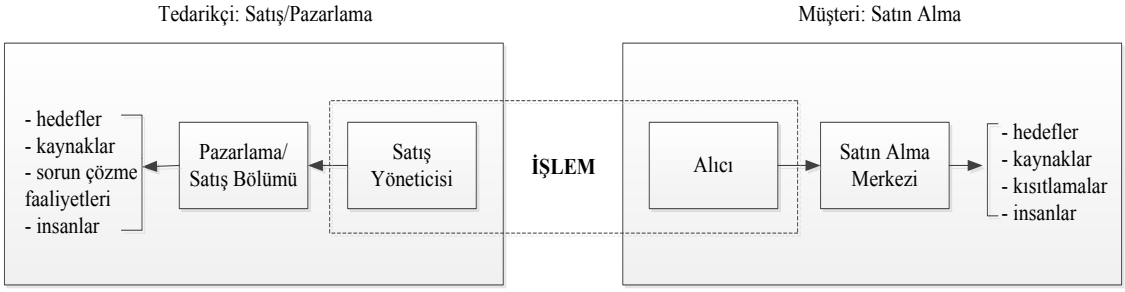
Aşağıda Şekil 1'de satın alma süreci içindeki ana faaliyetler şematik şekilde gösterilmektedir. Satın alma faaliyetleri şekilden de anlaşılacağı üzere malzeme ihtiyaçlarının planlanması, zamanlaması, stok yönetimi, gelen ürünlerin denetimi ve kalite kontrol sorumluluklarını içermez. Satın almanın tanımından, faaliyet alanının işletmenin dışındaki kişi ya da kurumlardan fatura aldığı her işlemi kapsadığı sonucuna varılabilir. Satın almanın faaliyet alanı işletmeler arası işlemleri, ticaret dışı düzenlemeleri, dış kaynak kullanımını veya reklam için sözleşme yapmayı kapsamaktadır. Bu haliyle satın alma dinamik ve tekrarlayan bir süreçtir (Brown ve Cousins, 1992). Ancak bu süreç, pazarda ortaya çıkan tüm çevre koşullarının etkisi altında ortaya çıkar.



Şekil 1. Satın Alma Süreci Modeli Ve İlişkili Kavramlar
Kaynak: Weele (2014)

Stratejik düzeyde satın alma yönetimi işletmeler için bir tasarruf kaynağıdır. Bunun ötesinde satın alma, nihai müşterinin beklentilerinin yönetimi ve algılanan toplam tatmin ile faydanın temel taşıdır. Eğer sürdürülebilir rekabet avantajı ve kazanılan müşteri ile fark yaratmaktan bahsediliyorsa satın alma bu noktadaki temel odaklardan biri olarak karşımıza çıkar. Öyle ki özellikle turizm işletmelerinde müşteri beklentilerinin yönetiminde satın almanın önemi çok daha fazladır. Tedarik yönetiminin stratejik süreci satın alma fonksiyonunun yeniden ele alınmasını ve bu fonksiyonun temel fonksiyonlarından biri olarak ortaya konmasına yol açmıştır. Bu noktada özellikle satın alma fonksiyonu artık hem üretimin hem de pazarlamanın tüm kararlarını etkileyen yeni role bürünmüştür.

Satın alma, sipariş, alım, temin vb. kavramlar alanyazında sıklıkla kullanılmakta ve bunlar çoğu kez birbiriyle karıştırılmaktadır. Sipariş; satın alma, siparişin tedarikçiye önceden belirlenmiş koşullara göre verilmesi anlamına gelmektedir. Sipariş, satın alma sürecinin bir parçası olarak değerlendirilir. İşletme ile ilgili alanyazında alım kavramına ilişkin bir açıklama bulmak zordur. Satın alma sürecinin ilk adımını kapsamadığı için satın almadan farklıdır. Alım, sınırlı sayıdaki tedarikçiden rekabet etmeyi sağlayacak fiyat tekliflerini istemek ve en düşük fiyatı verenle anlaşma koşulları üzerinden pazarlık yapmakla ilgilidir. Temin ise ürünün tedarikçiden alınıp son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar olan tüm faaliyetleri içerir. Satın alma yönetimi ise aşağıda Şekil 2'de görüleceği üzere, tedarikçilerle ilişkilerin işletmenin genel stratejileri ve çıkarlarıyla uyum sağlayabilecek şekilde yönetilmesi için gerekli olan tüm faaliyetleri ifade eder (Weele, 2014).



Şekil 2. Satın Alma Yönetimi, Tedarikçi İlişkileri

Kaynak: Weele (2014: 24)

B2B pazarlama teorisi bir bütün olarak pek çok teorik sınırlar çevresinde geliştirilmiştir. Bu sınırlar B2B'i tüketici teorisinden ayıran temel unsurlardır. Bu tür sınırların örnekleri pazarlama karmasının tüm elemanlarında ve ayrıca ürün/hizmet pazarlaması, uluslararası ve yerel pazarlama ile pazarlama planlaması ve uygulaması arasındaki abartılı ayırımlarda da bulunmaktadır. Kurumların ve tüketicilerin satın alma davranışları arasındaki en belirgin farklılık kurumlar rasyonel bir grup olarak satın alma yapıyor olmasına karşın tüketicilerin kendi başlarına bir birey olarak satın alması varsayımında ortaya çıkmaktadır. "Satın alma" ile "tedarik" arasındaki ayırım ayrıca bu noktada da önemlidir (Wilson, 2000).

İş dünyasını tanımlayan üç olguya dikkat çeken Türkay, Şengül ve Ocak (2016) bu üç olgunun aşırı değişkenlik, aşırı rekabet ve sürdürülebilirlik arayışı olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda yazarlar otel işletmeleri için satın alma işlevinin kârlılık, ürün kalitesi, işletme performansı, yenilik yaratma, rekabet gücü kazanma,

sürdürülebilir turizm ilkelerini hayata geçirme açılarından önemli olduğunu belirtmektedirler.

Kurumlar arası ticarette satın alma kararları, bireyler yerine gruplar tarafından verilir (Robinson, Faris ve Wind, 1967). Satın alma grup kararlarının analizi bu yüzden B2B pazarlamanın en önemli kararlarından biridir. İlgili alan yazında (örneğin, Choffray ve Lilien, 1978; Corfman ve Lehman, 1987) grup karar verme sürecini irdeleyen pek çok model geliştirilmiş ve akademik incelemeye alınmıştır (Brinkmann ve Voeth, 2007). Satın alma kararları, satıcı ile satın alma kararında bir katkısı olan işletme çalışanlarından ya da üçüncü kişilerden oluşan grup yani satın alma merkezi üyeleri arasında üzerinde anlaşmaya varılan kararlardır (Holden ve Burton, 2008; Kotler ve Keller, 2009; Russ ve Kirkpatre, 1982; Webster ve Wind, 1972). Söz konusu çalışmaların tümünde satın almanın bir grup tarafından yapıldığı ve bir karar süreci içerdiği ifade edilmektedir. Bu kapsamda düşünüldüğünde otel işletmelerinde, özellikle hizmetin ve tamamlayıcı ürünlerin sunumunda oldukça farklı ürün ve malzeme kullanılmaktadır. Lawlor ve Jayawardena'ya (2003) göre otel işletmelerinde satın alınan ürün ve malzemeler on grup altında incelenmektedir. Bunlar:

- Yiyecek ve içecek malzemeleri,
- Odaların hazırlanmasında kullanılan malzemeler,
- Teknik ve enerji alet, gereç ve malzemeleri,
- Yönetsel, profesyonel ve finansal hizmetler,
- Mobilya ve donanım,
- Yapı, inşaat gereç ve malzemeleri,
- Teknoloji ve telekomünikasyon,
- Bahçe ve çevre bakım gereçleri,
- Perakende sunum ve ek hizmetler için donanımlar,
- İkmal hizmetleridir.

Otel işletmesinin büyüklüğüne, fiziksel donanımına, konumuna ve hizmet kalitesine bağlı olarak değişmekle birlikte, 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. Benzer şekilde finansman ve muhasebeye ilişkin konularda bu bölümlerin yöneticileri de karar süreçlerine dâhil olabilmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde satın alma süreci bir grup kararını gerektirmektedir (Türkay, Şengül ve Ocak, 2016).

İşbirliği ve ortaklığa dayalı tedarikçi ilişkilerinin ortaya çıkması ve gelişmesi için her iki taraf için değer yaratımının önem kazanması B2B pazarlamada satın almanın önemini arttırmış ve bu işlevin kurum içindeki rolünün değişmesine yol açmıştır. Geleneksel olarak bakıldığında daha çok *tamamlayıcı* rolü yerine getiren satın alma, bugün stratejik bir role bürünmüştür. Bu stratejik rolü ortaya koyan pek çok akademik araştırma yapılmıştır (Gadde ve Sneota, 2000; Lindgreen, Revesz ve Glynn, 2009). Bu bağlamda tedarikçilerle otel işletmeleri arasındaki ilişki kalitesinin önemi artmaktadır. Konuya ilişkin çalışmalarında Özkan Tektaş ve Kavak (2010) otel yöneticileri ile tedarikçileri arasında kurulacak iletişimde güven, bağlılık, bilgi paylaşımı ve iletişim

gibi unsurların ilişki kalitesi açısından önemli olduğunu belirlemişlerdir. Yazarlar otel işletmelerinde tedarikçilerle ilişkiden duyulan tatminin ilişkinin devam etmesindeki temel koşul olduğunu belirtmektedirler.

Satın alma kararları aynı zamanda otelin bulunduğu bölgede kaliteli ürünler temin eden tedarikçilerin bulunması, otelin konumu ve tedarik kaynaklarına yakınlığı, ulaşım ağları, otelin depolama kapasitesi, hizmet verilen pazar bölümleri, döviz kurları ve ithalata bağlı ürünler söz konusu ise ülkedeki ithalat rejimine ve vergilerine de bağımlıdır (Gee, 1994). Bu noktada özellikle zincir işletmelerde merkezi satın alma, otelin yerel üreticileri destekleme politikası veya başka alternatiflerin bulunmaması da önemli ölçütler arasındadır. Bu bağlamda yerel tedarikçilerin otel işletmelerinin talep ettiği ürünleri temin edebilme yeterliliği yine dikkate alınması gereken bir unsurdur. Ancak özellikle küçük yerleşim yerlerinde bulunan otellerin yerel tedarikçileri desteklemek istemesi bölgedeki fiyat düzeylerinde istenmedik artışların yaşanmasına ve yerel yaşam kalitesinin düşmesine de neden olabilmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde tedarikçi seçim ve satın alma karar süreçlerinin oldukça önemli olduğuna vurgu yapan Karaatlı ve Davras (2014) tedarikçi seçiminin uzun süreli ve maliyetli bir süreci kapsadığını ifade etmektedir. Yüksek miktarda alımların ve sık aralıklı siparişlerin yoğun olduğu otel işletmeleri, burada anılan nedenlerle tedarikçi seçiminde titiz davranmak zorundadırlar. Böylesi bir sürecin yönetiminde ise deneyim kadar sayısal yöntemlerin kullanımı da süreci kolaylaştıracaktır (Karaatlı ve Davras, 2014).

Otel işletmeleri de dâhil olmak üzere pek çok işletmede satın almaya ilişkin olarak bir grup çabasından bahsedilir. Burada satın alma merkezi (*buying center*) kavramı ortaya çıkmaktadır (Webster, 1991). Ancak bu genellikle biçimsel bir yapılanma olarak belirli ürünler satın alındığında ya da belirli bir parasal sınırın üzerine çıkıldığında satın alma kararları belirlenmiş komite tarafından onaylanır. Dolayısıyla işletmelerdeki satın alma işlevi satın alma kararını veren değil, bu kararın verilmesinde rol oynayan işlevlerden sadece biridir. Satın alma takımlarının kullanımı satın alma kararına eklenen risk düzeyi tarafından belirlenir. Risk, B2B satın alma davranışlarında çok önemli bir davranış belirleyicisidir. Bu pazarda, satın alma kararlarını çevreleyen pek çok belirsizlik ve olası negatif koşullar söz konusudur (Mitchell, 1995). B2B pazarlarda risk, finansal ve performans sorunlarıyla ilgilidir. Algılanan risk, belirli bir tedarikçiden yapılan ilk satın alımlarda ya da karmaşık yeniden satın alma durumunda daha yüksektir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde satın alma işlevi çoğunlukla satın alma merkezlerinin onayıyla yapılır. Bu konuda yetkili kişiler genellikle otel müdürü ve muhasebe müdürüdür (Türkay, Şengül ve Ocak, 2016). Belirli bir ürüne ilişkin ihtiyacın belirlenmesini takiben ihtiyacın talebe dönüştürülmesi ve onaya sunulması gerekmektedir. Talepler satın alma sorumlusunda toplanır ve ön incelemeden sonra satın alınacaklar listesi onaya sunulur. Ancak bu onay verildikten sonra tedarikçilerin bulunması, seçilmesi, siparişlerin verilmesi süreçleri yerine getirilebilir.

Günümüzde satın alma işlevi bünyesindeki satın alma temsilcileri çoğu kez kendilerini diğer çalışanlardan daha önemli olarak görmektedirler. Buna neden olarak da görevlerini gereğince yerine getirmediklerinde bunun işletmenin tüm üretim ve pazarlama faaliyetlerini olumsuz etkileme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedirler. Satın alma sürecinde bu temsilcilerin pazara, ürünlere, tedarikçilere, olası fiyat artışlarına ya da sektördeki eğilimlere ilişkin bilgileri son derece önemlidir. Ancak yapılan çeşitli görüşmelerde ve farklı araştırma sonuçlarında pek çok işletmede satın alma fonksiyonunun diğer işlevlere kıyasla önemsiz görüldüğüne ilişkin kanıtlara

ulaşılmıştır. Ama özellikle KOBİ'lerde satın almacı olmak işletmede statüsü düşük işlerden biri olarak algılanmaktadır. Gerçekte satın almacılar ana görevlerinin dışında şu alanlarda da doğrudan ya da dolaylı katkı sağlarlar (Ersoy, 2015):

- Ürün tasarımı (pazarı iyi bildiklerinden pazarda neyin satıp neyin satmayacağından haberdardırlar),
- Maliyet tahmini (tedarikçilerin verdiği fiyatlara ilişkin bilgiye sahip olduklarından tahmini maliyetlerin belirlenmesinde destek olabilirler),
- Belirli bir tedarikçinin isminin ortaya atılması,
- Tedarikçilerin değerlendirmesi.

Yapılan çalışmalarda üst yönetimin satın alma fonksiyonuna ilişkin tutumunun, satın alma yöneticisinin algılanan sorumluluğunu etkilediği ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarda da satın alma fonksiyonunun işletme içinde rolünün genişleyebileceği saptanmıştır (Cousins, 2002). Benzer şekilde otel işletmelerinde satın alma bölümünün işleyişinin de değişen müşteri ihtiyaçlarına, gelişen bilgi teknolojilerine, rekabetin yoğunlaşmasına ve piyasaya yeni giren ürün ve teçhizatlara göre farklılık göstermesi kaçınılmazdır. Burada önemli olan, yönetimin satın almanın işletme faaliyetleri üzerindeki işlevinin farkında olarak satın alma bölümünün organizasyonu, işleyişi ve yönetilmesine ilişkin doğru süreçleri kurgulamaları ve yürütmeleridir.

3. YÖNTEM

3.1. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada, şehir otellerinde uygulanan satın alma süreçlerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda veri toplama amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeden yararlanan doğru şekilde yapılandırılmış nitel bir yaklaşım ilgi konusu olguya ilişkin tarafsız ve bütüncül bir görüş elde edilmesini kolaylaştırmaktadır (Tsaur ve Lin, 2014, s. 30). Yarı-yapılandırılmış görüşmeler nitel araştırmalar için önemli bir veri toplama aracı olup, genellikle önceden belirlenmiş açık uçlu sorulardan ve görüşmeci ile görüşülen kişi arasındaki diyalog sırasında ortaya çıkabilecek sorulardan oluşmaktadır (DiCicco-Bloom ve Crabtree, 2006).

Çalışmada Eskişehir'de faaliyet gösteren altı şehir otelinde satın alma sorumlusu olan yönetici ile görüşülmüştür. Bu otellerden biri beş yıldızlı; ikisi dört yıldızlı ve geriye kalan üçü üç yıldızlıdır. Seçilen oteller yıldız sayılarına da bağlı olarak kaliteli müşteri hizmet vaadinde bulunan otellerdir. Dolayısıyla satın alma bu oteller için temel işlevdir. Bu yöndeki varsayıma bağlı olarak otellerdeki satın alma işlevine ilişkin veri toplanmıştır. Araştırma katılımcılarının seçiminde rassal olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme bir çalışmada belirli niteliklere ya da gerekli özelliklere sahip denekleri bulmak için en uygun yoldur (Yolal, 2016, s. 81). Çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenmiş olan satın alma sorumlusu ile görüşme yapıldıktan sonra araştırmacılara yardımcı olabilecek ve görüşmeyi kabul edecek satın alma sorumluları önermeleri istenmiştir.

Açık uçlu görüşme soruları hazırlanırken alanyazından yararlanılmış ve kayıt sürecini ve görüşme sorularını çerçeveleyen bir kılavuz hazırlanmıştır. Görüşmede kullanılan açık uçlu sorular Tablo 1.'de verilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılar araştırma amacı ve süreç konusunda bilgilendirilmiş, anlaşılmayan noktalara açıklık

getirilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler 23-27 Eylül 2016 tarihleri arasında katılımcıların çalıştıkları işletmelerde mesai saatleri içinde yapılmıştır. Görüşmelerde katılımcının izni alınarak ses kaydı yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık olarak bir saat sürmüştür. Görüşmelerin sonunda katılımcılardan, görüşmede elde edilen bilgilerin akademik bir çalışmada kullanılmasına ilişkin izin alınmıştır. Altı görüşmenin incelenmesi sonrası yanıtların tekrar ettiği görüldüğünden ve veri doygunluğuna ulaşıldığı düşünüldüğünden görüşmelere son verilmiştir. Görüşmelere ait ses kayıtları daha sonra sözcüğü sözcüğüne yazıya aktarılmıştır. Toplamda 52 sayfalık bir metin elde edilmiştir.

Tablo 1. Görüşme soruları

Otelinizde gerekli malzemelerin temini için bir satın alma bölümü var mı?
Otelinizde tedarik ettiğiniz ürün türlerine göre izlediğiniz satın alma sürecini anlatır mısınız?
Otelinizde yerine getirdiğiniz diğer görevlerin yanında satın almayı nasıl bir görev olarak tanımlarsınız? Başka bir ifadeyle satın alma size ne ifade etmektedir?
Otelinizdeki müşteri memnuniyeti ile satın alma/tedarik arasında bir ilişki ya da etkileşim olduğunu düşünüyor musunuz? Bu yönde müşteri memnuniyeti ile satın almayı nasıl ilişkilendirirsiniz?
Diğer görevlerle kıyasladığınızda satın almanın oteliniz açısından görece önemi nedir?
Satın almalara/tedarike ilişkin bir fayda/maliyet analizi yapıyor musunuz?
Ürün kategorilerine göre satın almayı ne sıklıkla yaparsınız?
Satın alma kararını verirken yapılan satın almanın miktarı ya da tutarına göre bu karara katılanların sayısı değişiyor mu?
Küçük ölçekli günlük satın almaları kim/kimler (hangi bölüm) yapıyor?
Büyük ölçekli satın almaları kim/kimler (hangi bölüm) yapıyor? Ürün kategorilerine göre işletmenizde satın alma kararında nihai onayı kim /kimler (hangi bölüm) vermektedir?
Muhasebe bölümü satın alma kararında ya da ürün seçimlerinde etkili oluyor mu?
Otelinizdeki diğer bölümler satın alma kararında ya da ürün seçimlerinde etkili oluyor mu? (Hangi ürün kategorilerinde hangi bölüm daha etkilidir?)

3.2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi araştırmacının bir metin içeriğini sistematik sınıflandırma, kodlama ve temaları belirlemesi yoluyla öznel olarak yorumladığı bir analiz yöntemidir. İçerik analizi hacimli olan nitel materyali alarak temel tutarlılıkları ve anlamları belirlemeye yönelik herhangi bir nitel veriye indirgeme ve anlamlandırma çabası girişimlerini ifade etmektedir (Patton, 2014, s. 453). İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramlaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 227).

İçerik analizini yapmak üzere konuya hâkim iki kodlayıcıdan yararlanılmıştır. Kodlayıcılar görüşme metinlerini ayrı ayrı okuduktan sonra analiz birimlerini belirlemek üzere otel işletmelerindeki satın alma süreçlerini detaylı bir şekilde incelemişlerdir. Çalışmanın tutarlılığının sağlanması açısından araştırmacılar kavramsal kategorilere beraber ulaşmışlardır. Ayrıca veri toplama ve analiz süreci tüm ayrıntıları ile betimlenmiştir. Bunun yanında, görüşme notlarından yapılan alıntılarda, görüşme

yapılan kişilerin cümleleri, yazım kurallarına uydurmak amaçlı bile olsa değiştirilmemiştir (Lewis, 2009). Kodlayıcılar görüşme metinlerini ayrı ayrı okuduktan sonra analiz birimlerini belirlemek üzere otel işletmelerindeki satın alma süreçlerini detaylı bir şekilde incelemişlerdir. Bu süreçte kodlayıcının cümleyi en anlamlı bileşenine ayırması beklenmektedir. Sonraki süreçte iki kodlayıcı analiz birimlerini farklı kategorilere ayırmaya çalışmışlardır. Benzer anlamlara sahip analiz birimleri aynı kategori içerisinde gruplandırılmıştır. Son olarak kodlayıcılar bütün kategorileri beş tema altında toplamışlardır. Bu temalar; *satın alma bölümünün varlığı, algılanan önem, müşteri memnuniyeti, karar süreci* ve *satın alma merkezi*'dir. Bu süreçler tamamlandıktan sonra kategoriler satın alma süreçlerini doğru şekilde yansıtacak şekilde etiketlenerek isimlendirilmişlerdir. Ayrıca her bir görüşme metni, araştırmacılar tarafından ayrı ayrı incelenmiş ve sonrasında araştırmacılar bir araya gelerek, ortak bir değerlendirme yapmışlardır.

Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2011, s. 256) araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi vb.) kullanması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada araştırmacılar, iki meslektaşından metinleri okumalarını ve gözden kaçırılmış analiz birimi olup olmadığını incelemelerini istemişlerdir. Bu noktada gözden kaçırılmış herhangi bir analiz birimi bulunmadığı ifade edilmiştir.

4. BULGULAR ve YORUM

Bulgular beş tema altında raporlaştırılmıştır. Bu temalar; *satın alma bölümünün varlığı, algılanan önem, müşteri memnuniyeti, karar süreci* ve *satın alma merkezi*'dir.

4.1. Satın Alma Bölümünün Varlığı

Otel işletmelerinde satın alma işlevinin eksiksiz yerine getirilebilmesi için işletme içinde satın alma bölümünün örgütlenmesi önemlidir. Türkay ve arkadaşları (2016, s. 10) küçük işletmelerde satın alma için ayrı bir birimin varlığının çoğu zaman söz konusu olamayacağını, ancak büyük konaklama işletmelerinde bu işlevin ayrı bir bölüm olarak faaliyet göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırma bulgularına göre katılımcı altı işletmenin dört tanesinde, satın alma bölümünün bulunduğu belirlenmiştir. Satın alma bölümü bulunmayan işletmelerde satın alma işlevi otel müdürü ve ona yardımcı olan bir personel ve diğer işletmede ise operasyondan sorumlu görevli tarafından yapılmaktadır. İşletmesinde satın alma bölümü olmadığını belirten bir yönetici:

> "İşletmemiz 35 odalı küçük bir işletme. Otelde sadece oda kahvaltı hizmet veriyoruz ve restoranımız, mutfağımız yok. Dolayısıyla satın almayı doğrudan ben yapıyorum" (K1).

İşletmelerin faaliyete açıldığı ilk dönemlerde yatırım maliyetlerinin yüksekliği, doluluk oranlarının henüz düşük olması ve ihtiyaç duyulan personel eksikliğinden dolayı satın alma bölümünün organizasyonu daha sonraki bir sürece bırakılarak, satın alma sorumluluğu bir başka yöneticiye verilebilmektedir. Bu noktada K5 "henüz bir satın alma bölümü yok" derken gelecekte bir satın alma bölümünün gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

4.2. Algılanan Önem

Satın alma işlevi tüm işletmeler için maliyet-fiyat dengesini belirleyen en önemli işlevlerden biridir (Türkay, Şengül ve Ocak, 2016, s. 11). Kothari ve arkadaşlarına göre bir konaklama işletmesi satışlarının yaklaşık %35'i oranında satın alma gerçekleştirmektedir. Aşırı rekabetin yaşandığı şehir otelciliğinde satın alma işlevi kârlılık açısından, temin edilen ürünün kalitesi açısından, işletme faaliyetlerinin performansı açısından, rekabet gücü geliştirme açısından oldukça önemlidir. Satın almanın önemine atfen katılımcılardan birisi:

> "Satın alma benim için kârlılığı ifade ediyor temel olarak…" (K2).

Satın alma işlevi aynı zamanda sunulan hizmetin kalitesinin üst düzeye çıkarılması ve müşteri beklentilerinin karşılanması açısından da önemlidir. Kaliteli hizmetin sunulması ancak kaliteli malzeme ve ürünün temin edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda bir katılımcı satın alma departmanının önemine şöyle vurgu yapmaktadır:

> "Satın alma departmanı otelin vaat ettiği hizmetleri yerine getirebilmesi için gerekli her şeyi sağladığından, benim nazarımda önemli bir departman." (K3)

Otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi ve sürekliliği, kaliteli ürün ve malzemelerin temin edilmesi ile mümkündür. Ancak satın alma yöneticisi veya sorumlusu diğer bölümlerden gelen taleplerin karşılanmasında her bölümün ihtiyaç duyacağı ürün ve malzemeler konusunda bilgi sahibi olamayacağından, diğer bölümlerle satın alma bölümü arasında iletişim oldukça önemlidir. Bu anlamda diğer bölümlerin talep ettikleri ürün ve malzemeleri doğru ve tam olarak belirlemeli, taleplerini hizmetleri aksatmayacak şekilde vaktinde satın alma bölümüne iletmeleri gerekmektedir. Bu ise ancak doğru ve etkin işleyen bir iletişim sisteminin kurulması ile mümkündür. İletişimin önemine atfen bir yöneticiye (K4) göre "satın alma iletişimdir". Satın alma bölümünün diğer bölümlere sağlayacağı lojistik destek sayesinde diğer bölümlerin faaliyetlerini yerine getirebileceğine vurgu yapan (K5) "satın alma departmanı olduğu sürece ön departmanlar yaşayabilir" demektedir.

4.3. Müşteri Memnuniyeti

Otel müşterilerinin memnuniyetinin sağlanması ve müşteri değerinin oluşmasında, otelin fiziki koşulları başta olmak üzere, tüm hizmetin niteliğinin önemli bir yer tuttuğu tespit edilmiştir (Dube ve Renaghan, 2000, s. 62-72). İşletmeler sundukları ürün veya hizmetlere daha çok değer ekleyerek müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaya çalışırlar. Bu doğrultuda Güler (2009, s. 75) otelin genel görünüm ve hizmet düzeyinden oda tasarımı ve banyo mobilyasına kadar her noktada müşterinin kendisine sunulan hizmet paketini değerlendirdiğini, buna göre beklentilerini şekillendirdiğini belirtmektedir. İç lojistik olarak ele alınan, işletmenin dışarıdan hammadde, yarı mamul ve ürün temini işletme içinde süregiden üretim sürecinde bu tedarik maddelerini hazır bulundurması işlemi, yine destekleyici bir satın alma ve tedarik sistemiyle birlikte hayata geçirilmekte ve sonuçta üretilen değere önemli bir katkı sağlamaktadır (Türkay, Şengül ve Ocak, 2016, s. 14). Satın almanın bu önemine atfen katılımcılar şunları ifade etmektedir:

> "Misafir memnuniyeti ile satın alma doğrudan örtüşüyor bence. … Misafirin memnuniyetiyle ilgili geri kalan kısım da bence personelin bunu ne kadar iyi, bu malzemeyi ne kadar kullanıp misafire yansıtmasıyla alakalı." (K3)

> "Kullandığımız ürünlerin kalitesi bakımından doğru ürün misafir beklentisini karşılıyor." (K5)

4.4. Karar Süreci

Satın alma bölümü günlük faaliyetlerini yürütürken bazı birimler ve yöneticilerle yoğun bir işbirliği ve iletişim içinde olmak durumundadır. Çoğu konaklama işletmesinde satın alma kararları en nihayetinde genel müdürün onayından geçmektedir (Türkay, Şengül ve Ocak, 2016, s. 18). Satın alma öncesinde bütün hazırlıkları inceleyerek nihai kararı veren kişi otel müdürü veya genel müdürdür. Bir konaklama işletmesinde yapılan satın almanın önemli bir kısmı yiyecek içecek maddelerinden oluşur. Bu nedenle satın alma bölümü sorumlusunun yiyecek içecek yöneticisi ile yoğun bir iletişim içerisinde olması gerekir. Benzer şekilde kat hizmetlerinin ihtiyaç duyduğu temizlik malzeme ve kimyasalları, teknik servisin ihtiyaç duyduğu malzemeler, önbüro ve diğer ofislerin ihtiyaç duyduğu ofis ve kırtasiye maddeleri için ilgili bölüm yöneticilerinin görüşünün alınması ve malzeme taleplerinin toplanması satın alma bölüm sorumlusunun görev alanındadır. Ancak nihai satın alma kararının verilebilmesi için genel müdür onayının alınması kaçınılmazdır. Bazı durumlarda, özellikle yüksek satın alımlarda işletme sahibinin veya patronun da karar sürecine dâhil olması gerekebilir.

> "Birkaç firmadan teklif alıyorum. Daha sonra genel müdürümüz ile paylaştıktan sonra yönetimin onayına sunuyoruz. Yönetimin onayından sonra işlemler yapılabiliyor" (K6).

Karar sürecinde belirleyici unsurun kalite ve fiyat olduğu görülmektedir. Fiyat özellikle işletmenin kârlılığı ile ilişkilendirilmektedir. Ancak bu noktada işletmelerin kaliteden ödün vermedikleri anlaşılmaktadır. Bu noktada kararları etkileyen önemli bir unsur da zamanlamadır. Sipariş edilen ürünün teslimatının zamanında doğru miktar ve fiyatla yapılmasının işletmedeki diğer faaliyetlerin yerine getirilmesinde hayati bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir.

> "Sunulan hizmetin en uygun ve kaliteli şekilde tedarikinin yapılmasını ve katma değerinin en yüksek şekilde işletmeye kazandırılmasını, doğru ürün, doğru fiyatla, doğru kalitede ama en önemlisi doğru zamanda işletmeme gelmesini sağlıyorum" (K3).

Karar sürecinde alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi otel işletmesinin ve bölüm yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu ürün ve malzemelerin tedariki açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bir katılımcı, pazar araştırmasına dikkat çekmektedir:

> "Pazar araştırması yapıyoruz. İhtiyaca göre miktar belirliyoruz. Sonra birkaç firma aranıyor. Daha önce bizimle çalışmış firmaların kayıtları ve iletişim bilgileri var. Güncel fiyat tekliflerini talep ediyoruz" (K1).

4.5. Satın Alma Merkezi

Satın alma merkezi, satın alma sürecine katılan ya da bu süreci etkileyen, otel işletmesinin farklı bölümlerinde bulunan kişilerden oluşan bir grup olarak tanımlanmaktadır (Sheth, 1973; Osmanbekov, Bella ve Gilliland, 2002). Otel işletmeleri temel ürün olan konaklama hizmetinin sunumunda pek çok ürün ve malzemeye ihtiyaç duymaktadırlar. Otel işletmesinin organizasyon yapısına ve sunduğu ek hizmetlere göre ihtiyaç duyulan satın alma merkezinin kapsamı da değişiklik göstermektedir. Yönetsel açıdan otel işletmesindeki her bir bölümde ihtiyaç duyulan ürün ve malzemenin özellikleri farklılık gösterdiğinden her bir bölümün ihtiyaç duyduğu ürün veya malzemenin türü, cinsi, kalitesini en iyi bilen de o bölümün yöneticisi ve çalışanlarıdır. Bu noktada araştırmaya katılan satın alma yöneticilerinin ve sorumluların tamamı tedarik sürecinde ilgili bölüm yöneticisi ile istişare halindedir.

> "İhtiyaç duyulan ürün özelliklerini belirleyenler, en üstten başlarsak ilgili departman müdürleri ilk etapta…" (K2).

> "Benden daha tecrübeli olduğuna inandığım, yani mesleki olarak.. tecrübe olarak inandığım herkese danışırım, her departman müdürüne danışırım. Her departman çalışanına danışırım" (K3).

> "Öncelikle departman müdürleri taleplerini iletiyorlar. Genel müdürün verdiği bütçeye göre biz o talebin çalışmasını yürütüyoruz" (K6).

> "Otel müdürü, departman müdürleri genel müdürümüz hep beraber istişare edip karar veriyoruz." (K4)

Araştırma bulguları satın almanın büyüklüğüne göre satın alma merkezinin boyutlarının çeşitlilik gösterdiğine vurgu yapmaktadırlar. Küçük ölçekli satın almalarda satın alma yöneticisi veya sorumlusu tek başına karar verebilirken, satın almanın miktarı ve parasal tutarı arttıkça sürece dâhil olan insan sayısı ve nihai onay mercii değişmektedir. Bir katılımcıya göre:

> "Departman müdürleriyle onay veriyoruz. Yani onların kararlarını fikirlerini alıyorum mutlaka. Satın almada nihai onayı genel müdürümüz ve satın alma direktörümüz veriyor" (K6).

> "Miktar ve meblağ önemli. Yüksek meblağlı satın almalarda satın almacının bir üstünün karar alması bence doğrudur" (K3)

Satın alma merkezinde önemli bir işlev gören kişilerden biri de işletme patronu veya sahibidir. Özellikle yüksek tutarlı satın almalarda patronun nihai karar verici olarak işletmede önemli bir işlev gördüğü görülmektedir. Bu durum aslında işletmelerde profesyonel yaklaşımdan uzak bir yönetişimin uygulandığını göstermektedir.

> "Büyük çaplı yatırımlarda, büyük tutarlı yatırımlarda nihai karar otel müdüründe veyahut ta daha büyük bir yatırımsa bu doğrudan patronda oluyor" (K4).

> "Satın alma kararında nihai onayı işletme sahibi ve ben veriyorum" (K1).

Satın almada tedarikçilerin seçilmesi, tekliflerin toplanması, sipariş koşullarının belirlenmesi daha çok satın alma yöneticisi ve sorumlusunun görevlerindendir.

"Tekliflerin toplanması, değerlendirilmesini ilk başta biz yapıyoruz" (K2)

"Satın alma müdürü olarak teklifleri ben alıyorum ve ben onaylıyorum" (K3).

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Satın almanın otel işletmelerindeki önemine atfen bu çalışmada şehir otellerinde satın alma işlevine ilişkin yapılmış bir çalışmanın sonuçları rapor edilmiştir. Yapılan çalışmada görüşülen otellerin dördünde satın alma bölümünün olması aslında satın alma ve algılanan önemi hakkında bazı ipuçları vermektedir. Özellikle söz konusu bölümün varlığı rekabet avantajı açısından ele alındığında, satın alma bölümü bulunmasına karşın işletmelerin bu yönetim işlevinin yeri ve konumu açısından daha geleneksel bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde yapılan satın almanın müşterilerin kalite algıları ve memnuniyetlerine önemli katkısı göz önünde tutulduğunda satın alma bölümünün bu işletmeler için hayati önemde olduğunu söylemek mümkündür.

Satın almanın algılanan önemi açısından otel yöneticilerinden elde edilen yanıtlar çerçevesinde konuya yaklaşıldığında satın almanın otel yönetimlerince önemli bir işlev olarak algılandığı belirlenmiştir. Ancak araştırmanın bulguları ayrıntılı bir şekilde incelediğinde kavrama ilişkin bakış açısının ilişkisel değil işlemsel odaklı olduğu ve satın alma bölümünün henüz stratejik rolü olan bir işlev olarak görülmediğini söylemek mümkündür. Bunun ötesinde özellikle katılımcılardan birinin satın almayı iletişim olarak tanımlaması aslında ayrıca dikkat çekicidir. Çünkü yapılan satın almanın vaat edilen kaliteli hizmetin bir tamamlayıcısı olarak işletmenin iletişim stratejisine bulunacağı katkı burada ifade edilmektedir. Bununla birlikte satın alma işlevinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi açısından tedarikçilerle ve diğer firmalarla kurulacak etkin iletişimin önemi de bu ifadede yatmaktadır. Bu yönde özellikle iletişim ve satın alma arasındaki ilişkinin kurulabilmiş olması üzerinde durulması gerekmektedir ki bu durum daha ayrıntılı bir çalışmanın tanımlanmasını gerektirmektedir.

Çalışma sonuçları müşteri memnuniyeti açısından ele alındığında, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri değerinin oluşmasında otellerde sunulan fiziki koşulların önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle toplam müşteri memnuniyetine ulaşılmasında yapılan satın almanın katkısının bulunduğu ifade edilebilir. Bu açıdan özellikle görüşülen katılımcıların memnuniyet ve satın almanın doğrudan ilişkili olduğunu ifade ettikleri görülmüş ve her iki kavramın doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karar süreci aslında biçimsel bir süreçtir. Bu sürecin nasıl gerçekleştiği ve sürece kimlerin hangi koşulda katıldığı bilinmelidir. Görüşülen otellerde satın almaya farklı bölümlerden kişilerin katıldığı ve satın alma bölümünün genel olarak ürünün satın alınması ve teslimatıyla ilgili işleri üstlenen bir taktik fonksiyon olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Karar sürecinin tüm aşamalarının gerçekleştiği satın alma işleminde genel müdür seviyesindeki otel yöneticisinin satın almayı onaylaması, süreç içinde satın alma bölümünün diğer bölümlerle iletişim içinde olması ve nihai karara bu bölümlerin de katılımlarının sağlanması aslında "satın alma merkezi-buying center" kavramının biçimsel olmayan bir şekilde tanımlandığını göstermektedir. Öte yandan kimi satın almaların patrona veya işletme sahibine danışılarak yapılması özellikle bağımsız

işletmelerde profesyonel yönetim yaklaşımlarından uzak bir durum olarak görülmektedir. Bu bağlamda, özellikle patronun veya işletme sahiplerinin otel yöneticilerine tam bir yetki ve sorumluluk devrini yaparak işletmelerinde daha iyi bir yönetişimin sağlanmasına katkı sağlamaları önem arz etmektedir. Ancak konuya ilişkin yapılacak benzer çalışmalarla bu merkezdeki rol tanımlarının oteller için ortaya konulması gerekmektedir.

Araştırmanın bulguları, otellerde satın almanın önemli olduğuna işaret etmekle birlikte satın almaya verilen önem açısından kavramın hala taktik düzeyde ele alındığını ve işlemsel bakış açısıyla konuya yaklaşıldığını göstermektedir. Satın alma ile rekabet avantajı arasında henüz açıkça bir ilişkinin kurulamamış olması dikkat çekicidir. Bunun yanı sıra kavramın iletişim ile ilişkilendirilmesi toplam işletme stratejine katkısını ortaya koymak açısından ilginçtir. Ancak bu konuya hala sınırlı bir yaklaşım vardır.

Eskişehir özellikle 2000li yıllarla birlikte belediyecilik anlamında yapılan projelerle turizm anlamında önemli bir gelişim sağlayan bir kenttir. Şehir içerisinde metruk bir halde bulunan Osmanlı dönemine ait Odunpazarı evlerinin restore edilerek turizm amacıyla projelendirilmesi, temalı parkların yapılması, Porsuk Çayı temizlik ve düzenlemeleriyle Eskişehir kültür turizmi anlamında özellikle yerli turistlerden yoğun talep gören bir kent durumuna gelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte geçmişte yalnızca şirket çalışanlarına hizmet veren şehir otellerinin pazar yapısı değişiklik göstermesinin yanında kentteki turizm potansiyeline paralel olarak yeni oteller açılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla rekabetin niteliği değişmiştir. Bu anlamda yeni ve güçlü rakiplerle karşı kaşıya kalan oteller için müşteri memnuniyeti ve bağlı olarak sunulan imkânların önemi artmış, böylelikle müşteri memnuniyeti bir rekabet aracı haline dönüşmüştür. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli temellerden biri olarak görülen satın alma işlevi, bu oteller için bir yan işlev olmaktan çıkmıştır. Araştırma sonuçları Eskişehir'deki otellerin satın almaya bakış açılarının değiştiğini ve artık bu işlevin temel işlev olarak kabul edildiğini göstermektedir.

Bu çalışmada şehir otellerinde uygulanmakta olan satın alma süreci ele alınmış ve nitel araştırma tasarımı kapsamında toplam altı işletme ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu unsurlar araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bundan sonraki çalışmalarda daha kapsamlı araştırmaların yapılması gerekmektedir. Yapılacak yeni çalışmalarda, özellikle zincir oteller ile bağımsız oteller arasında satın alma işlevine ilişkin karşılaştırma olanağı veren çalışmaların yapılması konuya ilişkin kapsamlı bilgi üretimine katkı sağlayacaktır. Benzer şekilde şehir otelleri ile sayfiye otellerinde satın alma işlevine ilişkin araştırmalar da yapılabilir. Yapılacak yeni araştırmalar otel işletmelerinde hayati öneme sahip satın alma işlevine ilişkin bilgi birikimini destekleyerek işletmelere ve karar alıcılara yardımcı olabilme potansiyeli taşıyacaktır.

KAYNAKÇA

Babbage, C., (1832). On the Economy of Machinery and Manufactures, http://books.google.com.tr, Erişim tarihi, 14.10.2014.

Brown, P., Cousins, P.D., (1992). "Start at the very beginning", Total Quality Management, April, 1992, 89-93.

Carr, A.S., Smeltzer, L., (1997). "An empirically based operational definition of strategic purchasing", European Journal of Purchasing & Supply Managemen, Vol. 3 No. 4, 199-207.

Carter, C., Ellram, L., (2003). "Thirty-five years of the Journal of Supply Chain Management: Where have we been and where are we going?", Journal of Supply Chain Management, Vol. 39 No.2, 27-39.

Cousins, P.D., (2002). "A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships", European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 8 No. 2, 71-82.

DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B.F., (2006). "The qualitative research interview", Medical Education, Vol. 40, No. 4, 314-321.

Dube, L., Renaghan, L.M., (2000). "Creating visible customer value", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, No. 1, 62-72.

Dwyer, F.R., Tanner, J.F., (2006). Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships And Learning, McGraw-Hill International Edition, Singapore.

Erdal, M. (2014). Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ersoy, N.F., (2015). B2B/Endüstriyel Müşteri Davranışları ve Satın Alma Merkezi Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Fantazy, K.A., Kumar, V., Kumar, U., (2010). "Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry", International Journal of Hospitality Management, Vol. 29, No. 4, 685-693.

Frazier, G.L., Speakman, R.E., O'Neal C.R. (1998). "Just in time exchange relationships in industrial markets", Journal of Marketing, Vol. 2, No.4, 52-67

Gadde, L.E., Hakansson, H., (2001). Supply Network Strategies, Wiley & Sons, Chichester.

Gadde, L.E., Snehota, I., (2000). "Making the most of supplier relationships", Industrial Marketing Management, Vol.29, No.4, 305-316

Gee, C.Y. (1994). International hotel management, AHLA, Michigan.

Güler, E.G., (2009). "Otel işletmelerinde değer yaratma ve müşteri değeri algılaması üzerine bir araştırma: Edirne'deki oteller örneği", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt. 20, Sayı: 1, 61-76.

Hadjikhani, A., LaPlaca, P., (2013). "Development of B2B marketing theory", Industrial Marketing Management Vol.42, 294–305

Halis, M., Türkay, O., (2010). "Konaklama işletmelerinde tedarikçi-işletme ilişkileri: Türk şehir otellerinden bulgular", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Cilt. 7 Sayı. 1, 6-16.

Karaatlı, M., Davras, G., (2014). "Tedarikçi seçiminde analitik hiyerarşi prosesi ve hedef programlama yöntemlerinin kombinasyonu: otel işletmelerinde bir uygulama", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, No.24, 182-194.

Kothari, T., Hu, C., Roehl, W.S., (2005). "E-procurement: an emerging tool for the hotel supply chain management", International Journal of Hospitality Management, Vol. 24, No. 3, 369-389.

Lamming, R.C., (1993). Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply, 1st ed., Prentice-Hall, London

Lawlor, F., Jayawardena, C., (2003). " Purchasing for 4000 hotels: the case of Avendra", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.15, No.6, 346-348.

Lewis, J., (2009)."Redefining qualitative methods: believability in the fifth moment", International Journal of Qualitative Methods, Vol. 8, 1-14.

Liker, J.K., Choi, T.Y., (2004). "Building deep suplier relationships", Harvard Business Review, Vol. 82, No.12, 104-113.

Lindgreen, A., Revesz, B., Glynn, M., (2009). "Purchasing orientation", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 No 3-4, 148-153.

Mitchell, V.M., (1995). "Organizational risk perception and reduction: a literature review", British Journal of Management, Vol. 6, No. 2, 115–133.

Moeller, S., Fassnacht, M., Klose, S., (2006). "A framework for supplier relationship management (SRM)", Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 13, No. 4, 69-91.

Morris, M.H., (1992). Industrial and Organizational Marketing, MacMillan Publishing Company, New York.

Okutmuş, E., Ergül, A. (2013). "Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek faaliyetlerinde tedarik zinciri maliyetlerinin hedef maliyetleme ile birlikte uygulanması", Journal of Yaşar University, Vol. 8, No. 32, 5409-5432.

Osmanbekov, T., Bello, D.C., Gilliland, D.I., (2002). "Adoption of electronic commerce tools in business procurement: enhanced buying center structure and processes", The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.17, No 2/3, 151-166.

Özkan Tektaş, Ö., Kavak, B., (2010). "Endüstriyel ürünlerin satın alınması sürecinde tedarikçi ile olan ilişki kalitesinin algılanan değer üzerindeki etkisi: beş yıldızlı otellerde bir araştırma", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt. 21, No. 1, 51-63.

Patton, M. Q. (2014). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri, (Çev. Ed. M. Bütün ve S.B. Demir), Pegem Akademi, Ankara.

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, Vol. 22, No.5, 282-294.

Reck, R.F., Long, B.G., (1988). "Purchasing: a competitive weapon", Journal of Purchasing & Materials Management, Fall, 2-8.

Robinson, P.J., Faris, C.W., Wind, Y., (1967). Industrial Buying and Creative Marketing, Allyn & Bacon, Boston, MA.

Sheth, J.N. (1996). "Organizational buying behaviour: past performance and future expectations", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 11, No.3/4, 7-24.

Sheth, J.N., (1973). "A model of industrial buyer behavior", Journal of Marketing, Vol. 37, 50-56.

Svahn S., Westerlund, M., (2009). "Purchasing strategies in supply relationships", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24, No. 3-4, 173-181.

Tsaur, S-H., Lin, W.-R., (2014). "Hassles of tour leaders", Tourism Management, Vol. 45, 28-38.

Türkay, O., Şengül, S., Ocak, K.G. (2016). Konaklama işletmelerinde satın alma: Organizasyon-işlemler-süreçler, Detay Yayıncılık, Ankara.

Webster, F.E. Jr., (1991). Industrial Marketing Strategy, 3. Baskı, John Wiley and Sons, New York.

Webster, F.E. Jr., Wind, Y., (1972). "A general model for understanding organizational buying behavior", Journal of Marketing, Vol. 36, No. 2, 12-21.

Weele, A.J.V., (2014). Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi: Analiz, Strateji, Planlama ve Uygulama, 5. Basımdan Çeviri, Çeviri Edt: Metin Çancı, Çeviren Timuçin Binder, Literatür Yayınları, İstanbul.

Yıldırım, A., Şimşek, H., (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yolal, M. (2016). Turizm araştırmalarında örnekleme: Bibliyometrik bir araştırma, Detay Yayıncılık, Ankara.

A Study On Purchasing Function In Eskişehir Urban Hotels

Medet YOLAL
Anadolu University
Faculty of Tourism
Eskişehir, Türkiye
myolal@anadolu.edu.tr

Nezihe Figen ERSOY
Anadolu University
Faculty of Economic and Administrative Sciences, Eskişehir, Türkiye
nfersoy@anadolu.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Apart from their qualities, businesses need a purchasing capability (competency) in order to operate and sustain their existence. While purchasing was evaluated on the basis of total costs of purchased products in the past, lately impacts of purchasing on customer satisfaction and perceived value have been an important topic of concern, and this fact denotes the changing facets of discussions on the importance of purchasing. Since purchasing has a direct impact on the effectiveness, quality and productivity, it is assumed to be a strategic function for the hotels. It becomes even important due to increasing number of hotel businesses and the competition. Consequently, there has been an increasing interest in academics on purchasing function in hotels.

There is still gap on the functioning of purchasing, especially in different hotel businesses. Therefore, the current study aims at examining functions of purchasing in urban hotels as an important component of the service industries. In this regard, a descriptive research has been conducted in urban hotels located in Eskisehir. In-depth interviews were used to collect data, and they were analyzed by the content analysis. The findings were discussed in the conclusion section and implications were drawn.

Methodology

The study employed in-depth interviews to collect data. A stringent qualitative approach with in-depth interviews in the methodology facilitates the process of building an objective and holistic view of the phenomenon of interest. Semi-structured interviews are often the sole data source for a qualitative research project and are generally organized around a set of predetermined open-ended questions, with other questions emerging from the dialog between interviewer and interviewee/s (DiCicco-Bloom and Crabtree, 2006). Snowball sampling was used as the sampling method in approaching the participants. This study contacted and interviewed six hotel managers. The sample size of a qualitative research is determined by data saturation, which is reached when no new information is discovered on the issue. Open-ended questions were prepared on the basis of extensive literature review. Content analysis was used to analyze the data. This technique is a research method for subjectively interpreting the content of text data through the systematic classification process of coding and identifying themes or patterns. Two coders were invited to perform content analysis. They read the data repeatedly and individually screened the task of purchasing. Further, they collaborated to determine units of analysis, and they grouped all categories into

five themes: existence of purchasing department, perceived importance, customer satisfaction, decision process and buying center.

Findings

Existence of Purchasing Department

Study findings showed that four out of six hotels had formal purchasing department. Purchasing in the remaining two hotels was conducted by the hotel manager and with a member of a staff who was responsible in purchasing function. The main reason for not organizing a separate purchasing department was found to be the size of the business. In this regard, one of the managers (K1) noted that "We serve room and breakfast, that we don't have a restaurant kitchen. Therefore, personally I deal with purchasing". The other manager (K5) claimed that they were planning to organize a purchasing department in a near future.

Perceived Importance

Hotel purchasing is important in terms of profitability, quality and performance of services rendered, and developing competitive strength. Hotel managers associated purchasing with profitability. They also related the importance of purchasing with the quality and continuity of the services. In this regard, K3 claimed that "purchasing represents an important department since it provides everything needed to deliver the promise of the hotel". Collecting demand from other departments, processing and placing the order requires an intensive communication among the departments, purchasing department and the suppliers. This conceptualization was found to be well-understood by the respondents. K4 underlined the importance of communication, and expressed that "purchasing is communication".

Customer Satisfaction

Purchasing plays an important role in satisfying the customer needs and creating customer value. As such, the service environment and the goods served to customers in hotels are supplied by the purchasing department, and the service quality is dependent on quality and timely supply of these goods. This relation between customer satisfaction and purchasing was found to be appreciated by the respondents, and they associated customer satisfaction with the purchase of righteous goods. In this vein, K5 noted that "the right good should meet the guest expectations".

Decision Process

Eventually, purchasing is one of several departments organized in hotels. Decisions regarding purchasing is ultimately under the control of general decisions. Study results showed that purchasing managers work in collaboration with other department heads while choosing the right products and the right quantity on the basis of currents stocks. Purchasing department in the hotels performed all necessary processes before the ultimate decision was given. Purchase order was finally presented to the approval of the hotel manager. In this regard, K6 noted that "I collect proposals from several firms. I share the information to our general manager, and present it to management for approval. After the management's confirmation, I start the orders". In some cases of bulk purchase, the decision was also presented the owner of the hotel for the final decision.

Buying Center

Hotels demand various goods and products to render their proposed services. As noted earlier, this process requires a collaborative and a communicative approach. This process further requires direct contribution of department heads in decision making, since each manager is well-informed about the needs of their departments. Study findings revealed that participants were aware of this connection between purchasing department and other departments. Participants noted that it was the department heads who exactly know what their departments needed. Therefore, they explained that they needed assistance of department heads in order to select and order the right goods. Accordingly, they consulted department heads in every aspect of purchasing function. Moreover, it was seen that the quantity of purchasing was an important consideration that determined the number of participants in buying.

Conclusion

Study results suggest that urban hotels mostly have a separate purchasing department and this is dependent on the size of the hotel. It is also seen that hotels place importance in purchasing due to its role in supplying the necessary goods and materials to render quality service and meeting customer expectations. Purchasing is also associated with customer satisfaction. However, study results show that purchasing in hotels is operational rather than relational, and is currently far from being a strategic function. Hopefully, there is awareness among hotels about the communicative role of purchasing function. Additionally, it is seen that various departments contribute to the decision processes, especially during the initial phases of purchasing. Final decision is mostly dependent on the general manager, and sometimes the business owner takes the responsibility. It is also understood that hotels are aware of the importance of purchasing, but they apply a tactical approach rather than a strategic one.

This study is limited to urban hotels located in Eskisehir, and also limited with a small sample. Therefore, further studies are needed for depicting a broader understanding of purchasing function in hotels. Similarly, comparative studies have the potential to deepen our understanding on purchasing in hotels.