

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7981583>

Accepted: 28.05.2023

Tedarik Zincirinde Tam Zamanında Satın Almanın Önemi: Konaklama Sektöründe Bir Durum Analizi¹**The Importance of Timely Purchase in the Supply Chain: A Situation Analysis in the Accommodation Industry****Murat Dinçer CESUR**Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
y205019035@subu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3292-5863>**Özet**

Amaç: Bu çalışma, turizm tedarik zincirlerinde satın alma operasyonlarının tam zamanında yapılmasının önemini araştırmaktadır. Konaklama endüstrisinde yer alan oteller de dâhil olmak üzere son zamanlarda turizm sektöründe tedarik zinciri süreçlerinin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Yoğun rekabetin yaşandığı konaklama endüstrisinde faaliyette bulunan otel işletmelerinin mevcut işleyiş ve organizasyonlarını sürekli olarak iyileştirmek istemeleri, bunu yaparken de en az maliyetle en fazla faydayı sağlamak istemeleri onları rekabette bir adım öne taşıyabileceği inancından kaynaklanmaktadır. Çalışmada, otel işletmesinin tedarik zincirlerinde satın alma operasyonlarının tam zamanında yapılmasını etkileyen faktörleri neler olduğu araştırılacaktır.

Yöntem: Çalışmada nitel bir araştırma yöntemi uygulanmıştır. Konaklama sektöründe yer alan bir otelde tedarik zinciri süreç ve kavramı incelenerek tanımlama ve tümevarım yöntemleri kullanılmıştır. Söz konusu otelin iş süreçleri analiz ve sentez yöntemleriyle incelenmiştir. Bunun için de Sakarya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde *kasıtlı ve amaçlı örnekleme* yoluyla bir *Durum Çalışması* yapılmıştır.

Bulgular: Yapılan *Durum Çalışması* sonucunda, araştırma yapılan otelin satın alma süreçlerinde kısmen de olsa turizmde tedarik zinciri ilkelerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Otel işletmesinin tedarik zinciri uygulamalarının tam zamanında yapılabilmesinin sadece depo ve envanter yönetim birimlerinin sorumluluğunda olamayacağı, bunun için tüm otel departmanlarının ortak bir anlayışla ve koordinasyon içerisinde bunu gerçekleştirebilecekleri tespit edilmiştir.

¹ « Uluslararası Otel İşletmelerinde Depo ve Satınalma Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar: Bir Örnek Olay Çalışması. » isimli tezden üretilmiştir.

Sonuç: Otel işletmelerinde uygulanmakta olan turizm tedarik zinciri unsurlarının varlığı ve bunların tam zamanında uygulanması kısmen de olsa otel işletmesinin büyüklüğü ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bağımsız otellerde bu söz konusu yöntem daha başarılı uygulanabilir. Çünkü büyük ve birden fazla otelin yer aldığı zincir oteller gurubunda karmaşık iş ilişkilerinin ve değişik bölgelerde yer alan otellerdeki değişken taleplerin tedarik zinciri uygulamalarının tam zamanında gerçekleştirilmesi, özellikle de merkezi satın alma birimlerinin bulunduğu otellerde kendine has zorluklar içermektedir. Tedarik zincirlerinde tam zamanında satın alma uygulamalarının, merkezi olmayan satın alma birimleri aracılığıyla daha küçük ve bölgesel konseptli oteller için daha uygun olabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama, Tedarik Zinciri, Satın Alma, Organizasyon, Koordinasyon.

Abstract

Purpose: This study explores the importance of timely purchasing operations in tourism supply chains. Recently, the importance of supply chain processes in the tourism sector, including hotels in the hospitality industry, has begun to be understood. The fact that hotel businesses operating in the accommodation industry, where there is intense competition, want to continuously improve their current functioning and organization, while doing this, wanting to provide the maximum benefit with the least cost stems from the belief that it can take them one step ahead of the competition. In the study, it will be investigated what factors affect the timely purchasing operations in the supply chains of the hotel business.

Method: A qualitative research method was used in the study. In a hotel in the accommodation sector, the supply chain process and concept were examined, and the definition and induction methods were used. The business processes of the hotel in question were analyzed by analysis and synthesis methods. For this, a Case Study was conducted in a five-star hotel operating in Sakarya, which was selected through deliberate and purposeful sampling.

Findings: As a result of the Case Study, it has been determined that the researched hotel applies the principles of supply chain in tourism, albeit partially, in the purchasing processes. It has been determined that the timely execution of the supply chain applications of the hotel business cannot be solely the responsibility of the warehouse and inventory management units, and that all hotel departments can do this with a common understanding and coordination.

Conclusion: The existence of tourism supply chain elements applied in hotel businesses and their just-in-time implementation are thought to be partially related to the size of the hotel business. This method can be applied more successfully in independent hotels. Because, in the group of large and more than one hotel chain hotels, the timely execution of complex business relations and variable demands in hotels located in different regions, especially in hotels with central purchasing units, presents unique challenges. It is concluded that just-in-time purchasing practices in supply chains

may be more appropriate for smaller and regional concept hotels through decentralized purchasing units.

Keywords: Accommodation, Supply Chain, Purchasing, Organization, Coordination.

1. GİRİŞ

Konaklama endüstrisinde yer alan otel işletmelerinin faaliyette buldukları çevrelerde yaşanan dinamik değişimler, onların hayatta kalmak için yeni ve farklı arayışlara yönelmektedir. Bir taraftan sayıları her gün artan *Bungalow* tarzı konaklama işletmelerinin ve diğer konseptlerdeki otel işletmelerinin uyguladıkları hizmet çeşitlendirme ile kişi başı konaklama ücretleri düşmektedir. Diğer yandan sektörel rakiplerin hizmet ürün kalitesini artırmaları nedeniyle oteller de faaliyetlerinde yeni yaklaşımlar ve yollar için sürekli olarak iş süreçlerini geliştirme çabalarına girmektedirler (Zengin ve Dursun, 2017). Assaf ve Magnini, (2011), müşteri memnuniyetinin, bir otelin verimliliğinde hayatta kalma, değerlendirme ve iyileştirmenin belirlenmesinde hayati önem taşıdığını belirtmişlerdir. Bu, memnuniyetin ürün veya hizmetin tüketim sonrası bir sonucu olduğunu gösterir. Bir otel işletmesinde yer alan satın alma birimi, bu tür çabaların gerçekleştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi için önemli bir etkidir (Kaya ve diğ., 2021). Şimdiye kadar yapılan çalışmaların birçoğunda müşteriye sunulacak olan mal ve hizmetin girdi bileşenlerinin maliyet ve kalite özelliklerinin önemli olduğu kanıtlanmıştır. Bir oteldeki satın alma süreçlerindeki Tedarik Zinciri Uygulamaları (TZU) ve özellikle de Tam Zamanında Satın Alma Uygulamalarının (TZSAU) otelin tüm ekonomik faaliyetlerinde daha fazla avantajlar sunabilmektedir. Bunlardan en önemlisi de gereksiz stok maliyetlerine katlanmadan TZSAU'nı gerçekleştirerek bir otel işletmesi katlanmış olduğu maliyetlerin yönetimi anlamında rekabetçi avantajlar elde edebilir (Kaya ve diğ., 2021). Bu nedenlerden dolayı yapılan çalışmada araştırma kapsamında ele alınan otelde TZU'nun olup olmadığını belirlemek ve bunu etkileyen faktörleri araştırmak ve TZSAU konusunda karşılaşılan durumların neler olduğunu belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada nitel bir araştırma yöntemi uygulanması tercih edilmiştir. Araştırma uluslararası bir otel zincirinin Sakarya'daki beş yıldızlı bir otelinde *kasıtlı ve amaçlı örnekleme* yoluyla seçilerek gerçekleştirilmiştir. Bu seçilen otelde *Durum Çalışması* yapılarak derinlemesine *keşifsel nitelikte* bir araştırma ile tedarik zinciri süreç ve kavramı incelenmiştir. Araştırmada tümdengelim ve tümevarım yöntemleri kullanılarak, söz konusu otelin iş süreçleri analiz ve sentez yöntemleriyle incelenmiştir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen *Durum Çalışması* sonucunda elde edilen bulgulara göre, araştırma yapılan otel işletmesinde satın alma süreçlerinde kısmen de olsa turizmde TZU ve ilkelerinin uygulandığı tespit edilmiştir. Tam zamanında olmasa da yapılan satın almaların otelin performansını yakından etkilediği (düşürdüğü) departmanlar arası *yetersiz iletişim ağından ve koordinasyon eksikliğinden* kaynaklanan sebeplerden dolayı sorunlar olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmaya göre, otel işletmesinin TZU'nun tam zamanında yapılabilmesinin sadece depo ve envanter yönetim birimlerinin sorumluluğunda olamayacağı, TZSAU'nun gerçekleştirilebilmesi için tüm otel departman yetkililerinin ortak bir sorumluluk anlayışla ve koordinasyon içerisinde gerçekleştirebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada sonuç olarak otel işletmelerinde uygulanmakta olan turizm tedarik zinciri unsurlarının varlığının ve bunların tam zamanında uygulanmasının kısmen de olsa otel işletmesinin büyüklüğü ve birimler arası etkili bir iletişim ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. TZSAU'nun birbirinden bağımsız şekilde faaliyet gösteren otellerde daha başarılı uygulanabileceği kanaati hasıl olmuştur. Çünkü birden fazla otelin yer aldığı büyük zincir oteller gurubunda karmaşık iş ilişkilerinden dolayı ve çeşitli yerlerde faaliyette bulunan otellerdeki değişken taleplerin sevk ve idare edilmesindeki zorluklar TZU'nun tam zamanında gerçekleştirilmesini engelleyebilen unsurlar olarak dikkat çekmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Konaklama Endüstrisi ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Konaklama endüstrisinde Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) günümüze değin bazı çalışmalarda ele alınsa da konu hakkında halen önemli bir boşluk bulunduğu söylenebilir. Bununla birlikte, konaklama endüstrisinde ilgili TZU faaliyetlerin değerlendirilmesi, birbiriyle ilişkili olabilecek birçok katılımcıyı, benzer hizmetleri sağlayan tedarikçileri, işletmecileri ve acenteleri ve son olarak müşterileri kapsamaktadır (Ganesan vd., 2009). Yaygın görüşe göre *düşmanca ilişkiler* turizm endüstrisinde sıkça görülmekte olan bir uygulamadır (Sinclair ve Stabler, 1997). Oysa konaklama endüstrisinde TZY genellikle rekabetin firma seviyesinde değil, tedarik zinciri seviyesinde olduğu gibi tüm paydaşlarla işbirlikçi bir yaklaşımı savunmaktadır (Christopher ve Gattorna, 2005). Bununla birlikte, Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları (TZYU) firmalar arasındaki iş birliği, farklı tedarikçileri ve kısa ürün ömrü nedeniyle imalat ve perakende tedarik zincirlerindeki daha karmaşık olarak kabul edilmektedir (Zhang ve diğ., 2009). Ayrıca diğer yandan da turizm ürünleri sunmak için müşterinin duygu ve hisleri ile ilgilenmenin kaçınılmaz olduğu varsayılırsa durum daha da karmaşık hale gelebilmektedir (Buckley, 1987). Bu karmaşıklık nedeniyle, TZYU'nda iş birliğini yönetmek diğer yönetim süreçlerine nazaran daha zor olduğu ifade edilebilir (Mrnjavac ve diğ., 2016). Konaklama Endüstrisinde yer alan otel işletmelerinin birçoğu günümüzde müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için, hızlı ve çevik hareket ederek müşteri odaklı olabilecek sistemleri kendi yapılarına entegre etmeye çalışmaktadırlar (Gourdin, 2006). Bu amaçlardan dolayı da konaklama endüstrisinde yer alan otel işletmelerinde TZYU kapsamında satın alma ve depo yönetimi, maliyetleri azaltmak, hizmet üretimlerini sürdürmek ve oluşabilecek kayıpları azaltmak için yönetim tarafından alınan çeşitli eylemleri kapsamaktadır (Saleemi, 2009). Böylelikle konaklama endüstrisinde faaliyette bulunan otel işletmeleri, müşterilerine daha fazla

seçenekler içerisinde daha fazla gelişmiş ürün kalitesi sağlarken diğer yandan da bunun için katlanmış oldukları maliyetleri azaltabilir ve rekabet kabiliyetlerini de geliştirmiş olabilirler (Mrnjavac ve diğ., 2016). Christopher (1992) TZYU'nı tüketiciler için sağlanan ürün ve hizmetler şeklinde değer üreten farklı süreçler ve faaliyetlerde yer alan bir organizasyonlar ağı olarak tanımlamaktadır. Pandey ve Singh'e (2015) göre TZYU'nun amacı, verimli, sorunsuz hizmet üretimi ve satış işlemi için büyük miktarda envanteri korumak ve karlılığı en üst düzeye çıkarmak için envantere minimum yatırım yaparak karlılığı sağlamaktır. Turizmde Tedarik Zinciri (TTZ) ise, "nihai turizm ürününü belirli bir destinasyonda dağıtmak ve pazarlamak amacıyla ulaşım, konaklama ve çekicilikler gibi turizm ürününün farklı unsurlarını sağlayan bir paydaşlar ağını" ifade etmektedir (Mrnjavac ve diğ., 2016).

Tedarik zinciri faaliyetleri, ürün geliştirme, kaynak bulma, üretim ve lojistiğin yanı sıra bu faaliyetleri koordine etmek için gereken bilgi sistemlerini de içermektedir. Özellikle bu süreçlerde *Koordinasyon*, tedarik zincirinin hayati bir unsuru olarak ortaya çıkmaktadır (Mrnjavac ve diğ., 2016). Geleneksel tedarik sistemlerinden farklı olarak, TTZ'de "bilgi toplama, tedarikçiyle iletişim, arka plan incelemesi, müzakere, yerine getirme, tüketim, bakım ve elden çıkarma ve yenileme" anlamına gelmektedir (Kothari ve diğ., 2005; Gretzel ve diğ., 2000). Bu bakış açısıyla TTZ'de öngörülemeyen bir durumdan kaynaklanan herhangi bir doğaçlamayı en aza indirmek için özel çaba sarf edildiğini ifade eder. Son yıllarda bir tedarik zincirindeki bilgi akışlarının rolünün, tedarik maliyetlerini düşürmeye yardımcı olabileceğinden, konaklama endüstrisinde de e-tedarik uygulamaları önem kazanmaktadır (Kothari ve diğ., 2007).

Çalışma kapsamında yapılan ikincil veri araştırmalarında Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSCMP, 2011) TZY'ni şu şekilde tanımlamaktadır: "Tedarik zinciri yönetimi, kaynak bulma ve satın alma, dönüştürme ve tüm lojistik yönetim faaliyetlerini içeren tüm faaliyetlerin planlanmasını ve yönetimini kapsayan bir süreçtir". TZY karmaşık bir sistemdir (Page, 2009).

Genel bir TZY'inde üç zorunlu ve bir isteğe bağlı olmak üzere dört ana bölüm yer almaktadır. Birincisi turizm hizmeti sağlayıcıları veya birinci kademe tedarikçiler örneğin, konaklama veya yolcu taşımacılığı, ikincisi, girdi sağlayıcılar veya ikinci kademe tedarikçiler örneğin yiyecek ve içecek tedarikçileri ve üçüncüsü turistler veya müşterilerdir. TZY'nin isteğe bağlı tarafı ise araçlar yani seyahat acenteleri ve tur operatörleridir (Johnston ve Clark, 2008).

Konaklama endüstrisindeki talebinin dinamikleri ve bu taleplerdeki öngörülemez olan durumlar sonucunda, günümüzde yöneticiler turizm ürününe ve onun dağıtımına ve pazarlamasına odaklanılırken, diğer tüm endüstrilerde olduğu gibi turizmde de arz tarafı büyük ölçüde göz ardı edilmiştir (Song, 2012; Smith, 1994). Christopher (2011) "bir firmanın stratejik olarak önemli faaliyetlerinin tedarik zinciri yönetimini rakiplerinden daha ucuza ve daha iyi gerçekleştirerek rekabet avantajı elde ettiğini" savunmaktadır. Ayrıca TZY'nin bir diğer özelliği de müşteri

akışıdır. İmalat veya perakende tedarik zincirlerinden farklı olarak, TZY'nin nihai ürünleri yolculukları boyunca sürekli olarak üretilir ve müşterilere teslim edilir (Piboonrungrroj ve Disney, 2009). Turizm hizmetlerinin misafirlere verilebilmesi için girdi sağlayıcıların turizm hizmeti sağlayıcılarına hammadde veya ara malları sağladığı genel bir TZY sürecinin başarıyla uygulanması gereklidir (Piboonrungrroj ve Disney, 2015).

Konaklama endüstrisinde yer alan otel işletmelerinin sundukları konaklama ürünü, çeşitli hizmetlerden örneğin, konaklama, animasyon, sağlıklı yaşam ve somut ürünlerden, örneğin yiyecek, içecek gibi karmaşık ve oldukça heterojen olan bir üründür (Mrnjavac, 2010). Turizm sektöründe özellikle otel işletmeleri müşteri memnuniyetini sağlamak için yenilikçi hizmet fikirleriyle uğraşmak zorundadır. Bununla birlikte, çeşitli firmalar turizm tedarik zinciri için iş birliği yapmak üzere birbirine bağlı olduğundan, TZY bir bütünlük arz etmektedir (Alford, 2005; Sigala, 2008). Çünkü kaliteli bir ürün, özellikle sipariş gerçekleştirme süresi, hizmet kapasitesi ve hizmet dağıtımı olmak üzere tüm faaliyetlerin dikkatli koordinasyonunu gerektirdiği bugün tüm kesimler tarafından kabul edilmektedir. Willy ve Njeru (2014), TZY'nin tedarik operasyonlarının etkinliği ve verimliliği ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çoğu kuruluş, uluslararası kurumsal ortamda rekabetçi pazar liderliğini sürdürmek amacıyla iyi satın alma uygulamaları için stratejik yönetimi birleştirmektedir. Çünkü yüksek düzeyde bir tedarik zinciri iş birliği elde etmek için hem doğrudan hem de dolaylı maliyetler dahil olmak üzere işbirlikçi eylemler gerçekleştiriminin maliyetleri vardır (McLaren ve diğ., 2002). İnternet ve işletim sistemini entegre etmek ve tedarik zincirleri boyunca bilgi paylaşmak için yazılım gibi bilgi ve iletişim teknolojisi doğrudan bir maliyet olarak kabul edilir. Ancak, işgücü maliyeti ve fırsat maliyeti gibi firmanın açıkça kendi gideri olarak algılamayabileceği dolaylı maliyetler vardır. Ancak, tedarik zinciri iş birliğinin maliyetleri ve faydaları koşullara bağlı olarak değişebilir (Piboonrungrroj ve Disney, 2015).

Waters'e (2003) göre, "bir kuruluşun ihtiyaç duyduğu tüm malzemeleri elde etmekten sorumlu" olan satın alma yönetiminin, "tedarikçilerden bir işletmeye mal, hizmet ve diğer malzemeleri almak için gereken tüm ilgili faaliyetlerin bir bütün olarak organizasyonundan" sorumludur. Waters'e (2003) göre satın alma, tedarik zinciri içindeki akışları başlatmak ve kontrol etmek için lazım gelen mekanizmaları sağlar. Bundan dolayı da TZY'nin *bir mal satın alırken kazanılır* felsefesiyle uygulanması önem arz etmektedir.

2.2. Otellerde Uygulanan Tedarik Süreç ve Organizasyonları

Bu çalışmada ortaya konulan araştırma ve sonuçları, satın almaya özellikle de -tam zamanında satın alma-ya odaklanmaktadır. Tıpkı Just in Time (JIT) de olduğu gibi. Gerektiği zamanda gerektiği kadar. TTZ'de satın alma fonksiyonu diğer işletme türlerine göre daha fazla önemlidir. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması için gerekli olabilecek böylesine karmaşık bir ürünün üretimi için gerekli olan her şeyin tam zamanında ve gerektiği kadar sağlanması gerekir.

Aksi takdirde söz konusu malların çok satın alındığında gereksiz stok maliyetleri artacak veya fazla alınan ve kullanılmayan malların bozulması ile yine işlem maliyetlerinin artması söz konusu olabilecektir (Mrnjavac ve diğ., 2016). TZYU’nda performansı en üst düzeye çıkarmak için, bir otel işletmesinin yapısını ve yönetim süreçlerini dış rekabet ortamındaki değişikliklere göre ayarlaması ve ayrıca şirket içindeki çeşitli parçalar arasında gerekli iş birliğini kolaylaştırması gerekmektedir. Satın alma, bu ortamların buluşma noktasında yer alan bir şirketin parçası olduğundan, yapısal tasarım konusu özellikle önem kazanır. TZY’inde bu nedenlerden dolayı hem dış hem de iç iletişim gereksinimlerini karşılamak zorundadır (Telgen, 2011). Otel işletmelerinde sürdürülebilir müşteri memnuniyeti sağlanmasının önemli noktalarından biri de tüm bu unsurların bir bütün halinde bir araya getirilerek malzeme, hizmet ve ürün akışının kesintisiz olarak sağlanması, maliyetlerin düşürülmesi ve hem tüketiciler hem de işletmeler için daha fazla değer üretilmesi açısından önemlidir (Mrnjavac ve diğ., 2016; Zengin ve Dursun, 2017).

Satın alma, bir iş organizasyonundaki burada söz konusu otel işletmeleri olduğundan otel işletmesinin planlanmış olan hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan malzeme, ekipman, hizmet ve enerjinin tam ve zamanında temin edilmesi ile ilgili bir işletme fonksiyonudur (Ferisak, 2006). Satın alma, seçmenin aksine, satıcı ile alıcı arasında düzenli, sistematik bir mübadele olarak tanımlanabilir. İhtiyaç duyulan ürünlerin tür ve miktarlarının belirlenmesi, bunlar için satın alımların yapılması, düzenli ve tam zamanında olacak şekilde sevkiyat organizasyonların planlanması ve gerçekleştirilmesi ve satın alma sözleşmelerinin yönetilmesi ile ilgili tüm faaliyetler dahil olmak üzere mal ve hizmet edinme süreci olarak tanımlanmaktadır (Feingshtein ve Stefanelli, 2011).

Otel işletmeleri açısından *satın alma fonksiyonu*, satın almaların süreç içerisinde organize edilmesini de içerir. Örneğin, tedarik piyasasının araştırılması, malzeme, mal ve teçhizat alımını planlamak, gereken optimum mal miktarlarının belirlenmesi, siparişlerin verilmesi, sipariş takiplerinin yapılması ve izlenmesi bu organizasyonun önemli adımlarıdır. Ardından malzeme, mal ve ekipmanların taşınması, alınması, niteliksel ve niceliksel kontrollerin yapılması, satın almaların kaydedilmesi, denetlenmesi ve analiz edilmesi ile ilgili süreçlerle devam eden kesintisiz bir süreçtir (Pavia ve İvanoviç, 2007). Bütün işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de satın almanın en önemli amacı sürekli *somut kar elde etmektir*. Böylelikle henüz müşteriye mal ve hizmet sunulmadan işletmenin diğer yönetim ve organizasyonel iş birimleri için ekonomik bir değer yaratılmış olur (Zilbert, 2007).

Bir otel işletmesinin öncelikli amacı pek tabii ki yaşamını sürdürebilmesi için kar elde etmektir. Bunun için de müşterilerini memnun edecek ve sürdürülebilir karlılığı sağlayacak iyi tasarlanmış ve rekabetçi bir hizmet sunmak için satın alma süreç ve uygulamalarının tam bir koordinasyon altında yapılması gereklidir (Mrnjavac ve diğ., 2016). Bu koşullardan biri de belirli kalitede gerekli malların kesintisiz tedarikini sağlama ihtiyacıdır. Satın alma fonksiyonu, otel için söz konusu girdi

mallarının mümkün olabildiğince düşük fiyat ile satın almayı, yani maliyetleri düşürmeyi amaçlar ve mümkün olduğunca da tam zamanında tedarik edilmesini sağlamaya çalışır (Meler ve Ceroviç, 2003).

Otel işletmelerinde satın alma, birbiriyle ilişkili çok sayıda faaliyeti içeren karmaşık bir süreçtir. Buradaki en önemli faaliyetler olarak, otel için malzeme ihtiyacının belirlenmesi, tedarik kaynaklarının ve tedarikçilerin belirlenmesi, tedarikçilere talep gönderilmesi ve tekliflerinin alınması, alınan tekliflerin karşılaştırılması ve en uygun olanların seçilmesi, bir sözleşme yapmak için müzakerelerin yürütülmesi, bir satış sözleşmesinin yapılması ve bir sipariş, sözleşme ve siparişin yürütülmesini izleme ve teslim edilen malları devralma ve depolama olarak sıralanabilir (Pavia, 2009).

2.3. Otel işletmelerinde Envanter Yönetimi

Bir işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de satın alma, envanter yönetimi, depolama ve üzerinde anlaşmaya varılan miktarlarda malzeme ve ürün nakliyesi gibi bazı istisnai derecede önemli lojistik faaliyetlerin organizasyonu ile görevlendirilen bir birimdir (Mrnjavac ve diğ., 2016). Otel işletmelerinde *satın alma*, *envanter yönetimi*, çalışma işlevlerinde çok önemli bir unsur olarak belirli bir ihtiyacı karşılamak için mal ve hizmetlerin doğru kalitede, doğru kaynaktan ve doğru fiyatla satın alınmasını ifade eder (Abuya ve Shale, 2018). Bu birimin otel işletmelerinde diğer satın alma faaliyetleriyle yakın bir bağın yanı sıra diğer ticari işlevlerle de entegre edilmesi ve tam bir koordinasyon sağlanması gereklidir. Envanter yönetimi, bir kalemin doğru miktarının doğru zamanda ve yerde kullanılmasını sağlamak için kullanılan çeşitli teknikleri ifade eder. Envanterde verimlilik, ürünleri geldiklerinde hızlı bir şekilde alıp depolama ve çıktıklarında alıp gönderme yeteneği anlamına gelir. Bu süreçlerde harcanan her saniye, envanter yönetimi maliyetlerini artırır. İyi yönetilen envanter kontrolü, kar marjı hedeflerine ulaşmada genellikle bir anahtardır (Abuya ve Shale, 2018). Diğer hedeflere ulaşırken stok kontrolüne mümkün olduğunca az yatırım yapmak ve kar elde etmek için çok önemlidir (Waters, 2003). Esasen TZY'nin otel işletmelerinde anlamı budur. Satın alma ve envanter yönetimi otel tedarik zincirindeki bu vazgeçilmez kritik rolü nedeniyle konaklama sektöründe stratejik satın alma konusunda birçok çalışma yapılmıştır (Fantazy ve diğ., 2010). Günümüzde otel işletmeleri bakımından tedarikçiler sadece bir malın hizmetin tedarik edildiği bir tedarikçi değil aynı zamanda stratejik bir iş ortağı olarak görülmektedirler.

Bir otel işletmesindeki satın alma ve envanter yönetimi departmanının örgütlenme şekli, tıpkı diğer departmanlarda olduğu gibi, yürüttüğü görevlere bağlıdır. Bir satın alma departmanının organizasyonu ayrıca tedarik edilen malların organizasyonuna, hacmine ve değerine ve daha da önemlisi, tedarik çalışanlarının görev, beceri ve niteliklerine göre bölünmesine bağlı olacaktır (Sikavica ve Novak, 1999). Otel işletmelerinde tedarik faaliyetlerinden yalnızca bir örgütsel birim

sorumlu olduğunda satın alma ve envanter yönetimi merkezileştirilebilir veya çeşitli örgütsel birimler satın alma faaliyetlerini yürüttüğünde merkezi olmayan bir yapıya sahip olabilir. Merkezi ve merkezi olmayan tedariki birleştiren bir sistem de uygulanabilir. Tedarikin merkezileştirilmesi veya dağıtılması kararı, bir işletmenin büyüklüğüne, iş koluna, tesislerinin sayısına ve faaliyetlerine, tesislerinin mekânsal mesafelerine, tesislerinin faaliyetlerinin örtüşme düzeyine, çalışan stok miktarları ve gerekli türlere bağlı olacaktır (Zilbert, 2007). (Mrnjavac ve diğ., 2016) otel işletmelerinde satın almanın üç hibrit organizasyonel yapıda olabileceğini belirtmiştir. Bunlar:

Koordineli Satın Alma ve Envanter Yönetimi Uygulamaları: Merkezi olmayan satın alma birimleri, şirket merkezindeki bir grupla birlikte kendi iş birimlerine/bölüm yöneticilerine rapor vermek suretiyle süreçleri uygulamaktadırlar.

Merkez Liderliğindeki Satın Alma Uygulamaları: Satın alma birimleri, merkezi olmayan ve satın alma faaliyetlerini yürütme yetkisine sahipken, merkez sorumlulukları ve mükemmelliği yönetmektedir.

Federal Tedarik Uygulamaları: Merkezi olmayan satın alma birimleri, iş birimi yöneticilerine rapor verir. İş birimleri ile merkez ofis arasında profesyonel bir ilişki vardır ve ikincisi birincisini destekler ve koordine ederek uygulamalar gerçekleştirilir.

3. METODOLOJİ

Çalışmada nitel bir araştırma yöntemi uygulanmıştır. Konaklama sektöründe uluslararası bir otel zincirinin Sakarya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir oteli *kasıtlı ve amaçlı örnekleme* yoluyla kolay ulaşılabilir ve araştırma konusuna uygun olduğu için seçilerek burada bir *Durum Çalışması* yapılmıştır. Stake (1995) “*Durum*”u “sınırlı bağlamda belirli, karmaşık, işleyen bir şey” olarak tanımlar. Wilson (1979) durum çalışmasını, “*belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan niteliksel, karmaşık ve kapsamlı olayları ve işleyişleri tanımlanmaya ve analiz edilmeye çalışılan*” bir süreç olarak tanımlar.

Kasıtlı ve kolayda örnekleme, adından da anlaşılacağı üzere kolay olduğu için tercih edilen bir tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir (Baştürk & Taştepe, 2013: 145). Diğer taraftan da bilindiği üzere *Durum Çalışması*, bir olay ya da olguyu keşifsel nitelikte olacak şekilde derinlemesine ve etraflıca incelenmesi ve duruma ilişkin faktörleri değişik açılardan ele almak, meydana gelen değişimleri ve süreçleri anlamak için yapılır (Yıldırım & Şimşek, 2018: 73). Merriam’ın (1998) da ifade ettiği gibi durum çalışmasının amacı dünyayı keşfetmek değil vakayı keşfetmektir. Bu yöntemde araştırmacı kendisine yakın, elinin altındaki, rahatlıkla ulaşabildiği bir birim ya da birimleri örnekleme dahil eder, genellikle örneklemedeki birey veya kurumların araştırmacıyla kişisel ilişkilere sahip oldukları görülür (Cesur, 2022). Kasıtlı veya amaçlı örnekleme tercihinde,

araştırmanın amaç ve hedefine en fazla katkıyı sağlayabilecek, birimin ya da kurumun seçilmesi önemlidir. Örneklemin araştırma evreninin temsil etme gibi bir vasfı olmadığından bu çeşit örnekleme yönteminin çalışıldığı araştırmalarda, ulaşılan sonuçlar araştırma evrenine genellenmesi doğru olmayacaktır. Varılan neticeler sadece ele alınan örneklem bağlamında yorumlanır (Baştürk & Taştepe, 2013).

Çalışmanın ilk kısmı kavramsal çerçeve oluşturmak için masa başı araştırmalar ve sonuçlarının yazılmasından oluşmuştur. Bu kısımda tedarik zincirlerinin, otellerin ve otel işletmelerinde satın alma ve tedarik organizasyonunun teorik boyutunu keşfetmek için analiz ve tümdengelim yöntemleri uygulanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, bu çalışmanın üzerine inşa edileceği kavramsal çerçeve oluşturularak araştırmanın hedefleri tanımlanmış ve bilimsel amaç ortaya konmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise saha araştırmasını içermektedir. Araştırma amacını doğrulamak veya çürütmek amacıyla derinlemesine ve keşifsel nitelikteki böyle bir *Durum* seçilmesinin araştırmanın doğasına uygun olduğu düşünülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen veriler betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuş, tedarik zincirleri ve otel işletmelerinde satın alma uygulamaları ve süreçleri hakkındaki teorik bilgilerle ilişkilendirilmiştir.

3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırma öncesinde Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Etik Kurulu Başkanlığının 21.02.2023 tarihli ve E-26428519-044-76119 sayılı toplantısında alınan “28/19” nolu karar ile etik kurulu kararı alınmıştır. Araştırma kapsamında durum çalışması yapılacak otel işletmesinin ilgili yöneticileri ile araştırma konusu hakkında önceden görüşülerek çalışmanın kapsamı ve içeriği hakkında bilgiler verilmiştir. Söz konusu otel işletmesine ait herhangi bir tanımlayıcı bilginin kullanılmayacağı ve iş mahremiyeti konusunda hassas olunacağı konusunda gerekli teminatlar verilmiştir. Araştırma kapsamında belirlenmiş olan otelde tedarik zinciri süreç ve kavramı incelenerek tanımlama, tümdengelim ve tümevarım yöntemleri kullanılmıştır. Söz konusu otelin iş süreçleri analiz ve sentez yöntemleriyle incelenmiştir. Bunun için de otelde bir tedarik zinciri uygulamasının olup olmadığını belirlemek ve bunu etkileyen faktörleri araştırmak ve tam zamanında satın alma konusunda karşılaşılan avantaj ve dezavantajların neler olduğunun belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında tedarik zinciri konseptinin seçilen otelin satın alma fonksiyonlarında ne ölçüde yer aldığını belirlemek için satın alma birim fonksiyonunun organizasyon yapısı ve çalışma şekli hakkında veri toplanmaya çalışılmıştır.

Otel yönetiminde bulunan kişiler başta olmak üzere departman görevlileri ve satın alma birim yöneticileri ve depo yöneticileri ile 1 Mart 2023-30 Mart 2023 tarihleri arasında Tablo 1’de gösterildiği üzere gözlem ve yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişilere (Görüşülen 1) G1.....G10’a kadar kod numarası verilmiştir. Yapılan görüşme ve gözlemlerde;

- Otelin satın alma yapısının işleyişi,
- Birimler arası koordinasyonun varlığı,
- Tedarik zinciri konseptinin ne derecede var olduğu,
- Tam zamanında satın almaların yapıp yapılmadığı,
- Eksik veya fazla satın alımların işletme maliyetlerine olan etkileri,
- Öngörülemeyen durumlar için acil durum senaryolarının varlığı,
- Depo yönetimi ve uygulamalarının işletme performansına olan etkileri
- Tedarik zincirinin otel hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu varsayımını doğrulamak veya reddetmek, konusunda veriler toplanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1. Görüşme Yapılan Kişilerle Gözlem ve Görüşme Takvimi

Görüşme Yapılan Kişi	Birimi/ Departman	1.Görüşme Tarihi ve Süresi			
G1	SPA	1.03.2023	60 dk Mülakat, gözlem	2	saat
G2	F&B	7.03.2023	60 dk Mülakat, gözlem	1	saat
G3	Teknik	14.03.2023	30 dk Mülakat, gözlem	2	saat
G4	Mutfak	21.03.2023	30 dk Mülakat, gözlem	2	saat
G5	Restaurant	28.03.2023	30 dk Mülakat, gözlem	3	saat
G6	Ön büro	3.03.2023	60 dk Mülakat, gözlem	3	saat
G7	İK	10.03.2023	60 dk Mülakat, gözlem	2	saat
G8	Muhasebe	17.03.2023	60 dk Mülakat, gözlem	2	saat
G9	Satınalma	24.03.2023	80 dk Mülakat, gözlem	2	saat

3.2. Verilerin Analizi

Araştırma için belirlenen otel işletmesinde yapılan durum çalışmasından elde edilen bulgular betimsel analiz ve içerik analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Nitel yöntemlerle toplanan verilerin üzerinde bir takım sayısal analizler yapmak pek olanaklı olmadığından toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması nedeniyle, araştırmaya katılanların görüş ve deneyimlerinin ön plana çıkarılması önem kazanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Creswell (2007), nitel araştırmalarda içerik analizi prosedürünü “verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi, ardından kodlama ve kodların yoğunlaştırılması süreci ve son olarak da verileri şekiller, tablolar halinde temsil etmekten ibarettir” şeklinde açıklamıştır. İçerik analizinde de bir dizi kategoriler oluşturularak, bu kategorilerin her birine giren durumlar nicel hale getirilmektedir. İçerik analizinde, beklenen amaç ulaşılan veriler aracılığıyla araştırma sonucuna dair kavramlara ve ilişkileri orta çıkarmaktır (Yıldırım & Şimşek 2018). Araştırma için belirlenen otel işletmesinde yapılan çalışmalarda ulaşılabilen veriler sayesinde betimsel analiz ve içerik analizleri yapılmış ve sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.3. Araştırma Elde Edilen Bulgular ve Sunumları

Çalışma kapsamında yapılan araştırmada otel yönetici ve çalışanlarının kısmen de olsa bilgi paylaşmakta tereddüt ettikleri ve eksiklikleri belirtmekten kaçındıkları gözlenmiştir. Çünkü otel yeni kurulduğu için çalışanların iş güvencelerinden kaynaklanan endişeleri olduğu görülmüştür. Bundan dolayı sadece yarı yapılandırılmış mülakat sonuçlarına gözlemlerden de elde edilen veriler aktarılmıştır.

Yapılan görüşme ve gözlemlere göre, araştırma yapılan otel işletmesinde aktif bir satın alma departmanı yoktur. Muhasebe ve depo ile koordineli çalışan bir pasif bir satın alma birimi mevcuttur.

Görüşme yapılan kişilere göre, bu oteldeki tüm ihtiyaçlar merkezi satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Yapılan tüm satın almalar ilgili zincirdeki otellere ihtiyaç ve taleplerine göre dağıtılmaktadır. Çalışan ifadelerine göre, koordinasyon eksikliğinden dolayı burada bazen eksik bazen fazla mal gönderilmesi kargaşaya neden olmaktadır.

Görüşmede elde edilen kayıtlara göre, otelde bu konuda yetkilendirilmiş iki birim vardır. Bunlar depo ve muhasebe birimleridir. Bunlar iş birliği içerisinde hareket ederek isteklerini ve taleplerini merkeze iletmek durumundadırlar.

Depoda görev yapanların ifadelerine göre, esasen oteldeki diğer departman yöneticileri de kendi birimleri için gerekli olan girdilerin stok hareketlerinin takibini yapmak ve müşterilerine kesintisiz hizmet vermek için depo ve muhasebe ile sıkı bir iletişim içinde olmaları gerekmektedir.

Muhasebe biriminden görüşmeye katılan kişiye göre, merkezi otelde bulunan *Satın Alma Departmanı* yöneticilerinin TZY yönetim ilkelerine göre çalıştığı, tedarikçilerle yapılan görüşmelerde en iyi şartları ve fiyatlarla mal ve hizmetleri tedarik ettiği ifade etmektedirler. Aynı şekilde ihtiyaç fazlası olan malların geri iadesi için de süreçlerin olduğu belirtilmiştir.

Departman yöneticileri, stok durumu ile malzeme ve ürün stoklarının kullanımının takibinden sorumlu olmalarına rağmen bu konuda bir iletişim eksikliğinden dolayı bu kuralın tam olarak uygulanmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan gözlemlerde; gıda maddeleri için siparişlerin günlük olarak, içecek siparişlerinin kullanım oranlarına göre, işletme malzemeleri ve büro malzemeleri için siparişlerin, ihtiyaca göre ayda bir veya iki kez verildiği ve tüm ürünler için son kullanma tarihlerine özel önem verildiği tespit edilmiştir.

Otel zincirinin merkezi konumundaki satın alma departmanının merkezi bir tedarik sistemine sahip olduğundan dolayı, malların çoğu merkezi bir depoda ve geri kalanı otel depo odalarında stoklandığı tespit edilmiştir. Zincire bağlı otelerde ise örneğin araştırmanın yapıldığı bu otelde mallar çeşitli sınıflandırmalar yapılarak depolarında stoklanmaktadır. Gıda ürünleri gibi özel durumları bulunan mallar için soğuk zincirin bozulmaması için her bir ürün tipine göre koşulların oluşturulduğu özel depolar mevcuttur.

Birden fazla otelden oluşan işletmeler tedarikçilerini en uygun fiyat kriterine göre seçerken, tek otel işletmeleri daha çok kaliteye odaklanma eğilimindedir. Aynı kalite ve aynı özelliklerdeki ürünleri karşılaştırırken fiyat önemlidir. Mal tedarikinde tedarikçilerle önceki iş birliği ve deneyim de önemlidir. Tedarikçi seçiminde kullanılan kriterler arasında ödeme koşulları, teslimat süresi, acil durumlara müdahale gibi durumlarda göz önünde bulundurulmaktadır.

Depoya malların teslim alırken, malzeme kontrolörü bir mal giriş belgesi düzenler ve sevk irsaliyesindeki tüm verilerin siparişteki verilere göre olup olmadığını kontrol eder.

Merkezi otelde TTZ uygulamaları için oluşturulmuş ve hazırlanmış bir otomasyon sistemi olmasına rağmen araştırma yapılan otelde bu sistem tam olarak kurulup entegrasyon sağlanmadığı

için depo ve muhasebe çalışanları tarafından işler basit Excel tabloları üzerinden yürütülmekte ve bundan dolayı bir koordinasyon sorunu ortaya çıkmaktadır.

Araştırma yapılan otelde elde edilen verilere göre, muhasebe ve depo birimleri etkili bir iletişim içinde çalışmalarına rağmen diğer birimlerle aynı tempoda iletişim imkanını yakalayamadıkları için hemen hemen her gün yoğun bir kargaşa yaşanmakta olduğu tespit edilmiştir.

Bilindiği üzere, başarılı bir satın almanın ön koşulu, satın alma sürecinde yer alanların görevlerini düzgün, zamanında, öngörülen yönetmeliklere ve kalite standartlarına uygun olarak yerine getirmeleridir. Diğer yandan tedarikçilerle iyi ilişkiler, düzenli teslimatlar, kaliteli malzemeler ve üzerinde anlaşılana karşılık gelen fiyatlar ve ödeme yükümlülüklerini düzenli olarak yerine getirmek de önemlidir. Ancak araştırma yapılan bu otelde kendilerine ait bir satın alma biriminin olmayışı tüm tedariklerin merkezi satın alma birimi tarafından yapılmaya çalışılması, zincirdeki otellerle etkili bir iş birliği ve iletişimin kurulamaması, başta koordinasyon sorunları olmak üzere çeşitli yönetim ve organizasyon sorunlarının olduğu tespit edilmiştir. İlgiler yeni kurulan bu tür otellerde bu tür aksaklıkların olabileceğini, bunların zamanla düzeleceğini iddia etmektedirler.

Otel işletmesinin TZY'ni Etkileyen Faktörler

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler çözümlendiğinde üzerinde en fazla durulan kavramlardan oluşan kelime bulutu Şekil 1'de yer almaktadır. Buna göre en fazla frekansı *Koordinasyon* kodu almıştır.

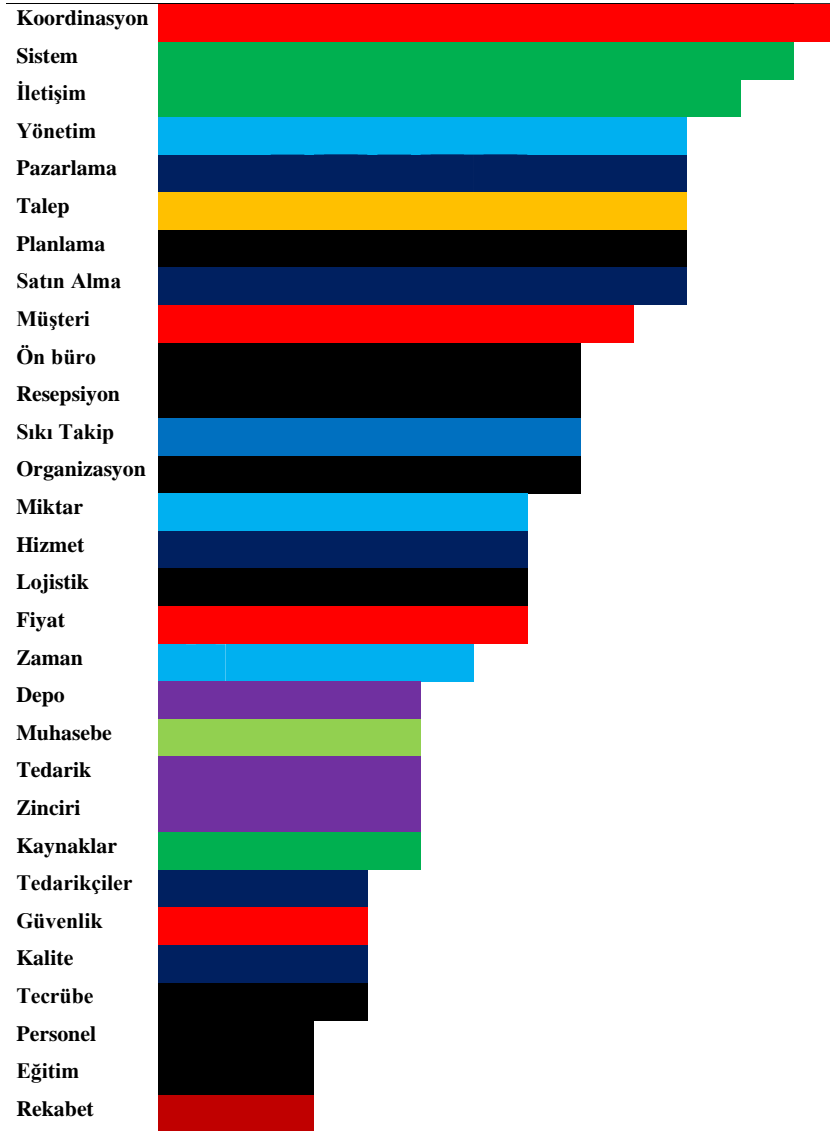
19

Şekil 1 Otel işletmesinin TZY'ni Etkileyen Faktörlere Ait Kelime Bulutu

ORGANİZASYON İLETİŞİM SIKI TAKİP PAZARLAMA
Tedarik zinciri SATIN ALMA MUHASEBE
kalite hizmet KOORDİNASYON MÜŞTERİ
YÖNETİM TECRÜBE personel KAYNAKLAR REKABET
LOJİSTİK eğitim DEPO TEDARİKÇİLER Fiyat
Miktar resepsiyon ön büro planlama
güvenlik sistem zaman TALEP

Araştırma kapsamında Tablo 1’de yer alan görüşme takvimine göre, ilgili kişilerle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan görüşmeler içerik analizine tabi tutulduğunda otel işletmesinin TZY’ni etkileyen faktörler sıklık frekansına göre Tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre, otel işletmesinin TZY’ni etkileyen en önemli faktörlerden ilk 10 frekansı paylaşanlar, *Koordinasyon, Sistem, İletişim, Yönetim, Pazarlama, Talep, Planlama, Satın Alma, Müşteri ve Ön Büro* olarak sıralanmıştır.

Tablo 2. *Otel işletmesinin TZY’ni Etkileyen Faktörler*



Kaynak: Araştırmacı tarafından içerik analizi sonucuna göre oluşturulmuştur.

Otel işletmesinin TZY'ni Etkileyen Faktörlerin Etkileşimleri

Araştırma kapsamında elde edilen gözlem ve mülakatlar sonucunda elde edilen veriler araştırmacı tarafından betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre otel işletmesinde birimler arasındaki etkileşimli vaka analizi Şekil 2’de gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere otel işletmesinde yer alan depo birimi tüm operasyonların merkezinde yer almaktadır. Otelde bulunan tüm birimlerin depo birimi ile yoğun ve karşılıklı ilişkileri mevcuttur. Yapılan analizlere göre depo birimi, satın alma ve muhasebe birimi ile yoğun ve karşılıklı ilişki içerisindedir. İnsan kaynakları biriminin depo birimi gibi oteldeki tüm birimlerle etkileşimde olduğu şekilden anlaşılmaktadır. Şekil 2’den de anlaşılacağı üzere oteldeki tüm birimler ihtiyaçlarını depodan karşılamakta ve ihtiyaçlarını yine depoya bildirmektedirler. Depo birimi de muhasebe ve satın alma birimi ile koordineli bir şekilde çalışarak talepleri merkezi satın alma için merkez otelde yer alan ana satın alma birimine iletmektedirler. Gece vardiyasında depo kapalı olduğundan acil ihtiyaçlar için güvenlik birimi depoya nezaret etmekte olduğu şekilden anlaşılmaktadır. Sonuç olarak etkileşimli vaka ilişkilerinin incelendiği şemaya göre depo merkezi bir yerde her şeyin tam ortasında yer almaktadır. Fakat böylesine karşılıklı ve yoğun ilişkilerin yaşandığı bu otel işletmesinde koordinasyon eksikliğinden dolayı önemli problemler ortaya çıkmaktadır. Söz konusu sorun ve problemler ayrı bir çalışmada ele alınabilir.

Yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda araştırma kapsamında elde edilen verilere göre çalışmanın teorik kısmında da belirlenmiş olan sorulara aşağıdaki yanıtlar tespit edilmiştir.

- Otelin satın alma yapısının işleyişi,

Tüm birimlerden gelen talepler önce depoya iletilmektedir. Depo satın alma ve muhasebe ile iş birliği içinde talepleri merkezi satın alma birimine iletmektedir.

-Birimler arası koordinasyonun varlığı,

Tüm operasyonların merkezinde depo yer almaktadır. Fakat birimler arası yeterli koordinasyon olmadığı için tedarik sıkıntıları yaşanmaktadır.

-Tedarik zinciri konseptinin ne derecede var olduğu,

Bu otel işletmesinde merkezi tedarik zinciri uygulamaları yer almaktadır. Ancak önce zincir oteller arasında ve bu otelin birimler arasındaki iletişim ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle tam olarak tedarik zinciri uygulaması sağlanamamaktadır.

-Tam zamanında satın almaların yapıp yapılmadığı,

Tam zamanında satın alma uygulamaları yapılamamaktadır. Ancak çok acil ihtiyaçlar için sınırlı miktarlarla da olsa en yakın yerleşim biriminden tedarikler yapılmaktadır.

-Eksik veya fazla satın alımların işletme maliyetlerine olan etkileri,

Bu konu işletme mahremine giren bir konu olduğundan net bir sonuç elde edilememiştir. Ancak merkezi satın alma tarafından talep edilmeden otele gelen bazı ihtiyaç maddelerinin son kullanma tarihleri geçtiğinden bir kenarda atıl tutulduğu gözlemlenmiştir.

-Öngörülemeyen durumlar için acil durum senaryolarının varlığı,

Bu otel işletmesinde beklenmeyen durumlar için acil durum senaryosu yoktur. Depo, muhasebe ve satın alma böyle bir durum karşısında mümkün olan en uygun doğaçlamayı yapmaktadırlar.

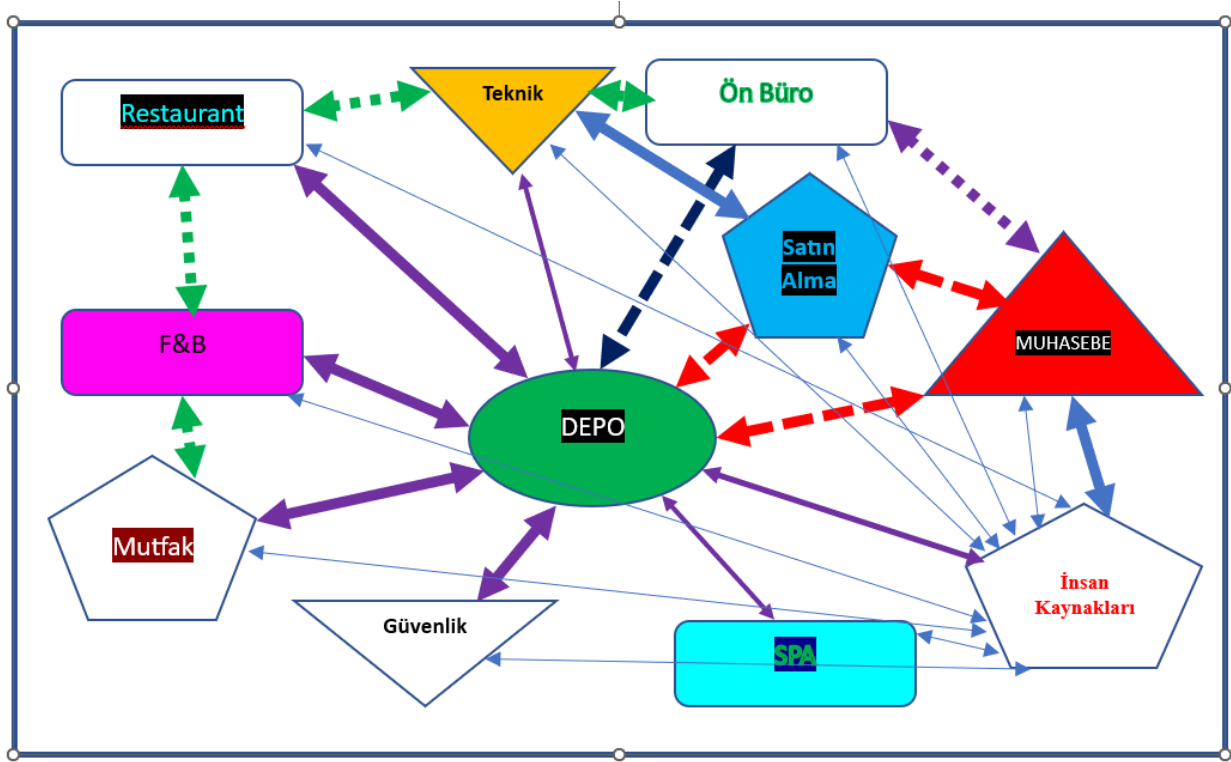
-Depo yönetimi ve uygulamalarının işletme performansına olan etkileri

Yapılan araştırma sonucunda depo ve satın alma uygulamalarının otel işletmesinin performansını doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Söz konusu koordinasyon eksikliğinin otelin yeni kurulmuş olması ve personelin henüz yeterince işi kavrayamamasından kaynaklandığı belirtilmektedir.

-Tedarik zincirinin otel hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu varsayımını doğrulamak veya reddetmek,

Bu otel işletmesinde yapılan araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre TZY'nin depo ve satın alma uygulamalarının otel işletmesinin hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu tezi doğrulanmıştır. Çünkü TZY ve depo yönetimi konusunda meydana gelen tüm olumsuz uygulamalar otelim hem performansını düşürmekte hem de hizmet kalitesini gözle görülür şekilde düşürmektedir.

Şekil 2 Otel işletmesinin TZY'ni Etkileyen Faktörlerin Etkileşimleri



Kaynak: Araştırmacı tarafından içerik analizi sonucuna göre oluşturulmuştur

4. SONUÇ VE ÖNERİLER.

Araştırma uluslararası bir otel zincirinin *kasıtlı ve amaçlı örnekleme* yoluyla seçilen ve Sakarya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelinde nitel bir araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu seçilen otelde *Durum Çalışması* yapılarak araştırma soruları kapsamında derinlemesine *keşifsel nitelikte* bir araştırma yapılmıştır. Ana hatlarıyla bu otel işletmesinde çalışmanın literatür kısmında da belirtilmiş olan TZY süreç ve kavramlarının ne derecede var olduğu ve bu süreçlerin otel performansını etkileyen faktörler incelenmiştir.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen *Durum Çalışması* sonucunda elde edilen bulgulara göre, araştırma yapılan otel işletmesinde çalışmanın literatür kısmında da açıklanmış olan satın alma süreçlerinde kısmen de olsa turizmde TZU ve ilkelerinin uygulandığı tespit edilmiştir. Zhang ve diğerlerinin belirttiği (2009) gibi, TZYU firmalar arasındaki iş birliği, farklı tedarikçileri ve kısa ürün ömrü nedeniyle imalat ve perakende tedarik zincirlerindeki daha karmaşık olarak kabul edilmektedir. Söz konusu araştırma yapılan otel işletmesinde de benzer bulgulara rastlanmıştır. Mrnjavac ve diğ., (2016) bu karmaşıklık nedeniyle, TZYU'nda iş birliğini yönetmek diğer

yönetim süreçlerine nazaran daha zor olduğu ifade etmişlerdi. Gerçekten de araştırmadan elde edilen sonuçla bunu açık bir şekilde desteklemektedir. Gourdin, (2006) konaklama endüstrisinde yer alan otel işletmelerinin birçoğu günümüzde müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için, hızlı ve çevik hareket ederek müşteri odaklı olabilecek sistemleri kendi yapılarına entegre etmeye çalışmakta olduklarını vurgulamışlardır. Yapılan çalışma da söz konusu otelin bu konuda yeterince hızlı ve çevik hareket edemediği tespit edilmiştir. Ferisak (2006), otel işletmesinin planlanmış olan hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan malzeme, ekipman, hizmet ve enerjinin tam ve zamanında temin edilmesi ile ilgili bir işletme fonksiyonu olduğunu ileri sürmüştü. Çalışmanın yapıldığı otel işletmesinde de tam zamanında olmasa da yapılan satın almaların otelin performansını yakından etkilediği (düşürdüğü) departmanlar arası *yetersiz iletişim ağından ve koordinasyon eksikliğinden* kaynaklanan sebeplerden dolayı sorunlar olduğu tespit edilmiştir.

Zincir otellerin aksine bağımsız oteller, günlük harcamalarını ve operasyonel planlarını daha büyük bir hassasiyetle tasarlayabildikleri için, bazı departmanları, maliyetleri sonuna kadar azaltan tipik bir lojistik satın alma konsepti olan JIT (Just in Time) satın alma modelini uygulayabilmektedirler. Yani, otel işletmeleri ve bağımsız oteller, günlük mal tüketimini izleyerek ve ilerleyen birkaç gün içinde tüketilecek belirli kalemlerin miktarlarını tahmin ederek minimum stok miktarlarını belirleyebilirler. Bu sadece, satın alma departmanı yöneticisinin değil diğer departmanların yöneticilerinin deneyimlerine dayanarak muhasebe yöntemleriyle birlikte yapılabilir. Feinsgtein ve Stefanelli, (2011) otel işletmelerinde ihtiyaç duyulan ürünlerin tür ve miktarlarının belirlenmesi, bunlar için satın alımların yapılması, düzenli ve tam zamanında olacak şekilde sevkiyat organizasyonların planlanması ve gerçekleştirilmesi ve satın alma sözleşmelerinin yönetilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin güçlü bir koordinasyon yeteneğine bağlı olduğu belirtmişlerdir. Yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan araştırmaya göre, otel işletmesinin TZU'nun tam zamanında yapılabilmesinin sadece depo ve envanter yönetim birimlerinin sorumluluğunda olamayacağı, TZSAU'nun gerçekleştirilebilmesi için tüm otel departman yetkililerinin ortak bir sorumluluk anlayışla ve koordinasyon içerisinde gerçekleştirebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen diğer bulgulardan yola çıkarak bundan sonra bu konuda araştırma yapacaklara şu konular önerilmektedir.

- Yeni kurulmuş ve faaliyete geçen otellerde ciddi manada yönetim ve organizasyon sorunları yaşanmakta olduğu gözlemlenmektedir. Bunların her bir açıdan araştırılması,
- Yeni kurulmuş ve faaliyete geçen otellerde önemli insan kaynakları sorunlarının araştırılması,
- Otel işletmelerinde depo ve envanter yönetimini kolaylaştıracak dijital programların araştırılması,
- Otel işletmelerinde satın alma, depo ve envanter yönetiminde karşılaşılan etik problemlerin

araştırılması, literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

Sonuç olarak araştırma yapılan otel işletmesinde gerçekleştirilen durum çalışması ile elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde merkezi satın alma uygulamasının beraberinde iletişim ve koordinasyon sorunları oluşturduğu, bundan dolayı da TZSAU'nın gerçekleştirilemediği tespit edilmiştir. Otel işletmesinde yer alan tüm birim yöneticileri kendi birimleri için lazım gelen tüm girdilerin stok hareketlerinden sorumlu ve depo ile sürekli iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Yani bu iş sadece deponun sorunluluğuna bırakılmayacak kadar önemlidir. TZSAU'nın otel işletmesinde hayata geçirilmesinin başta yönetim ekibi olmak üzere tüm organizasyonun sorumluluğunda olduğu anlaşılmıştır.

KAYNAKÇA

Abuya, M. B., & Shale, N. I. (2018). Role of inventory management practices on the performance of the hospitality industry in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(2), 1649-1673.

Alford, P. (2005). A framework for mapping and evaluating business process costs in the tourism industry supply chain. *Information and Communication Technologies in Tourism 2005*, 125-136.

Assaf, A. G., & Magnini, V. (2012). Accounting for Customer Satisfaction in Measuring Hotel Efficiency: Evidence from the US hotels. *International Journal of Hospitality industry Management* 31(3), 642-647.

Baştürk, S., ve Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (129-159). Vize Yayıncılık, Ankara

Buckley, P.J. (1987). "Tourism an economic transaction analysis", *Tourism Management*. 8, (3) 190-194.

Cesur, E. (2022). Sigorta Acentelerinin Simbiyotik Yapılanmaları Üzerine Bir Vak'a Analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 767-787. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1409>

Christopher, M. (1992). *Logistic and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Service* 2nd ed. Prentice Hall, London.

Christopher, M., & Gattorna, J. (2005). Supply chain cost management and value-based pricing. *Industrial marketing management*, 34(2), 115-121.

Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management* 4th ed. London: Prentice

Hall.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research designs: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA

CSCMP, (2011). Council of Supply Chain Management Professionals https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx

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.

Feinsgtein, A.H., Stefanelli, M. J. (2011). *Purchasing: Selection and Procurement for the Hospitality Industry*. John Wiley & Sons, New Jersey.

Ferisak, V. (2006). *Nabava: politika-strategija- organizacija-management II, Aktualizirano dopunjeno izdanje [Procurement: Policy-strategy- organization-management II, Updated revised edition]*. Personal Edition, Zagreb.

Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94.

Gourdin, K. (2006). *Global Logistics Management: A Competitive Advantage for the 21st Century*, Wiley.

Gretzel, U., Yuan, Y. L., & Fesenmaier, D. R. (2000). Preparing for the new economy: Advertising strategies and change in destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 39(2), 146-156.

Johnston, R. and Clark, G. (2008). "Service Operations Management: Improving Service Delivery". Prentice Hall, London.

Kaya, M. C., Batman, O., & Türkay, O. (2021). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Kritik Başarı Faktörleri: Trabzon İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 346–364.

Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2005). e-Procurement: an emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 369-389.

Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2007). Adopting e-procurement technology in a chain hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 886-898.

McLaren, T., Head, M., & Yuan, Y. (2002). Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits. *Internet research*, 12(4), 348-364.

Meler, M., & Cerovic, Z. (2003). Food marketing in the function of tourist product development. *British Food Journal*, 105(3), 175-192.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education" Jossey-Bass Publishers, Sansome St, San Francisco, CA.

Mrnjavac, E. (2010). *Logisticki menadzment u turizmu [Logistics Management in Tourism]*. Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management.

Mrnjavac, E., Pavia, N., & Cerović, M. (2016). Procurement in the supply chain: An element of hotel product competitiveness. *Współczesna Gospodarka*, 7(4), 81-92.

Page, S.J. (2009). "Tourism Management". 3rd eds. Elsevier, London.

Pavia, N., Ivanovic, S. (2007). The Procurement Process in the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 13(3), 637-642.

Pavia, N. (2009). *Menadzment procesnih funkcija u hotelijerstvu [Management of Process Functions in Hospitality]*. Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management.

Piboonrunroj, P., & Disney, S. M. (2009). Tourism supply chains: a conceptual framework. *Tourism III: Issues in PhD Research*, 132, 132-149.

Piboonrunroj, P., & Disney, S. M. (2015). Supply chain collaboration in tourism: a transaction cost economics analysis. *International Journal of Supply Chain Management*, 4(3), 25-31.

Saleemi NA. (2009). *Marketing Simplified*. Saleemi Publications: Nairobi.

Sigala, M. (2008). A supply chain management approach for investigating the role of tour

operators on sustainable tourism: the case of TUI. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1589-1599.

Singh, S. C., & Pandey, S. K. (2015). Lean Supply-Chain: A State-of-the-art Literature Review. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 4(3).

Sikavica, P. & Novak, M. (1999). Poslovna organizacija [Business Organization]. Informator, Zagreb.

Sinclair, M. T., and Stabler, M. (1997). "The economics of tourism". Routledge, London.

Smith, A. D. (2009). The impact of e-procurement systems on customer relationship management: a multiple case study. *International Journal of Procurement Management*, 2(3), 314-338.

Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage Publications, inc., USA.

Song, H. (2012). *Tourism Supply Chain Management*. Routledge, London.

Telgen, J. (2011). 'I have a dream' (deel I). *Deal!*, 2011(5), 22-24.

Waters, D. (2003). *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*. Palgrave Macmillian, New York.

Willy, K., & Njeru, A. (2014). Effects of procurement planning on procurement performance: A case study of agricultural development corporation, Nairobi. *International Journal of Business and Commerce*, 3(12), 58-68.

Wilson, S. (1979). Explorations of the usefulness of case study evaluations. *Evaluation quarterly*, 3(3), 446-459. <https://doi.org/10.1177/0193841X790030030>

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık Ankara.

Zengin, B. & Dursun, C. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 6 (2), 38-58. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/turar/issue/39663/469349>

Zhang, X., Song, H. and Huang, G.Q. (2009). *Tourism supply chain management: a new*

research agenda, Tourism Management, Article in press, pp.1-14.

Zilbert, B. (2007). Strateska nabava - Put do ostvarenja medunarodne konkurentnosti [Strategic Procurement - The Way to Achieve International Competitiveness]. Mate, Zagreb.