

# OTEL İŞLETMELERİNDE HERŞEY DAHİL SİSTEMİN SATIN ALMA POLİTİKALARINA YANSIMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A.Celil ÇAKICI<sup>1</sup>

B.Cevdet ÇETİNSÖZ<sup>2</sup>

## ÖZET

Son yıllarda turizm sektöründe yaşanan sert rekabet, resort otel yöneticilerini mevcut ürünlerin geliştirilmesine ve alternatif ürün arayışlarına yöneltmiştir. Bunlardan bir tanesi de pansiyon uygulamaları ile ilgilidir. Başlangıçta oda kahvaltı veya yarım pansiyon şeklinde gerçekleşen uygulama, zamanla tam pansiyona dönüşmüş, sonra da “her şey dahil” sistem hayata geçmiştir. Her yeni pansiyon türü, otellerin belli politikalarını etkilemiştir. Bu nedenle, her şey dahil sistemin satın alma politikalarına yansımalarını ortaya koymak amacıyla 2007 ve 2008 yıllarında, Türkiye'nin belli illerindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde anket dayalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya 172 otel işletmesi katılmıştır. Her şey dahil sistemi uygulayan işletmelerde satın alma politikalarının, diğer pansiyon türlerini uygulayan işletmelere kıyasla daha fazla etkilendiği belirlenmiştir. Satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan hususlar, faktör analizine tabi tutulmuştur. Bunlar; “saygınlık”, “satış sonrası hizmetler” “yetenek ve tanınırlıklar”, “fiyat politikası” ve “sırdaşlık”dır.

**Anahtar Kelimeler:** Otel, her şey dahil sistem, satın alma

## A RESEARCH ON ALL INCLUSIVE SYSTEM'S REFLECTIONS TO THE PURCHASING POLICY AT HOTEL ESTABLISHMENTS

### ABSTRACT

During recent years, hard competition in tourism sector has forced resort hotel managers to improve current products and to search for the alternative products. One of them is related with pension types. The type was BB (Bed & Breakfast) or HB (Half Board) at the beginning but then it became FB (Full Board) and lastly “All Inclusive” system appeared. Each pension type has impacted on the certain hotel policies. For this reason, a survey research was conducted at four and five-stars hotels operating in certain provinces of Turkey in 2007 and 2008 to determine the reflects of the “all inclusive system” on the purchasing politics. 172 hotels joined into the research. It is found that purchasing poli-

<sup>1</sup> MEÜ. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (Prof. Dr.)

<sup>2</sup> MEÜ. Anamur Meslek Yüksekokulu (Öğr.Gör.)

tics have been more impacted in hotels in which “all inclusive system” was used than the ones using other pension types. The issues taken account for the purchasing was treated with factor analysis. Factor analysis produced five factors; namely “prestige”, “after sales services”, “capabilities and reputation”, “pricing policy” and “intimacy”.

**Key Words:** Hotel, all inclusive system, purchasing

## **GİRİŞ**

Günümüzde artan rekabet karşısında hizmet işletmeleri, ürün çeşitliliği, kalite ve maliyetler konusunda çeşitli arayışlara girmiştir. Otel işletmeleri de ulusal ve uluslararası boyutlarda bu rekabetin içine dahil olmuştur (Ahipaşaoğlu, 1997: 96). Artan rekabet karşısında turiste sunulan ürün üzerinde yapılan değişikliklerden birisi de pansiyon uygulamaları ile ilgilidir. Bunlardan “her şey dahil sistemi”, resort oteller tarafından son yılların en çok kullanılan türüdür. Bu sistem, genellikle seyahate katılanların konaklama, yeme içme ve diğer sosyal ihtiyaçlarını tek bir fiyattan karşılanması şeklinde uygulanmaktadır. Ayrıca bazı durumlarda havaalanı transferleri ve diğer hizmetleri de kapsamaktadır (Turner ve Troiano, 1987: 25). Bazen “her şey dahil sistemi”, yoğun ve kaliteli yiyecek ve içecek, konforlu ve güvenli konaklama olanakları, ilgili personel ve kullanılabilir ve bol aktiviteler vaat edebilmektedir (Issa ve Jayawardena, 2003: 167).

“Her şey dahil” sistemi, otel işletmelerine bir alternatif pansiyon uygulaması yaratması yanında; terör, deprem, rekabet gibi çeşitli nedenlerle sıkıntı yaşayan Türk turizm sektörüne talep yaratmada tur operatörlerine çekici bir alternatif olma özelliği de sağlamıştır. Sistemin doluluk oranı artışı, yönetim kolaylığı, maliyet kontrolü, müşteri taleplerini karşılamak, harcamaların kontrol kolaylığı, insan kaynaklarından tasarruf gibi olumlu yanları bulunmaktadır. Buna karşın, belli bir standardın olmayışı, sadece maliyetler üzerine odaklanma ve bir rekabet aracı olarak kullanma eğilimi, sistemin çabuk yozlaşmasına yol açmıştır. Çabuk yozlaşan sistem ise, müşteri şikâyetlerini gündeme getirmiştir (Demir ve Demir, 2001: 96; Gürkan, 2002: 82;). Sistemin otellerde hizmet sunum esasları yanında satın alma politikalarını da etkilediği bir gerçektir.

Otellerde satın alma faaliyetinin önemi, müşteri beklentileri, rekabet koşulları, teknolojinin gelişimi, maliyet ve müşteri odaklılık arasında denge kurulması zorunluluğu gibi nedenlerle giderek artmaktadır. Otellerde satın alma departmanının kilit rolü, beklenen (tahmini) misafir sayısına göre sipariş edilebilecek en fazla yiyecek-içecek ve diğer ürünlerin yanı sıra, misafirler

tarafından talep edilen malzemeler ile otel faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılacak diğer malzemeleri belirlemekten (Angelo ve Vladimir, 2001: 131) ve uygun maliyetlerle temin etmekten geçmektedir. Özellikle her şey dahil sistemini tercih eden otel işletmeleri için optimum satın alma politikalarının oluşturulması önem kazanmıştır. Önce satın, sonra satış fiyatına göre maliyetlerin ayarlandığı birçok otelde, satın alma kararları, artık stratejik bir araç olma özelliğindedir.

Her şey dahil sistemini uygulayan bir otel işletmesinde, şirketin ana stratejileri ile satın alma politikaları uyumlu olmak zorundadır. Bu uyum sağlanamadığı takdirde, karlılık sağlanamayabilecektir. Toplu alımlar, maliyetleri düşürmekte, bu durum ise işletme karlılığını doğrudan etkilemektedir (Gürkan, 2002: 57). Oteller bazı malzemeleri sezon başında büyük miktarlarda satın alarak daha ucuza mal edebilmektedir. Fakat bu durum, kolay bozulabilir (yemek gibi) ürünler için geçerli değildir, daha dayanıklı (bazı alkollü ve alkolsüz içecekler, ekipmanlar vs.) ürünlerde tercih edilebilmektedir. Bununla birlikte, her şey dahil sistem, satın alma politikaları bakımından başta yemek ve içecek alımları olmak üzere, kat hizmetleri ile ilgili malzeme alımında da etkili olmaktadır. Dolaylı yünden de otelde izlenen insan kaynakları politikasını etkileyebilmektedir.

Bugün her şey dahil sistemini uygulayan otellerimizin toplam cirosunun binde 5 -10'u reklamasyonlara ödenmektedir. Bu reklamasyonlar irdelendiğinde, şikayetlerin ağırlıklı olarak yemek ve içeceklerin nitelik ve niceliğinden, yemek ve içecek servisinin iyi organize olmamasından ve hijyen konularından kaynaklandığı açıkça görülmektedir. Bu durum, standartların oluşturulmasını kaçınılmaz kılmaktadır (Yurtsever, 2004). Her şey dahil sistemde şikayetlerin önemli bir kısmının yemek-içeceklerin nitelik ve niceliği üzerinde yoğunlaşmış olması, söz konusu sistem ile otel işletmelerinde yürütülmekte olan satın alma politikalarının ilişkisini çağırıştırılmaktadır. Bu nedenle, bu makalede "her şey dahil" sistemin, otel işletmelerinin satın alınma politikasına yansımaları irdelenmektedir.

## **1.ARAŞTIRMA**

### **1.1.Araştırmanın Amacı**

Her şey dahil sistemde dolayısıyla sunulan hizmetlerin kalitesinde önemli bir azalma olduğu belirtilmektedir. Örneğin, paket turlarla gelen turistlere yönelik her şey dahil sistemde fiyat rekabetinden dolayı hizmet kalitesinin giderek düştüğü iddia edilmektedir Kuşkusuz, hizmet kalitesindeki bu

düşüş, satış fiyatları ile ilgilidir. Doğal olarak, satış fiyatları da hizmetin yerine getirilişinde kullanılan başta insan kaynağı olmak üzere diğer malların ve malzemelerin satın alınmasına yansımaktadır. Dolayısıyla, müşteri şikayetlerinin önemli bir kesiminin, maliyetler üzerine aşırı odaklanmadan kaynaklanan satın alma politikaları ile ilintili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde uygulanan “her şey dahil” sistemin satın alma politikasına yansımalarını ortaya koymaktır. Böylece, her şey dahil sistemi uygulayan oteller ile diğer pansiyon türlerini (sadece oda, oda-kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon) uygulayan oteller açısından satın alma politikaları bakımından herhangi bir farklılık olup olmadığı irdelenmektedir. Satın alma politikalarına yansımalarının yanı sıra, pansiyon uygulamalarının otellerin hizmet kalitesi, karlılıkları, maliyetleri gibi belli performans göstergelerini ne şekilde etkilediği de incelenmektedir. Araştırmada yanıtları aranan araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir.

- Otel işletmelerinin satın alma faaliyetlerinde dikkate aldıkları hususlar kaç faktörde toplanabilmektedir?
- Satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan faktörler bakımından her şey dahil sistemi uygulayan otellerle uygulamayan oteller açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan faktörler bakımından her şey dahil sistemi uygulayan otellerle uygulamayan otelleri birbirinden ayıran en iyi değişkenler (faktörler) nelerdir?

### **1.2.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasında, “her şey dahil” sistemin otelleri nasıl etkilediği tartışılmıştır. Literatür taramasının ardından, alandan veri toplamak amacıyla anketin geliştirilmesi aşamasına geçilmiştir. 2007 yılı Ocak-Mart ayları arasında, otellerde satın alma yöntemleri ve satın alma politikaları çerçevesinde incelenen literatürden yararlanarak ve ayrıca Mersin’de dört ve beş yıldızlı otellerin genel müdürleri, satın alma müdürleri ile de yüz yüze görüşerek bir anket geliştirilmiştir. Anketin geliştirilmesi sürecinde konu hakkında fikir yürütebileceği düşünülen akademisyenlerin önerilerinden ve eleştirilerinden de yararlanılmıştır. Böylece içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırmada geçerli veri elde edebilmek için, farklı pansiyon türü (sadece oda, oda kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon ve her şey dahil) uygulayan yörelerdeki otellerde anketin uygulanması kararlaştırılmıştır. Ayrıca,

yıldız sayısı olarak da dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kapsama alınması düşünülmüştür.

Geliştirilen anket, 2007 yılı Temmuz ayında Antalya, İstanbul, Balıkesir, İzmir illerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellere posta ile iki kez yollanmış, ancak geri dönüş oranı düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Sezonun kapanması üzerine, 2008 yılı turizm sezonunun gelmesine karar verilmiştir. 2008 yılı Mayıs ayında araştırma kapsamında alınan illere Muğla, Aydın, Çanakkale, Afyon, Nevşehir, Ankara, Bursa da dahil edilerek anketin faks yoluyla uygulanmasına karar verilmiştir. Faks yoluyla uygulama üç kez gerçekleştirilmiştir. Tüm bu çabalar sonunda geri dönen anket sayısı 172 olmuştur. Anket yoluyla elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde frekans dağılımı, oranlar, ortalamalar, çeyreklikler gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, t-testi, faktör analizi ve ayırma analizi gibi tekniklerden de yararlanılmıştır.

### 1.3.Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anket formunda bir ölçek bulunmaktadır. Bu ölçek, satın alma faaliyetlerinde önem verilen hususları kapsayan 33 maddeden oluşmaktadır. Maddelerin yazımında öncelikle literatürden yararlanılmıştır. Ayrıca, otel genel müdürleri, satın alma müdürleri ve akademisyenlerin de görüşlerinden yararlanılmıştır. Böylece içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Kullanılan ölçeğin iç tutarlılığını tespit etmek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğimizin genel güvenilirlik katsayısı .955 olarak hesaplanmıştır. 33 madde ikiye bölünerek yapılan analizde, ilk 17 maddenin güvenilirlik katsayısı, .912 ve son 16 maddenin güvenilirlik katsayısı .925 olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan, ölçekte bulunan maddelerin madde-bütün korelasyonları incelendiğinde, bir madde hariç bu korelasyonların .545 ile .746 arasında değiştiği görülmektedir. En düşük korelasyonun "aynı holding/grup içinde olma" maddesinin olduğu, bu korelasyon değerinin de .261 olduğu tespit edilmektedir. Bu durum, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

## 2.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmaya 172 otel işletmesi katılmıştır. Bunların yaklaşık %54'ü dört yıldızlı olup; kalanı beş yıldızlıdır. İşletmelerin %31'i 1990-2000 yılları arasında açılmıştır. 2000 yılı sonrasında faaliyete başlayan işletme oranı yaklaşık %37'dir. %73'ü yerli sermaye tarafından yönetilen bu işletmelerin yakla-

şik yarısı (%58) bağımsız olarak faaliyet göstermektedir. Yaklaşık dörtte biri grup ve beşte biri de zincir otellerden meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık %53'ünde "her şey dahil" sistem uygulanmakta olup; %12 dolayında bir otelde sadece oda, %20'ye yakınında ise oda/kahvaltı pansiyon türü uygulanmaktadır. Otellerin yaklaşık yarısında uygulanmakta olan pansiyon türü en az 5 yıldır, %80'nin de ise 10 yıldır uygulanmaktadır.

Otel yöneticilerine halen uygulanmakta olan pansiyon türünün işletmenin çeşitli performans ve faaliyet göstergelerine olan etkisi sorulmuştur. Otel-lerden objektif performans ve faaliyet göstergeleri temin edilemediği için, bunlar yerine sübjektif olan göstergeler kullanılmıştır. Tablo 1, bu etkiyi "her şey dahil" sistemi uygulayan ve diğer pansiyon türlerini uygulayan oteller açısından kıyaslamayı göstermektedir. Yalnız oda, oda kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon uygulamalarının "diğer pansiyon türleri" adı altında birleştirilmesinin nedeni, sağlıklı bir karşılaştırma yapabilmek için yeterli örnek büyüklüğünde olmamalarıdır. Tabloya göre, "her şey dahil" sistem uygulayanlar ile diğer pansiyon türlerini uygulayanlar arasında sübjektif performans ve faaliyet göstergeleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Her şey dahil sistemin personel sayısı, doluluk oranı, ortalama kalış süresi, pazarlama faaliyetlerini, kaçakları, rekabet yoğunluğunu, kişi başı maliyetleri, israfı, kalifiye personel bulmayı, kırtasiye ve yazışmayı, karlılığı ve satın alma politikasını diğer pansiyon türlerine (sadece oda, oda/kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon) kıyasla daha fazla etkilediği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan otellere, otellerinde satın alma işiyle görevli kaç kişinin çalıştığı sorulmuştur. Otellerin %27,9'unda 1 kişi çalışmaktadır. 2 kişinin çalıştığı otellerin oranı %29,7'dir. 3 kişinin çalıştığı otellerin oranı ise, %25,6'dır. Böylece, otellerin yaklaşık dörtte üçünde satın alma departmanında 1-3 kişi çalıştığı anlaşılmaktadır.

"Her türlü satın alma faaliyetinde uygulanan yazılı bir standart satın alma prosedürü var mı?" sorusuna 172 otelden 160 tanesi yanıt vermiştir. Yanıt verenlerin %82'sinde yazılı bir satın alma prosedürünün olduğu dikkat çekmektedir. Bu tarz yazılı kuralların olması, kurumsallaşma uğraşlarını çağrıştırmaktadır. Bilindiği üzere, kurumsallaşma göstergelerinden önemli bir tanesi de, prosedürlerin yazılı ve standart hale getirilmesidir (Baltalar, 2009).

Tablo 1: Pansiyon Türlerine Göre Otel Performans Göstergelerinin Karşılaştırılması

	Pansiyon türü	n	Ortalama	Std.Sapma	t-değeri
1.Personel sayısını	Her Şey Dahil	87	3.1954	1.1697	5,495***
	Diğer pansiyon türleri	72	2.1111	1.3168	
2.Doluluk oranını	Her Şey Dahil	85	3.5882	1.2468	7,447***
	Diğer pansiyon türleri	72	2.1111	1.2282	
3.Ortalama kalış süresini	Her Şey Dahil	85	2.9412	1.4002	5,492***
	Diğer pansiyon türleri	71	1.8028	1.1416	
4.Pazarlama-satış faaliyetlerini	Her Şey Dahil	84	3.5119	1.1563	7,024***
	Diğer pansiyon türleri	72	2.1667	1.2333	
5.Kaçakları	Her Şey Dahil	77	3.1688	1.3992	4,345***
	Diğer pansiyon türleri	69	2.1739	1.3607	
6.Rekabet yoğunluğunu	Her Şey Dahil	85	3.8471	1.1181	8,917***
	Diğer pansiyon türleri	71	2.1690	1.2304	
7.Kişi başı maliyetleri	Her Şey Dahil	86	3.9535	.9930	7,720***
	Diğer pansiyon türleri	72	2.4444	1.4524	
8.Kalifiye personel bulmayı	Her Şey Dahil	88	4.0000	1.3217	7,843***
	Diğer pansiyon türleri	72	2.2917	1.4284	
9.İsrafı	Her Şey Dahil	86	4.0465	1.1051	6,980***
	Diğer pansiyon türleri	73	2.6986	1.3300	
10.Kırtasiye ve yazışmayı	Her Şey Dahil	86	3.0465	1.1773	4,644***
	Diğer pansiyon türleri	74	2.1622	1.2278	
11.Karlılığı	Her Şey Dahil	84	3.4048	1.2526	3,347***
	Diğer pansiyon türleri	73	2.6849	1.4421	
12.Satın alma politikasını	Her Şey Dahil	88	3.8068	1.3030	6,433***
	Diğer pansiyon türleri	75	2.4267	1.4348	

\*\*\*p<.001; \*\*p: .01; \*p <.05 Y. seçenekleri: 1:Hiç etkilemedi, 2:Çok az etkiledi, 3:Az etkiledi, 4:Çok etkiledi 5:Oldukça çok etkiledi

Otellere, satın alma faaliyetlerini ağırlıklı olarak kimlerin yürüttüğü de sorulmuştur (Tablo 2). Buna göre, satın alma işiyle en fazla satın alma müdürü/şefi ilgilenmektedir (%22,7). Bunu satın alma departmanları (%29,1) izlemektedir. Otellerin yaklaşık 1/4'ünde genel müdürlerin de satın alma eylemlerine karıştığı dikkat çekmektedir. Sahip/işletmecilerin oranı %12 dolayındadır.

Tablo 2: Satın Almayı Yürüten Kişinin Unvanına Göre Dağılım (n:172)

Satın alımı yapan kişi	Sıklık	Yüzde
Genel müdür tarafından	39	22,7
Sahip/işletmeci tarafından	21	12,2
Muhasebe müdürü tarafından	27	15,7
Satın alma departmanı tarafından	50	29,1
Satın alma müdürü/şefi tarafından	130	75,6
Satın alma memuru tarafından	37	21,5
Zincirin merkez bürosu tarafından	11	11,2

NOT: Birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam%100'ü aşmaktadır.

Yöneticilere, Türkiye’de uygulanmakta olan her şey dahil sistemin, otellerin satın alma politikasını etkileyip etkilemediği ve ne yönde etkilediğine dair görüşleri de sorulmuştur. Yöneticilerin %90’ı, her şey dahil sistemin otellerin satın alma politikasını etkilediğini düşünmektedir. Tablo 3, her şey dahil sistemin otellerin satın alma politikasını ne yönde etkilediğinin dağılımını vermektedir. Buna göre; yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü (%73,9), her şey dahil sistemin otellerin satın alma politikalarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Arta kalan dörtte bire yakın kesim ise, sistemin olumlu bir etkisinin olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3: Her Şey Dahil Sistemin Otellerin Satın Alma Politikasını Etkileme Düzeyi (n:88)

Etkileme düzeyi	Sıklık	Oranı
Kesinlikle olumsuz etkilemiştir (1)	26	29.5
Olumsuz etkilemiştir (2)	21	23.9
Kısmen olumsuz etkilemiştir (3)	18	20.5
Kısmen olumlu etkilemiştir (4)	6	6.8
Olumlu etkilemiştir (5)	12	13.6
Kesinlikle olumlu etkilemiştir (6)	5	5.7
<b>Toplam</b>	<b>88</b>	<b>100.0</b>

Ortalama: 2,68; S.sapma: 1,57

Araştırmaya katılan otel yöneticilerine satın alma faaliyetlerinde dikkate aldıkları hususların önem düzeylerini de belirtmeleri istenmiştir. Tablo 4, satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan hususların önem düzeylerini göstermektedir. Burada ilk dikkat çeken, 33 önermeden 22 tanesinin beşli dereceleme üzerinden ortalamasının 4,50’den daha büyük olduğudur. 9 maddenin ortalaması 4,00 ile 4,50 arasında olup; iki maddenin ortalaması 4,00’den küçüktür. En düşük ağırlığa sahip madde (3,1098), aynı grup veya holding içinde olma maddesidir. Görünen, bu hususun çok önemli olmadığı yönündedir.

Göreceli olarak daha önemli bulunan ilk beş-altı madde, şöyle sıralanmaktadır: “anlaşmalara, sözlere ve vaatlere bağlılıkları”, “zamanında teslimat”, “ürünlerinin fiyat ve kalite sürekliliği”, “fatura, irsaliye, teslim fişleri vs.nin doğruluğu”, “ürünlerinin kalitesi” ve “anlaşmalara, sözlere ve vaatlere bağlılıkları”dır. Dolayısıyla otel yöneticilerinin satın alma faaliyetlerinde öncelikle güvenilirlik, teslimat özellikleri ve fiyat-kalite sürekliliği ortaya çıkmaktadır.



Tablo 4: Satın Alma Faaliyetlerinde Dikkate Alınan Hususların Önem Düzeyleri

Bölüm 1.01 Hususlar	n	Ortalama	Std.Sapma
1.Zamanında teslimat	169	4.8166	.4837
2.Verilen siparişi takip (siparişle ilgilenme, işleme) yetenekleri	169	4.6450	.5809
3.Karşılaşılan her türlü sorunu çözme güvencesi	169	4.6746	.5622
4.Fiyat, miktar vb konularda esneklikleri	169	4.5740	.6139
5.Saygınlıkları	165	4.5091	.6590
6.Tedarikçide sürekli iyileştirmeye dönük programların (Toplam Kalite Yönetimi, ISO, HCCP gibi) varlığı	164	4.5732	.6464
7.Haklarındaki referanslar	169	4.3728	.6244
8.Güvenilir teslimat	168	4.7262	.5327
9.Şikayetlere karşı olumlu tavırları	169	4.6805	.5044
10.Fatura, irsaliye, teslim fişleri vs.nin doğruluğu	169	4.8047	.4790
11.Anlaşmalara, sözlere ve vaatlere bağlılıkları <sup>7</sup>	169	4.7929	.5218
12.Ürünlerinin fiyat ve kalite sürekliliği <sup>9</sup>	169	4.7574	.5178
13.Aynı holding veya grupta yer almak <sup>33</sup>	164	3.1098	1.2335
14.Ürünlerin iade edilebilirliği	168	4.6548	.5685
15.Ürünlerinin fiyatı	168	4.6964	.5868
16.Otelin satın aldığı ürünlerle ilgili olarak uygun format ve içerikte rapor vermeleri	164	4.3720	.7606
17.Garanti koşulları	169	4.6746	.5622
18.Araştırma-geliştirme yetenekleri	167	4.1437	.7782
19.Ticari ahlaka uygun davranışları	168	4.5893	.6026
20.Tanınırlıkları <sup>32</sup>	168	3.8631	.9019
21.Satıcı-tedarikçinin mali durumu ve yasallığı	168	4.5298	.6739
22.Ürünlerinin kalitesi <sup>9</sup>	169	4.7515	.5320
23.Sağladıkları ödeme (kredi) kolaylıkları	167	4.3413	.7743
24.Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerileri <sup>31</sup>	168	4.0476	.7645
25.Otel ile olan ilişkileri, işbirlikleri ve iletişimleri	168	4.3214	.6221
26.Markalarının bilinirliği, tanınırlığı	168	4.2143	.7671
27.Ürünleri kullanım bilgisi (teknik know how)	168	4.3988	.6487
28.Güvenirlikleri	168	4.6369	.5731
29.Sabit fiyat garantisi	167	4.5030	.6482
30.Servis hizmetleri (satış sonrası kurma, takma, çalıştırma, tamir, bakım ve eğitim hizmetleri)	169	4.5917	.6212
31.Dürüstlükleri	169	4.7278	.5316
32.Ürün dışı sağlanan yan faydalar (araç, gereç, donanım, nakit ve bedelsiz ürün gibi sağlanan promosyonlar)	168	4.1012	.8591
33.Ticari sırları gizleyebilirlikleri	169	4.5148	.7876

**Yanıt kategorileri:** 1: Hiç önemli değil, 2: Önemli değil, 3: Kararsızım, 4: Önemli, 5: Çok önemli

Satın alma faaliyetlerinde göreceli olarak daha az önem verilen son üç husus; “aynı holding veya grupta yer almak”, “tanınırlıkları” ve “bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerileri”dir. Dolayısıyla otel yöneticilerinin aynı grupta yer alıp almamayı çok fazla önemsemedikleri ortaya çıkmaktadır. Güvenilir bulunan, mal kalitesinden emin olunan, verdiği sözü tutan, fiyatları

makul olan ve zamanında teslim eden bir tedarikçinin tanınırlığı ve bilgi-işlem teknolojilerini kullanma becerileri göreceli olarak daha alt sıralarda yer almaktadır.

Tablo 5, her şey dahil ve diğer pansiyon türlerini uygulayanlar açısından, satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan hususların önem düzeylerini karşılaştırmaktadır. Yapılan t-testinde, 5 maddede istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Pansiyon türünün satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan hususların önem düzeyleri bakımından, fiyat, miktar vb. konularda esneklikleri, saygınlıkları, tedarikçide sürekli iyileştirmeye dönük programların (TKY, ISO, HCCP gibi) varlığı, otelin satın aldığı ürünlerle ilgili olarak uygun format ve içerikte rapor vermeleri, sağladıkları ödeme (kredi) kolaylıkları konusundaki hususlar farklılık sağlamaktadır. Bu nedenle, uygulanan pansiyon türüne göre, yöneticilerin satın alma eylemlerinde bu hususlar için farklı değerlendirmelerde buldukları söylenebilmektedir. Bu beş faktörden iki tanesinin fiyat politikası ile ilgili olduğu dikkat çekmektedir.

Araştırmaya katılan otellerde satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan hususlara ilişkin soruya faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan bu analizde, eşkökenliliği .500'ün altında olan, bir faktöre boyutlanamayan veya birden fazla faktöre boyutlanan maddelerin silinmesine, bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az .500 düzeyinde yüke sahip olmasına, faktör sayısını belirleme yöntemi olarak da öz değeri 1'den büyük olanların dikkate alınmasına karar verilmiştir. Equamax faktör döndürme yöntemi, en iyi sonucu sağlamıştır.

Tablo 5: Pansiyon Türlerine Göre Satın Almada Dikkate Alınan

Hususların Önem Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Özet Tablo

(i) Hususlar	Pansiyon türü	n	Ort.	Std.Sapma	t-değeri
4.Fiyat, miktar vb konularda Esneklikleri	Her Şey Dahil	89	4.6742	.4948	-2,265*
	Diğer pansiyon türleri	80	4.4625	.7105	
5.Saygınlıkları	Her Şey Dahil	88	4.6136	.5956	-2,204*
	Diğer pansiyon türleri	77	4.3896	.7100	
6.Tedarikçide sürekli iyileştirmeye dönük programların varlığı	Her Şey Dahil	87	4.6782	.4940	-2,238*
	Diğer pansiyon türleri	77	4.4545	.7702	
16.Otelin satın aldığı ürünlerle ilgili olarak uygun format ve içerikte rapor vermeleri	Her Şey Dahil	87	4.5402	.5666	-3,089*
	Diğer pansiyon türleri	77	4.1818	.8992	
23.Sağladıkları ödeme (kredi) Kolaylıkları	Her Şey Dahil	88	4.4659	.7419	-2,220*
	Diğer pansiyon türleri	79	4.2025	.7906	

Y. kategorileri: 1: Hiç önemli değil, 2: Önemli değil, 3: Kararsızım, 4: Önemli, 5: Çok önemli (\*p<0,05)

Yapılan faktör analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %91,3 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, Bartlett küresellik testi:  $X^2$ : 3475,962, s.d.: 528,  $p < 0.001$  değerlerini üretmiştir. Bu iki sonuç, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ve analize devam edilebileceğini ortaya koymuştur (Tablo 6).

Yapılan analizde eşkökenliliklerin .506 ile .742 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, eşkökenliliği nedeniyle hiçbir madde analizden çıkarılmamıştır. Equamax dönüşümü en iyi görünümü sağlamıştır. Yapılan incelemede .500 düzeyinin altında yüke sahip olmaları nedeniyle beş maddenin hiçbir faktöre boyutlanamadığı tespit edilmiştir. Bunlar; “otelin satın aldığı ürünlerle ilgili olarak uygun format ve içerikte rapor vermeleri”, “ticari ahlaka uygun davranışları”, “satıcı-tedarikçinin mali durumu”, “ürünlerinin kalitesi” ve “dürüstlükleri” maddeleridir. Faktör analizi 28 maddenin beş faktörde toplanabildiğini ve toplam varyansın %64,189’unu açıkladığını ortaya koymuştur.

İlk faktör sekiz maddeden oluşmakta ve varyansın yaklaşık %15’ini açıklamaktadır. Bu faktörde; satıcıların “aygınlıkları,” “güvenilir teslimat”, “fatura, irsaliye, teslim fişleri vs.nin doğruluğu”, “zamanında teslimat” ve “anlaşmalar, sözlere ve vaatlere bağlılıkları” gibi maddeler toplanmıştır. En fazla yükün göreceli olarak saygınlık maddesinde olduğu ve faktörde bir araya gelen hususları gerçekleştirebildiği ölçüde satıcıların saygınlık kazanabilecekleri düşünüülerek, faktöre “saygınlık” adı verilmiştir.

İkinci faktör satış sonrası hizmetler, garanti koşullarını, malların iade edilebilirliğini kapsamaktadır. Toplam varyansın %13’ünü açıklayan bu faktöre “satış sonrası hizmetler” adı verilmiştir. Yedi maddeden oluşan ve toplam varyansın %12,7’sini açıklayan üçüncü faktöre “yetenek ve tanınırlık” adı verilmiştir. Bunun nedeni faktörü oluşturan maddelerin tanınırlık, bilinirlik, bilgi, beceri ve yetenekler gibi maddelerden oluşmasıdır. Bilgi işlem teknolojilerini kullanma becerileri ve araştırma geliştirme yetenekleri, faktörün temel (majör) değişkenleridir.

Dördüncü faktör yedi maddeden oluşmakta ve fiyatlarla ilgilidir. Bu faktör, toplam varyansın %11,7’sini açıklamaktadır. Faktörde fiyatlar konusundaki esneklik, kredi gibi sağlanan kolaylıklar, fiyat ve kalite dengesinin sürekliliği, bu konudaki referanslar gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle, faktör “fiyat politikası” olarak isimlendirilmiştir. Son faktör üç maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %11,6’sını açıklamaktadır. Faktörde; ticari

sırları gizleyebilirlikleri, sabit fiyat garantisi ve ürün dışı sağlanan maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle faktöre "sırdaşlık" adı verilmiştir

Tablo 6: Satın Alma Faaliyetlerinde Dikkate Alınan Hususlara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Yükü	Öz değeri	A.Var-yans	Orta-lama	Alfa
<b>Bölüm 1.02 I.SAYGINLIK (8 Madde)</b>		4,888	14,813	4,711	.894
Saygınlıkları	.645				
Güvenilir teslimat	.640				
Fatura, irsaliye, teslim fişleri vs.nin doğruluğu	.619				
Şikayetlere karşı olumlu tavırları	.616				
Zamanında teslimat	.606				
Verilen siparişi takip (siparişe ilgilenme, işleme) yetenekleri	.586				
Anlaşmalara, sözlere ve vaatlere bağlılıkları	.577				
Karşılaşılan her türlü sorunu çözme güvencesi	.565				
<b>II.SATIŞ SONRASI HİZMETLER (4 Madde)</b>		4,375	13,259	4,639	.845
Servis hizmetleri (satış sonrası kurma, takma, çalıştırma, tamir, bakım ve eğitim hizmetleri)	.696				
Ürünlerin iade edilebilirliği	.641				
Güvenirlikleri	.620				
Garanti koşulları	.522				
<b>III.YETENEK VE TANINIRLIK (7 Madde)</b>		4,205	12,744	4,018	.834
Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerileri	.777				
Araştırma-geliştirme yetenekleri	.761				
Tanınırlıkları	.657				
Aynı holding veya grupta yer almak	.655				
Markalarının bilinirliği, tanınırlığı	.530				
Ürünleri kullanım bilgisi (teknik know how)	.525				
Otel ile olan ilişkileri, işbirlikleri ve iletişimleri	.517				
<b>IV.FİYAT POLİTİKASI (6 Madde)</b>		3,884	11,776	4,553	.822
Bölüm 1.03 Fiyat, miktar vb konularda esneklikleri	.657				
Bölüm 1.04 Sağladıkları ödeme (kredi) kolaylıkları	.646				
Bölüm 1.05 Ürünlerinin fiyatı	.606				
Bölüm 1.06 Tedarikçide sürekli iyileştirmeye dönük programların (Toplam Kalite Yönetimi, ISO, HCCP gibi) varlığı	.515				
Bölüm 1.07 Ürünlerinin fiyat ve kalite sürekliliği	.514				
Bölüm 1.08 Haklarındaki referanslar	.509				
<b>Bölüm 1.09 V.SIRDAŞLIK (3 Madde)</b>		3,827	11,598	4,373	.737
Ticari sırları gizleyebilirlikleri	.717				
Ürün dışı sağlanan yan faydalar (araç, gereç, donanım, nakit ve bedelsiz ürün gibi sağlanan promosyonlar)	.672				
Sabit fiyat garantisi	.524				

Equamax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: %64,189

KMO örneklem yeterliliği: %91,3; Bartlett küresellik testi:  $\chi^2$ : 3475,962, s.d.: 528, p<0.001;

Genel ortalama: 4,462; Ölçeğin tamamı için Alpha: .942;

**Yanıt kategorileri:** 1: Hiç önemli değil, 2: Önemli değil, 3: Kararsızım, 4: Önemli, 5: Çok önemli

Yapılan faktör analizi ile ilk araştırma sorusunun yanıtı verilmiş olmaktadır. Böylece, otel işletmelerinin satın alma faaliyetlerinde satıcı ve tedarikçilerin saygınlıklarına, satış sonrası hizmetlerine yetenek ve tanınırlıklarına, fiyat politikalarına ve sırdaşlıklarına önem verdikleri tespit edilmektedir.

İkinci araştırma sorusunun yanıtını bulabilmek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi, tespit edilen beş faktörden sadece fiyat politikası bakımından anlamlı bir farklılığın olduğunu ortaya koymuştur (t:2,345;  $\alpha$ : 0,020). Böylece, her şey dahil sistemin uygulandığı otellerde, bu sistemin uygulanmadığı otellere kıyasla fiyat politikasına daha fazla önem verildiği anlaşılmaktadır..

Üçüncü araştırma sorusunun yanıtı, ayırma analizi yapılarak verilebilir. Araştırmamıza katılan 172 otel işletmesinin 91 tanesi (%52,9) her şey dahil sistemi uygulamakta, 81 tanesi ise (%47,1) diğer pansiyon türlerini benimsemektedir. Her şey dahil sistemi uygulayan otelleri diğer pansiyon türlerini uygulayan otellerden ayıran satın alma faaliyetlerinde önem verilen faktörleri tespit etmek için, ayırma analizi kullanılmıştır. Beş faktörün grup ortalamalarının eşitliği test edilmiştir. Buna göre, beş faktörden sadece "fiyat politikası" faktörünün Wilks' Lambda değeri (Wilks' Lambda: ,967; F:5,133;  $\alpha$ : 0,025) anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı, her şey dahil uygulayan oteller ile uygulamayan oteller açısından fiyat politikalarına verilen önem bakımından bir farklılığın olduğudur.

İki grup olduğu için, ayırma analizinden bir fonksiyon elde edilecektir. Elde edilen fonksiyonun öz değeri 0,081 ve kanonik korelasyon değeri de %27,3'tür. Bu korelasyon değerinin karesi, bağımlı değişkendeki varyansın model tarafından açıklandığını gösterir. Hesaplanan bu değer %7,5 olup; düşük bir açıklama oranına işaret etmektedir. Diğer taraftan elde edilen fonksiyonun geçerli olup olmadığı, Wilks' Lambda değeri  $\chi^2$  ile test edilerek anlaşılabilir. Analiz 0,935 olan Wilks' Lambda değerinin 11,448'lik  $\chi^2$  değeri ile 0,043 düzeyinde anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre, bu denkleme dayanılarak yorum ve tahminlerde bulunulabilir (Nakip 2003: 472).

Standartlaştırılmış kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları dikkate alındığında, satın alma faaliyetlerinde önem verilen faktörler bakımından her şey dahil uygulayan otellerle uygulamayan otelleri ayırmada, fiyat politikası (1,523) ve yetenek ve tanınırlık (-0,789) faktörlerinin kullanılabileceği anlaşılmaktadır. Ancak, matris yapısı dikkate alındığında beş faktörden sadece fiyat politikasının %30'un üzerinde bir ayırma gücüne sahip olduğu görül-

mektedir. Matris yapısındaki açıklama gücü %30'un üstünde olan değişkenlerin geçerli olduğu kabul edildiğinden, satın alma faaliyetlerinde önem verilen faktörler bakımından her şey dahil uygulayan otellerle uygulamayan otelleri ayırmada, sadece fiyat politikasının (%65,1) kullanılabileceği tespit edilmektedir. Diğer faktörlerin açıklama gücü %30'un altındadır. Bu sonuç, t-testi ile paralellik göstermektedir.

Ayırma analizinde %59,2 oranında doğru sınıflama oranı elde edilmiştir. Maksimum şans kriteri %52,6 ( $80/152 \cdot 100$ ) ve oransal sınıflandırma oranı da %50,1 [ $(80/152)^2 + (72/152)^2 = 0,501$ ] olarak hesaplanmaktadır. Elde edilen doğru sınıflandırma oranının geçerli sayılabilmesi için, doğru sınıflandırma oranının şanslı ve oransal sınıflandırma oranlarından yüksek, ya da eşit çıkması ve en az %25 oranında yüksek olması istenmektedir (Nakip 2003: 477). Doğru sınıflandırma oranının maksimum şans kriterini %12,5 oranında aştığı ve oransal sınıflandırma oranından da az da olsa büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle, ihtiyatla da olsa, sonucun geçerli kabul edilebileceği söylenebilir.

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Günümüzde işletmelerin rekabet koşulları, teknolojinin gelişimi, dünya pazarlarının yakınlaşması ve şirketlerin daha çok farkında olmaları ile satın alma fonksiyonunun önemi sürekli olarak artmaktadır. Önceleri destek fonksiyonu olarak görülen satın alma, 21.yüzyılda yüksek rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve büyüebilmek için ana fonksiyonlardan birisi olarak görülmektedir (Tokmak, 2007). Satın alma fonksiyonunun artan önemi, otellerde uygulanan pansiyon türleri ile de ilişkilendirilebilmektedir. Bu çerçevede, her pansiyon türünün otellerin temel politikalarını etkilediği düşünülebilir. Hatta, konaklama işletmelerinin yöneticileriyle yapılan bazı görüşmelerden edilen izlenimler; her şey dahil sisteminin müşteri memnuniyeti odaklı bir sistem olmaktan uzaklaşıp maliyet odaklı bir sistem olduğu yönündedir (Süklüm, 2006: 110).

Yaptığımız araştırmada, her şey dahil sistemin diğer pansiyon türlerine (sadece oda, oda/kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon) kıyasla satın alma faaliyetlerini daha fazla etkilediği bulunmuştur. Sadece satın alma faaliyetleri değil, aynı zamanda personel sayısı, doluluk oranı, ortalama kalış süresi, pazarlama faaliyetlerini, kaçakları, rekabet yoğunluğunu, kişi başı maliyetleri, israfı, kalifiye personel bulmayı, kırtasiye ve yazışmayı ve karlılığı da etkilediği anlaşılmaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda da benzer

sonuçların bulunduğu görülmektedir. Şöyle ki; her şey dahil uygulanan işletmelerde uygulanmayan işletmelere kıyasla karlılık oranının daha yüksek olduğu, işletmeye olan talebi yükselterek yıllık geceleme sayılarını daha fazla artırdığı ifade edilmektedir (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 642). Diğer taraftan, konaklama işletmeleri satış çabalarını arz-talep dengesi gözeterek oluşturdukları için (Dinçer, 2008) ürün ve hizmetlerini daha rahat satabilecekleri ve bu yolla doluluk oranlarını artıracabilecekleri her şey dahil tatil sistemine yönelmişlerdir. Bu sistem, her şeyi hazır bulmak isteyen, bunun kolay yolunu tercih eden, teknoloji dünyasında var olmaya çalışan insanlar tarafından kolayca kabullenilmiş bir sistemdir (Barak, 2006: 61). Ayrıca Üner, Sökmen ve Birkan (2006) her şey dahil sisteminin, kalifiye personel bulmayı zorlaştırdığını ve personel devir hızı oranını arttırdığını belirtmektedirler.

Her şey dahil sisteminin otel işletmelerinde satın alma faaliyetlerine doğrudan veya dolaylı etkileri bulunmaktadır. Özellikle otel işletmeleri, üretimde kullanılacak ürünlerin toplu satın alınmaları sonucu oldukça düşük maliyetler elde etmişlerdir. Bunun sonucu, işletmede sunulan mal ve hizmetlerin maliyetleri düşmüş ve karlılık artmıştır. Sistemin en çok tartışılan temel konusu da düşük maliyetlerin hizmet kalitesine olumsuz yansımaları olmaktadır. Bu yüzden işletmeler ucuz, kalitesi düşük şaraba, konsantre içeceklerle, merdiven altı üretilen mallara ve faturasız alımlara yönelmektedir. Kapasitelerine göre olması gereken tesis sayılarını düşürmeye, sağlanan kolaylıkları azaltmaya (hem personel tasarrufu hem de az tüketim için), misafiri dışarıdan tüketime yönlendirme eğilimine yönelmektedirler. Otelin sunduğu ürünlerin otel içi kiralık dükkanlarda satılmasına ve dışarıdan yiyecek, içecek ve malzeme girişine müsaade etmektedirler. Tüm bunlar, "misafir ne kadar az tüketirse işletmenin karı o kadar artar" düşüncesinin otel politikasına yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Kahya, 2010).

Otel işletmeleri satın alma faaliyetlerinde çok farklı hususlara önem verebilmektedir. Satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan hususların kaç grupta toplanabileceğini anlamak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi beş faktör üretmiştir. Bunlar; "saygınlık", "satış sonrası hizmetler" "yetenek ve tanınırlıklar", "fiyat politikası" ve "sırdaşlık"dır. Bu faktörlerin göreceli önem sırlamasında ilk üçü "saygınlık", "satış sonrası hizmetler" ve "fiyat politikası" oluşturmaktadır. Dolayısıyla, saygınlığın ve satış sonrası hizmetlerin göreceli olarak fiyatlardan daha önemli bulunduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan ayırma analizi, her şey dahil sistemi uygulayan otelleri, diğer pansiyon türlerini uygulayan otellerden ayırmada fiyat politikasının en iyi

ayırıcı değişken olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, bu sonuç, her şey dahil uygulayan otellerde, satıcı ve tedarikçilerin fiyat politikalarının özel bir önemi olduğu beklentisini güçlendirmektedir. Bu durum, her şey dahil sistemin uygulandığı otellerde, maliyet odaklı bir anlayışın yerleştiği düşüncesini de desteklemektedir.

Her şey dahil sistem, küresel ve yerel rekabetten dolayı ülkemizde üç yıldızlı otellere kadar inerek uygulama alanı oldukça yaygınlaşmaktadır (Kuleli, 1999: 33; Menekşe, 2005: 100). Bu durum, düşük kaliteden dolayı, ülke turizminin imajına ve işletmelere oldukça zarar verebilmektedir. Yaptığımız araştırmaya bağlı olarak her şey dahil sistemin kalite üzerindeki olumsuz çağrışımlarının düzeltilebilmesi için makro düzeyde bir uygulama birliğinin sağlanması gerektiği söylenebilir. Her şey dahil sistemi, birçok tesiste farklı tarifelerle uygulanabilmekte ve standardı olmamaktadır. Bu yüzden sistem üzerinde standart bir sınıflandırma oluşturulmalı ve açıklık getirilmelidir.

Diğer taraftan, her şey dahil sistemin maliyetlere aşırı odaklanmayı beraberinde getirmesi, profesyonel otelcilik anlayışından çok fazla taviz verilmesine de yol açabilmektedir. Böylesi bir yaklaşım, hizmet sunumunun vazgeçilmez unsuru olan insan kaynakları niteliğinin düşmesine, turizm eğitimi almamış/alamamış, düşük ücretlere razı bir personel kadrosunun oluşmasına neden olabilmektedir. Böylesi bir personel kadrosu ise, hizmet kalitesinde ciddi düşüşleri de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, her şey dahil sistem, bir rekabet aracı olarak kullanılsa bile, izlenen insan kaynakları politikasının nitelikli insanları işletmeye çekebilmesi ve ayrıca işletmedeki nitelikli insanları da tutabilmesi sağlanmalıdır. Barak'a (2006: 201) göre herşey dahil tatil sistemi nedeniyle küçülen işletmeler personelini azaltmak durumunda kalmış, bu anlamda bölgedeki işsizlik artmış, tüm iş alanlarında çalışanlar olumsuz etkilenmiştir. Satışların gün geçtikçe kötüye gitmesi, turizmde çalışanların işsiz kalmasına ve başka iş alanlarına yönelmesine neden olmuştur.

Her şey dahil sistemi, maliyet odaklılığa vurgu yapması nedeniyle otellerde uygulanan fiyat politikasının titizlikle oluşturulması ve uygulanması gereğine işaret etmektedir. Ülkemizde, sadece fiyat rekabetini esas alan fiyat stratejilerinin yanı sıra, mutlaka ürün stratejileri de geliştirilebilmelidir. Uluslararası rekabette sahip olduğumuz doğal ve tarihi zenginlikleri ön plana sürerek turizmi çeşitlendirmeyi sağlayacak bir pazarlama stratejisi, hem ülke imajının geliştirilmesine ve iyileştirilmesine hem de her şey dahil ile gelen turistin ilgisini bu zenginliklere çekilmesine yardımcı olabilir.



Her şey dahil sisteminin işletmelerin satın alma politikalarına önemli derece olumsuz etkileri olmasına rağmen, bu sistemden kısa sürede vazgeçmek oldukça zor görülmektedir. Zira Barut (2007), Türkiye'ye gelen turistin yaklaşık yarısının bu sistemi tercih ettikleri için geldiklerini belirtmektedir. Bu durumda işletmelerin uzun vadede, hizmet kalitesini koruyabilecek, ülke imajını zedelemeyecek, maliyete dayalı olmayan ve müşteri memnuniyetine dayalı daha sağlıklı satın alma politikaları oluşturmaları gerekmektedir.

#### **Araştırmanın Sınırlamaları**

Her şey dahil sistemin satın alma faaliyetlerine yansımalarını konu alan bu araştırma, dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köyleri ile sınırlıdır. Ayrıca, Türkiye'de her şey dahil sistemin satın alma politikalarına yansımalarını daha iyi ortaya koyabilmek için, tüm Türkiye yerine farklı pansiyon türlerinin uygulandığı illerin dikkate alınması, başka bir sınırlamayı meydana getirmiştir.

Araştırmanın başka bir kısıtı ise, zaman ve maliyetlerle ilgilidir. Otel yöneticilerinin yeterli ilgiyi göstermemeleri nedeniyle, araştırmada veri toplama sürecinin bir yıldan fazla sürmesi, başka bir kısıtı oluşturmaktadır. Böyle bir çalışmada daha fazla bilgi toplayabilmek için geliştirilen anketin yüz yüze uygulaması tercih edilebilirdi. Ancak parasal kısıtlar, araştırmacıları posta ve faks yoluyla anketi uygulamaya yöneltmiştir.

Diğer taraftan, her şey dahil sistemin sadece satın alma politikalarını etkilemediği bir gerçektir. Sistemin etkilerinin daha iyi anlaşılması için nitel araştırma yöntemlerine de başvurulması düşünülebilir. Yapılandırılmış bir anketin uygulanması yerine, gelecekte yapılacak araştırmalarda dört ve beş yıldızlı otel genel müdürlerinin ve satış müdürlerinin katıldığı odak grup görüşmelerin yapılmasında fayda bulunmaktadır. İlave olarak, sistemin turizm dağıtım sisteminin aracıları olan seyahat acentalarının yöneticilerince, resmi turizm örgütü yöneticilerince ve turizm sektörü sivil toplum kuruluşlarının yöneticilerince nasıl değerlendirildiği yine odak grup görüşmeleriyle irdelenebilir. Böylece dört kesimin değerlendirilmesinin dikkate alındığı araştırma tasarımları geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

Ahipaşaoğlu, H. S. (1997). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması Yönetimi ve Rehberliğin Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine Bir Uygulama*, Ankara: Varol Matbaası.

Angelo, R. ve Vladimir, N. A. (2001). *Hospitality Today An Introduction*. Michigan: American Hotel & Lodging Association.

Baltalar, H. (2009). Kurumsallaşma Süreci, <http://www.hasanbaltalar.com> 26.05.2009.

Barak, H. (2006). Turizm Sektöründe Uygulanan Herşey Dahil Tatil Sisteminin Bölgedeki işletmeler Üzerindeki Etkisi ve Bodrum Örneği, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barut, A. (2007). Artan Maliyetler Kaliteyi Düşürüyor, <http://www.turizmdebusabah.com> 30.04.2007.

Çevirgen, A., Üngören, E.(2009). Yöre Esnafın Herşey Dahil Sistemine Yönelik Tutumları, *Ege Akademik Bakış*, 9 (2):637-658.

Demir M. ve Demir Ş. Ş. (2001). Herşey Dahil (All-Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Müşteriler, Seyahat Acentaları ve Bölgedeki Diğer İşletmeleri Açısından Olumlu Ve Olumsuz Yönlerini Analizi, *Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi*, İstanbul.

Diñçer, N. (2008). "Her şey dahil sistemine talep müşteriden geliyor", <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr> 23.10.2008.

Gürkan, T. A. (2002). "Her Şey Dahil" (All Inclusive) Sistemin Türk Turizmi Açısından İncelenmesi: Antalya-Kemer Örneği (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Issa, J.J. ve Jayawardena, C. (2003). The "All-Inclusive" Concept in the Caribbean, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (3): 167-171.

Kahya, E. (2010). "All Inclusive (herşey dahil) Üzerine", <http://www.ari-magazin.com> 05.03.2010.

Kuleli, E. (1999). All-Inclusive Tartışılıyor, *Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği Dergisi*, 187: 30-35.

Menekşe, R. (2005). Her Şey Dahil Sisteminin ve Sistemden Faydalananlar Açısından Etkilerinin Otel Yöneticilerinin Gözünden Değerlendirilmesi (Marmaris Örneği), *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 97-124

Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar (2.baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Süklüm, N. (2006). Türkiye'de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan "Herşey Dahil" Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi ve Bir Alan Araştırması, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tokmak, A. (2007). Satın Alma Tanımları ve Trendleri, <http://www.turizm gazetesi. com> 24.08.2007

Turner, S. M. ve Troiano C. S. (1987). The Attraction of All Inclusive Resorts, *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28 (3):25-28.

Üner, M. M., Sökmen, A. ve Birkan, İ. (2006). Türkiye'de Her Şey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmalar Dergisi*, 17 (1): 35-50.

Yurtsever, İ. (2004). Her Şey Dahil Sistemi İçin Standart Oluşturulması, <http://www.turizm gazetesi. com> 01.06.2004.