

**OTEL İŞLETMELERİNDE KIRMIZI ET SATIN ALMA  
SÜRECİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**CEM TANER HİÇYAKMAZER**

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ  
ANA BİLİM DALI**

**MERSİN  
KASIM - 2016**

**OTEL İŞLETMELERİNDE KIRMIZI ET SATIN ALMA  
SÜRECİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**CEM TANER HİÇYAKMAZER**

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

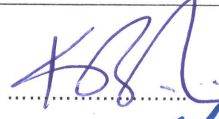
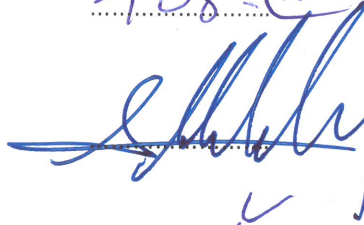

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ  
ANA BİLİM DALI**

**Danışman  
Prof. Dr. Kemal BİRDİR**

**MERSİN  
KASIM - 2016**

ONAY

Cem Taner HIÇYAKMAZER tarafından Prof. Dr. Kemal BİRDİR danışmanlığında hazırlanan "Otel İşletmelerinde Kırmızı Et Satın Alma Sürecinin İncelenmesi" başlıklı bu çalışma, aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Prof.Dr. Kemal BİRDİR	
Üye	Yrd.Doç.Dr. Gürkan AKDAĞ	
Üye	Yrd.Doç.Dr. Erdiñç BALLI	

Yukarıdaki Jüri kararı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04.01.2017 Tarih ve 2017/8 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
  - Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
  - Başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
  - Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
  - Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
  - Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
  - Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi
- beyan ederim.

## ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written information and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University.

Savunma Sınav Tarihi (Türkçe) / Savunma Sınav Tarihi (İngilizce)

30 Kasım 2016/ 30 November 2016

İmza / Signature



Cem Taner HİÇYAKMAZER

Öğrenci Adı ve Soyadı / Student Name and Surname

## ÖZET

İçinde bulunduğumuz çağda işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için üretim süreçlerini de eksiksiz bir biçimde yerine getirebilmeleri gerekmektedir. Süreçler sonucunda üretilen ürünlerin tüketiciye ulaştırılması için kullanılan en önemli öğelerden birisini Tedarik Zinciri Yönetimi oluşturmaktadır. Turizm endüstrisinin de en büyük yatırımlarından olan konaklama işletmeleri, turistlerin yeme içme ihtiyaçlarını karşılamak için büyük maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yiyecek içeceklerin az ömürlü olmasından dolayı konaklama işletmelerinin yiyecek içecek satın almada dikkatli olmaları gerekmektedir.

Kırmızı et, her konaklama işletmesinin satın aldığı başlıca besin maddelerinden birisini oluşturmaktadır. Kırmızı et maliyetinin yüksek olmasından dolayı, et satın alırken karşılaşılabilecek riskleri bilmek ve önlem almak konaklama işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde kırmızı et satın alma sürecinin incelenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda Türkiye’de Akdeniz bölgesinde yer alan Adana, Mersin, Osmaniye Kahramanmaraş ve Hatay illerinde bulunan turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde kırmızı et tedarikine ilişkin süreç, uygulanan anket ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma verileri 2016 yılının Haziran – Ağustos ayları arasında yüzyüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda tedarik süresinde yaşanan ve belirlenen sorunlara ilişkin öneriler geliştirilmiştir. Elde edilen veriler sosyal bilimlerde veri analiz etmek için kullanılan istatistik programına aktarılarak analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerini ve kırmızı et satın alımlarda karşılaşılan problemleri saptamak amacıyla frekans dağılımları incelenmiş, değişkenler arasındaki farklılıklar t- testi ve ANOVA testi ile ölçülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Satın Alma, Kırmızı Et, Gastronomi, Konaklama İşletmeleri, Yiyecek İçecek, Tedarik Zinciri.

Danışman: Prof. Dr. Kemal BİRDİR, Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin.

## **ABSTRACT**

In our current world, businesses realize all necessary steps of production processes in order to maintain their activities. Supply Chain Management is one of the most crucial elements in terms of shipment of products to consumers. As one of the biggest investments of Tourism sector, Accommodation Businesses face substantial costs so that they meet food and beverage demand of tourists. Especially due to short shelf life of these products, accommodation businesses are supposed to be more cautious about purchasing them.

Red meat constitutes one of the most essential items that every accommodation business regularly purchases. Because of high cost of red meat, being aware of risks and taking required precautions when purchasing red meat is of great importance. In line with the fundamental purpose of the present study, problems concerning red meat supply of tourism certificated businesses in Adana, Mersin, Osmaniye, Hatay provinces were determined with our questionnaire. Research data were collected through face to face interview in 2016 July-August. At the end of the study, recommendations were developed for problems experienced and detected throughout supply duration.

Key words: Purchase, Red meat, Gastronomy, Accommodation businesses, Food and beverages, Supply chain

Advisor: Prof. Dr. Kemal BİRDİR, Mersin University, Department of Tourism Management, Mersin.

## TEŞEKKÜR

Lisansüstü öğrenimim boyunca bu aşamanın başında karşılaşmamın her zaman benim için çok büyük bir şans olduğunu düşündüğüm, minnet duygumun anlatılmasında sözcüklerin yetersiz kaldığı ve hayat ile ilgili de her türlü bilgiyi edinebildiğim, her daim elinden gelenin fazlasını yaptığından emin olduğum danışmanım, hocam Prof. Dr. Kemal BİRDİR'e teşekkür etmek isterim. Ayrıca tez dönemim boyunca yardımlarının esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Gürkan AKDAĞ'a, Araştırma Görevlisi Sercan BENLİ'ye ve Araştırma Görevlisi Emin ARSLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Benim için önemlerini ve bendeki yerlerini ifade etmeye sözcük bulamadığım, daima yanımda olduklarını hissettiğim ve sayelerinde bu konuma geldiğim tüm aileme ve dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Cem Taner HİÇYAKMAZER

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Amacı	2
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b>	<b>4</b>
2.1.1. KONAKLAMA İŞLETMESİ KAVRAMI	4
2.1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	5
2.1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	5
2.1.2.1. Satın Alma Yönetimi	6
2.1.2.2. Satın Alma Kavramı	7
2.1.2.3. Satın Alma Fonksiyonun Amaçları ve Önemi	8
2.1.2.4. Satın Alma ve Tedarik Yöntemi	10
2.1.2.5. Tedarikçi Seçim Kriterleri	11
2.1.2.6. Tedarikçi Seçim Süreci ve Değerlendirme Yöntemleri	13
2.1.2.7. Satın Alma Teknikleri Yönetimi	15
2.1.2.8. Güç	15
2.1.2.9. Zaman	15
2.1.2.10. Bilgi	15
2.1.2.11. Satın Alma Süreci	16
2.2.8. İşletmelerde Satın Alma Sürecini Etkileyen Faktörler	16
2.2.8.1.1. Çevresel Faktörler	17
2.2.8.1.2. Ekonomik Faktörler	18
2.2.8.2. Teknolojik Faktörler	18
2.2.9. Satın Almada Stratejik Öncelikler	18
2.2.10. Satın Almanın İşletmedeki Yeri	19
2.2.10.1. Grupsal Faktörler	19
2.2.10.2. Kişisel Faktörler	20
2.2.11. İşletmelerde Satın Alma Durumları	20
2.2.11.1. İlk Defa Satın Alma	20
2.2.11.2. Geliştirilmiş Yeniden Satın Alma	20



2.2.11.3. Doğrudan Yeniden Satın Alma	21
2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi	21
2.3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı Ve Anlamı	22
2.3.2. Tedarik Zincirinin Yapısı ve İşleyişi	25
2.3.2.1. Üretim Yönelimi Yapısı	25
2.3.2.2. Organizasyon Yapısı	25
2.3.2.3. Bilgi Paylaşımı Yapısı	27
2.3.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri	27
2.3.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi	27
2.3.3.2. Müşteri Hizmet Yönetimi	29
2.3.3.3. Talep Yönetimi	29
2.3.3.4. Sipariş Yönetimi	30
2.3.3.5. Üretim Akış Yönetimi	30
2.3.3.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi	30
2.4. Türkiye’de Kırmızı Et Üretimi Ve Tüketimine İlişkin Genel Değerlendirme	31
<b>3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</b>	<b>34</b>
3.1. Araştırmanın Yöntemi	34
3.2. Evren ve Örneklem	34
3.3. Verileri Toplama Aracı	36
3.4. Verilerin Analizi	36
<b>4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME</b>	<b>37</b>
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>55</b>
KAYNAKÇA	59
EKLER	65
ÖZGEÇMİŞ	70

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Türkiye'deki Tür ve Irklarına Göre Büyükbaş Hayvan Sayıları	33
Tablo 2. Türkiye'deki Tür ve Irklarına Göre Küçükbaş Hayvan Sayıları	33
Tablo 3. Çukurova Bölgesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Dağılımları (n:124)	34
Tablo 4. Çukurova Bölgesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmelerinin İllerine Göre Dağılımları (n:124)	35
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n:112)	38
Tablo 6. Katılımcıların Çalışma Koşullarına Göre Dağılımı	39
Tablo 7. İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı (n:112)	38
Tablo 8. İşletmelerin Kırmızı Et Tedariki ile İlgili Uygulamaları (n:112)	42
Tablo 9. Katılımcıların Satın Alma ile İlgili İfadelere Yönelik Dağılımları (n:112)	41
Tablo 10. Satın Alma İfadelerine Yönelik Faktör Analizi	45
Tablo 11. Katılımcıların Tedarikçilerle Olan İlişkilerde Dikkate Alınan Hususlara İlişkin İfadelerine Yönelik Dağılımları (n:112)	44
Tablo 12. Tedarikçilerle Olan İlişkilere Yönelik Faktör Analizi	46
Tablo 13. İşletmelerin Buldukları İl ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	48
Tablo 14. İşletmelerin Yatak Kapasiteleri ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	49
Tablo 15. İşletmelerin Yönetim Yapısı ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	49
Tablo 16. İşletmelerin Yıldız Sayısı ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	50
Tablo 17. İşletmelerin Faaliyet Süresi ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	50
Tablo 18. İşletmelerin Buldukları İl ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	51
Tablo 19. İşletmelerin Buldukları İl ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	51
Tablo 20. İşletmelerin Yatak Kapasiteleri ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	52
Tablo 21. İşletmelerin Yönetim Yapısı ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	53

Tablo 22. İşletmelerin Yönetim Yapısı ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	53
Tablo 23. İşletmelerin Yıldız Sayısı ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	54
Tablo24.İşletmelerin Faaliyet Süresi ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi	54
Tablo 25. İşletmelerin Faaliyet Süresi ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	55

---



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1: Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	17
Şekil 2. İşletmelerde Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler	23
Şekil 3: Tedarik Zinciri Örneği	26
Şekil 4. Temel Tedarik Zinciri	26
Şekil 5. Genişletilmiş Tedarik Zinciri	26
Şekil 6. Üst Seviye Tedarik Zinciri	31



## 1. GİRİŞ

Her türlü özel ya da kamu işletmeleri hizmet satın alan tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için mal ya da hizmet satın almak zorundadır. Satın almaların iyi bir pazar araştırmasının ardından ekonomik ve kaliteli olarak gerçekleşmesi hem işletmelerin finansal açıdan sözü edilen mal ya da hizmet alımlarının maliyetlerinin düşürülmesini hem de kaliteli ürünlerin kullanılarak hizmet kalitesini artırılmasını sağlamaktadır. İşletmeler ürünlerin ekonomik ve kaliteli olması için çoğu zaman toplu alım yapmaya meyillidirler (Keskin, 2015:1). İşletmeler toplu alım yaparken daha önceki dönemlerde hangi ürünü ne kadar kullandıklarını kontrol ederek tahminlerde bulunmaktadırlar. Dayanıklı ve kolay bozulmayan ürünlerin satın alımlarında risk az iken, kolay bozulabilen ve dayanıksız ürünlerin satın alımlarının miktarı ise maliyet açısından önem arz etmektedir (Sariođlan, 2011:246).

İçinde bulunduğumuz çağda tüm işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için üretim süreçlerini de eksiksiz bir biçimde yerine getirmeleri gerekmektedir. Üretim faaliyetlerinin gerçekleşmesini sağlayan yardımcı fonksiyonların başında da gerek üretime yardımcı olması gerekse üretilen ürünlerin tüketiciye ulaştırılması açısından Tedarik Zinciri Yönetimi oluşturmaktadır. Tedarik zinciri; malzemelerin temininden, yarı mamul ve bitmiş ürünlere dönüştürülmesine ve bu bitmiş ürünlerin müşterilere ulaştırılmasına kadar olan bir şebeke yapı olarak tanımlanmaktadır (Ganeshan ve Harrison,1995:1, Ross, 2000:4; Özdemir, 2004:87;Elagöz, 2006:4).

Tedarik zincirinde oluşan hatalar kısa sürede çözümlenmelidir. Kısa sürede çözülemeyen hatalar durumunda ise hatanın tüketiciye yansması kaçınılmaz olacaktır. Bu durumla karşılaşan bir yan sanayi, ana sanayi tarafından ağır bir şekilde cezalandırılabilir. Her hangi bir para cezasıyla karşılanılsa bile tedarik zincirinde doğacak ufak bir hatanın karşılığı işletme açısından büyük bir itibar kaybına sebep olacaktır (Tez, Tez ve Yılmaz, 2012: 111). Türkiye’de dış ticari açığın kapatılması ve ülkeye döviz girdisi sağlanması gibi ekonomik getirisi yüksek olan önemli sektörlerin başında turizm endüstrisi gelmektedir (Ünlüöner, Tayfun ve Kılıçlar, 2007: 24). Turizm endüstrisinin de en büyük yatırımlarından olan konaklama işletmeleri ülkeye gelen turistleri ağırlama bakımından turizmin önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri barınma ve geceleme ihtiyaçlarını karşıladıkları turistlerin aynı zamanda yeme içme ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Bu bağlamda konaklama işletmeleri turistlerin yeme içme ihtiyaçlarını karşılamak için büyük maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle yiyecek ve içeceklerin az ömürlü olmasından dolayı konaklama işletmelerinin yiyecek içecek satın alma konusunda fazla dikkatli olmaları gerekmektedir. Alımı yapılan önemli yiyeceklerden biri olan kırmızı et, her konaklama işletmesinin satın aldığı başlıca yiyeceklerden birini oluşturmaktadır. Kırmızı et satın alırken karşılaşılabilecek riskleri bilmek ve önlem almak konaklama işletmeleri açısından hayati önem taşımaktadır (Ünlüsoy, İnce ve Güler, 2010: 27).

### **Araştırmanın Problem İfadesi**

Konaklama işletmeleri dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de, turizm sektörü içerisinde oldukça önemli bir yer sahibidir. turizm sektörü ülke ekonomisi içinde de oldukça önemli bir paya sahiptir. Turistler tatil süreleri boyunca konaklama harcamalarından sonra en çok yiyecek içecek harcaması yapmaktadırlar (TOBB, 2015).

Günümüzde turistler için ziyaret ettikleri destinasyonlarda, konakladıkları işletmeler, tükettikleri yiyecek ve içecekler, gezip gördükleri yerler ve tatilleri süresince yaşadıkları tüm aktiviteler zihinlerinde unutulmaz bir anı olarak kalmaktadır. Turistlere tatil süreleri boyunca güzel anılar yaşatmak için temel ihtiyaçlarından biri olan yiyecek içecek ile ilgili problemsiz bir tatil geçirmesini sağlamak oldukça önemlidir. Bu yüzden konaklama işletmelerinin sunmuş olduğu yiyeceklerin lezzeti ve kalitesi işletmenin imajı konusunda önem teşkil ettiğinden yiyecek içecek departmanının titiz bir şekilde çalışması gereklidir. Bunun sağlanması amacıyla otel işletmesinin iyi bir ekibe, hijyenik bir ortama ve sağlıklı işleyen bir tedarik zincirine sahip olması gerekmektedir (Shi ve Liao, 2013:113).

Otel mutfağında kullanılan ürünlerin tedarik yöntemi sahip olduğu özelliklere göre farklılıklar göstermektedir. Otel işletmeleri bu farklılıklara göre çeşitli yöntemler ile mutfak malzemelerini tedarik etmektedirler. Ancak işletmeler bu süre boyunca çeşitli sorunlar ile karşılaşmaktadır (Akteke, 2007:8). Bu araştırma kapsamında otel işletmelerinin kırmızı et tedariki süreci araştırılmaktadır.

#### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinin kırmızı et tedariki esnasında karşılaştığı sorunların belirlenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda Türkiye'de Akdeniz bölgesinde yer alan Adana, Mersin, Osmaniye ve Hatay illerinde bulunan turizm işletme belgeli konaklama işletmelerindeki kırmızı et tedarikine ilişkin süreç, uygulanan anket ile incelenmeye çalışılmıştır.

#### **1.2. Araştırma Soruları**

Araştırmaya ilişkin olarak cevap aranacak en temel husus 'konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma sürecinin nasıl yapıldığı şeklinde belirlenmiştir.

Bu noktadan hareketle çalışma kapsamında belirlenen araştırma hipotezleri şunlardır:

AS<sub>1</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri konaklama işletmelerinin fiziki durumuna göre farklılık göstermekte midir?

AS<sub>1a</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri konaklama işletmesinin bulunduğu ile göre farklılık göstermekte midir?

AS<sub>1b</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri konaklama işletmesinin yatak kapasitesine göre farklılık göstermekte midir?

AS<sub>1c</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri konaklama işletmesinin sahiplik durumuna göre farklılık göstermekte midir?

AS<sub>1d</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri konaklama işletmesinin yıldız sayısına göre farklılık göstermekte midir?.

AS<sub>1e</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri konaklama işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermekte midir?

AS<sub>2</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar konaklama işletmesinin fiziki durumuna göre farklılık göstermekte midir?

AS<sub>2a</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar konaklama işletmesinin bulunduğu ile göre farklılık göstermekte midir?.

AS<sub>2b</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar konaklama işletmesinin yatak kapasitesine göre farklılık göstermekte midir?

AS<sub>2c</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar konaklama işletmesinin yönetim yapısına göre farklılık göstermekte midir?

AS<sub>2d</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar konaklama işletmesinin yıldız sayısına göre farklılık göstermekte midir?

AS<sub>2e</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar konaklama işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermekte midir?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Konaklama işletmelerinin tedarik yönetimi ve süresi işletmecilik açısından oldukça önemli bir durumdur (Shi ve Liao, 2013:113). Bu çalışmanın konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma sürecinin belirlenmesine yönelik olması ve Türkiye’de kırmızı et tedarikine ilişkin otel işletmelerini temel alan bir çalışma yapılmamış olması çalışmayı önemli kılmaktadır.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.1.KONAKLAMA İŞLETMESİ KAVRAMI

Turistik amaçlı seyahat edenlere yönelik araştırmacılar uzun zamandan bu yana konaklama işletmelerinin sahip olması gereken minimum düzeydeki nitelikleri üzerinde tartışmalarda bulunmalarına rağmen, ortak bir uzlaşmaya varamamışlardır. Gelenekleri, milliyetleri, seyahat etme amaçları, zevk ve alışkanlıkları birbirinden farklı olan turistlerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak ve bu farklı özellikleri bulunan turistlerin diğer ihtiyaçlarına cevap vermek için kurulan konaklama işletmelerinin tanımı her araştırmacı tarafından farklı olarak yapılmıştır (Olalı ve Korzay, 1993:22).

En bilinen tanımıyla konaklama işletmesi; şekli, donanımı, rahatlığı, müşteriye sunulan hizmet gibi unsurlarıyla çağdaş bir insanın dilediği nitelikte geçici konaklama, yeme içme ve eğlence ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılayan en az 10 odalı bir konaklama tesisidir (Kozak ve diğ., 2001: 50). Bir başka tanıma göre konaklama işletmeleri seyahat edenlerin tekrar başlangıç noktasına geri dönmek suretiyle seyahat ettikleri yerlerde konaklama, yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının yanında ayrıca eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan işletmelerdir (Yıldız, 2011:3).

Ülkemizde bulunan 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin (a) bendi uyarınca çıkarılan Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 6 Temmuz 2000 tarihinde Bakanlar Kurulu'nca değiştirilen kısmında konaklama işletmeleri; "asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinmelerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence gereksinmeleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir" şeklinde tanımlanmaktadır (Barutçugil, 1989: 53).

Uluslararası otel sahipleri birliği 1952 yılında konaklama işletmesi kavramının her ülkede asgari olarak aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Maviş, 1994: 42)

Konaklama İşletmesi;

- İşletme yönetiminin haricinde, işletmenin dizaynı ile de müşterinin beklentilerini karşılayacak nitelikte olmalıdır,
- Müşterilerin sadece geceleme ihtiyaçlarını değil, yeme içme, eğlence vb. ihtiyaçlarına da cevap verebilmelidir,
- Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır,
- Turizm sektörü bünyesindeki konaklama işletmesi standartlarına uygun olmalı ve diğer işletmelerle kendisini kıyaslayarak kendisini sektöre adapte etmelidir,
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda hijyen ön planda tutularak banyo, tuvalet gibi donatım araçları bulundurmalıdır,



- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek sayıda alanında eğitim almış personele sahip olmalıdır.

#### **2.1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri**

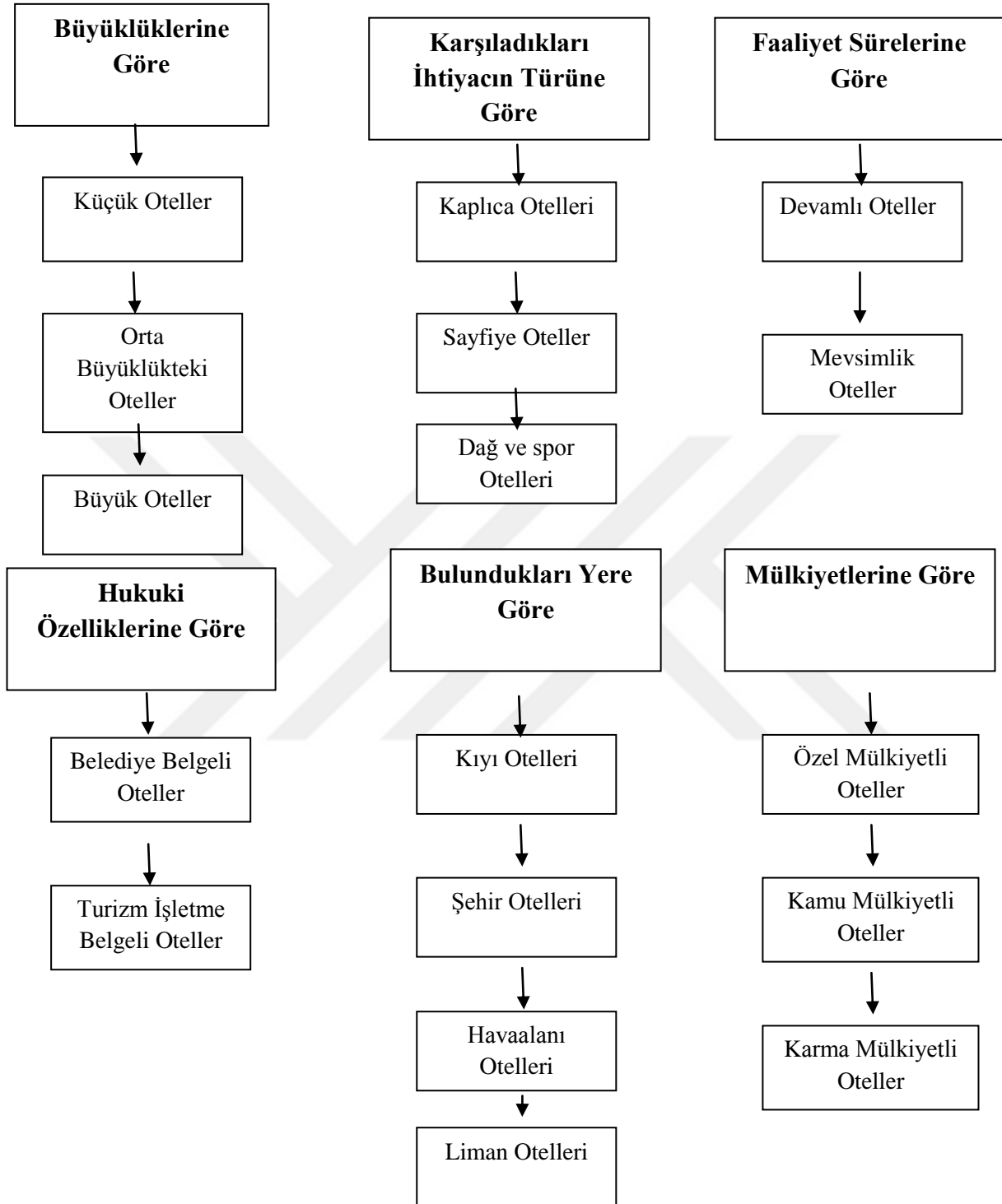
Konaklama işletmelerinin dünya genelinde kabul görmüş bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993:25; Sezgin, 1995:91; Akoğlan Kozak, 1996:16; Şener, 2000:114; Ünlüöner, vd., 2007:36):

- Konaklama işletmeleri hizmet satar,
- Konaklama işletmeleri insan gücüne dayanır,
- Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler personel arasında yakın işbirliği ve yardımlaşmayı gerektirir,
- Konaklama işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü hizmet veren işletmelerdir,
- Konaklama işletmeleri dinamiktir,
- Konaklama işletmelerinde risk faktörü yüksektir,
- Konaklama işletmelerinde talep esnekken arz esnek değildir.

#### **2.1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Konaklama işletmelerinin tasnifi ve sınıflandırılmaları çok farklı şekilde mümkünken temel olarak aşağıda yer alan Şekil 1'deki gibi sınıflandırılabilir.

**Şekil 1: Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**



**Kaynak:** Steadmon, E. C. (1985), *Managing Front Office Operations*, s.5

### 2.1.2.1. Satın Alma Yönetimi

Günümüzde artan rekabet karşısında hizmet işletmeleri, ürün çeşitliliği, kalite ve maliyetler konusunda çeşitli arayışlara girmişlerdir. Otel işletmeleri de ulusal ve uluslararası boyutlarda bu rekabetin içine dahil olmuştur. İşletmeler açısından, etkin bir maliyet kontrol

yönetimi ve güçlü bir rekabet potansiyeli için etkin çalışan bir satın alma süreci oldukça önem taşımaktadır (Ahipaşaoğlu, 1997: 96).

Etkin bir satın alma yönetim sisteminden kastedilen, tedarikçilerle sıkı bir işbirliğinin geliştirilmesi, ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetlerinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi ve neticesinde müşteri memnuniyetinin artırılması hususunda olumlu katkılar sağlanmasıdır (Şen, 2006: 37).

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, müşterilerin mal ve hizmetlerin nitelikleri hakkında daha iyi bilgilenmelerine imkân vermektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak; maksimum fayda arayışında, beklentilerini tanımlayan, araştıran, sorgulayan, bilinçli tüketiciler meydana gelmiştir. Böyle bir ortamda tüketicilerin işletmelerden satın alma niyetinde buldukları ürünü, o ürünün kalitesinden taviz vermeden tüketicilere ulaştırabilmesinin en önemli yolu etkin bir satın alma yönetim sürecidir(Kothari ve Roelh., 2005:371).

Küresel rekabet ortamında satın alma faaliyetleri işletmeler için stratejik bir öneme sahip durumdadır. Bilinen satın alma faaliyeti, firmalardan fiyat toplama, değerlendirme, en ucuz ve uygununu seçme süreçlerinden ibaret olmamaktadır. Günümüz rekabet ortamında tedarik zincirinin önemi arttıkça, tedarikçilerle kurulan ilişkilerin ve işbirliklerinin önemi de artmaktadır. Bu durumda, yurt içi ve yurt dışında tedarikçilerin bulunması, onlarla olan ilişkilerin yürütülmesinden pazarlık süreçlerine, tedarikçi ilişkilerinden satın alma pazar araştırmasına kadar bir dizi faaliyet sürekli bir dinamik süreç halindedir(Kothari vd., 2005: 372).

Satın alma süreç ve dinamikleri işletmeler açısından rekabet avantajı içerisinde doğrudan bir yol oynamaktadır. Günümüzde minimum bir stok ile çalışmak ve en uygun şartlarda satın alma yapmak işletmeler için zorunluluk haline gelmiştir. Mal ve hizmet alımları işletmelerin üretim maliyetlerini ve karlılığını doğrudan etkilemektedir. Doğru ve yerinde satın alma kararları işletmenin stok seviyelerindeki dalgalanmaları önleyerek malzeme yönetimini kolaylaştırır. İhtiyaç duyulan mal ve hizmetler istenilen zaman diliminde en düşük maliyet ile temin edilmelidir (Akteke, 2007:2).

#### **2.1.2.2. Satın Alma Kavramı**

Satın alma en sade haliyle bir hizmetin ya da malın bir bedel karşılığında bunu sağlayan tedarikçiden temin edilmesidir. İhtiyaçın belirlenmesi, tedarik kaynağının seçilmesi, hizmet ya da ürünün uygun olup olmadığına karar verilmesi ve bedeli ödenerek bu ürün ya da hizmete erişme operasyonlarının tümü satın alma faaliyetini oluşturmaktadır(Ayhan, 2013: 33).

Satın alma kavramı ile ilgili diğer birkaç tanıma daha bakacak olursak; satın alma, işletmelerin öncelikli faaliyetlerini en uygun koşullar altında güvenle yürütmek ve sürekliliğini sağlamak amacıyla işletmelerin ihtiyaç duydukları bilgi, hizmet ve ürün tedarikindeki dış kaynaklarının yönetilmesidir (Weele, 2005: 3).

Bir diğer tanıma göre satın alma; etik tutum ve yasal yollarla bir işletmeden ürün, hizmet ve ekipman elde etme işlemidir. Profesyonel satın alma beş doğrudan oluşur. Bunlar; doğru ürün veya hizmeti, doğru kalitede, doğru miktarda, doğru fiyata, doğru zamanda almaktır. Satın alma, tedarik yönetiminin de temelini oluşturmaktadır (Burt, Petcavage, and Pinkerton, 2011:1).

Satın alma fonksiyonu, işletme tarafından ihtiyaç duyulan kaliteli ürün ve hizmeti en düşük maliyetle sağlamaktan sorumludur. Tedarik etme, ürünü tedarikçiden alıp son hedef noktasına ulaştırmak için gerekli olan aktivitelerin tümünü kapsar. Satın alma faaliyetleri kapsamında; depolar, taşıma, girdilerin kontrolü, kalite kontrol ve güvence, fiyattan ziyade toplam maliyet esasına dayandırılan tedarikçi seçme kararlarının alınması gibi faaliyetlerin tümü tedarik etme bünyesinde yer alır (Weele, 2005: 6). Satın alma, basit bir satın alma sürecidir. Tedarik etme ise, satın alma ve tedarikçilerle anlaşma yapma ile alakalı tüm işlemleri kapsamaktadır (Ray, 2010: 238).

Satın alma sürecinde maliyetler işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur ancak tek başına maliyetler satın alma sürecini etkilememektedir. Maliyetlerin yanı sıra satın alınacak malların özellikleri, kaliteleri, fiyatları vb. konular satın alma departmanlarının sorumluluğundadır (Simchi-Levi, Kaminsky and Simchi-Levi, 2003:24)

### **2.1.2.3. Satın Alma Fonksiyonunun Amaçları ve Önemi**

Günlük yaşamda tedarik ile satın alma işlevi hemen hemen aynı anlamda kullanılmasına rağmen, satın alma ve tedarik kavramları arasında farklılıklar vardır (Özdursun, 2010: 18). Tedarik işlevi; organizasyonun gereksinim duyduğu ürün ve hizmet alımlarındaki genellikle uzun vadeli işlemleri, satın alma işlevi ise tedarik edilen malzeme ve hizmetlerin organizasyona gelişi sırasındaki parasal ve yönetsel işlemleri içerir (Baskak, 2011: 2).

Günümüzde satın alma, işletmelerin temel fonksiyonlarından biri haline gelmiştir. Bu fonksiyonun, üretilen ürünün kalitesi üzerinde, ürün geliştirilmesinde ve pazara hızlı sürülmesinde önemli bir rolü vardır. İmalat sektöründe satılan ürün maliyetinin %55'ini, satın alınan malzeme ve hizmetler oluşturmaktadır. Eğer bu orana diğer operasyon giderleri (bina kirası, makine kirası, nakliye, sigorta ve bankacılık işlemleri, reklam, iletişim vb. giderleri) de eklenirse bu oran ortalama olarak % 68'e çıkmaktadır. Bu bilgiden yola çıkarak satın alma giderinin tüm giderler içindeki en büyük kalem olduğu ve bu kalem üzerinde yapılacak bir iyileştirmenin kârlılık ve rekabet üzerinde önemli etkisi olacağı ve diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacağı söylenebilir (Özdursun, 2010: 34).

Kar amacı güden ürün ya da hizmet üreten bir işletmenin elde edeceği karın düzeyinde belirleyici olan faktör, satın alma işini etkin olarak yapıp yapmamasıdır. Çünkü kar satın alma ile başlar; başka bir deyişle satarken değil, alırken kazanılır (Baskak, 2011: 2).

Satın alma fonksiyonu, üretim için gerekli olan her türlü malzeme, donanım, ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin sorumluluğunu taşıyan ve malzeme yönetiminin pazar ile olan ilişkisini oluşturan bir fonksiyonlar dizisidir (Karakış, 2007: 17).

İşletmelerde satın alma bölümlerinin en önemli amacı, ihtiyaç duyulan malzemelerin doğru zamanda, doğru miktarda, istenilen kalitede, en uygun maliyetle, doğru kaynaktan temin edilmesidir (Dağdeviren, Eraslan, Kurt ve Dizdar, 2005: 116). İhtiyaç duyulan bu hammadde ve malzemenin zamanında ve uygun maliyetle elde edilmesi de satın alma yönetiminin etkinliğine bağlıdır. Tedarik zinciri sistemi, satın alma yönetimindeki en kritik faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni; tedarik zincirinin hedeflerine ulaşmasında tedarikçilerin maliyet, kalite, teslimat ve hizmet alanlarında gösterecekleri performansın kilit rol oynamasıdır (Karakış, 2007: 18).

Satın alma fonksiyonunun amacı, ürünlerin üretilmesi veya hizmet sağlanması için gerekli olan bilgi ile birlikte parça, bileşen ve hammadde gibi ihtiyaçların sağlanmasıdır. Satın alma; fiyatlandırma talepleri, tedarikçi pazar analizleri, tedarikçi seçimi, sözleşme yapmak için görüşmeler ve satın alma planlarının uygulanması gibi konuları da içerir (LingLi, 2007: 57).

Satın alma önemi için temel görüş, her işletme malzeme tedarikğine ihtiyaç duyar ve satın alma da bu tedarikğin organizasyonundan sorumludur. Bu nedenle satın alma her işletme için olmazsa olmaz bir faaliyettir (Monczka, 2009: 12).

Satın alma fonksiyonunun amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kumar ve Suresh, 2006: 55-56);

- İhtiyaç duyduğu malzeme, tedarikçi ve ekipmanın mümkün olan minimum maliyette olanından yararlanmak,
- Üretimin devamlılığını sağlamak,
- Değerli olan iş hacmini arttırmak,
- Alternatif tedarik kaynakları geliştirmek,
- Tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak ve devam ettirmek,
- İşletmenin diğer departmanlarıyla maksimum bütünleşmesini sağlamak,
- Personelini yetiştirmek ve geliştirmek,
- Verimli rapor tutmak ve üst yönetime sunmak.

Satın alma fonksiyonu, kullanıma uygunluk ilkesine dayalı satın alma şartlarını belirlemeye yönelik aktiviteleri kapsar. Mümkün olan en iyi tedarikçiyi seçer ve tedarikçiyle uygun fiyat için pazarlık yapar (Weele, 2005: 8).

Satın alma, işletmenin toplam maliyetinin önemli bir parçasını üstlenir ayrıca işletmenin karlılığı üzerinde de direkt etkisi vardır (Enarsson, 2006: 80).

Etkin satın alma fonksiyonunun faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir. (Monczka, 2009: 13-14):

- İşletmeye etkili bir hizmet sağlar,
- Malzeme ihtiyacı duyulduğunda, işletmeye ürün akışının sağlanmasını garanti eder,
- En iyi tedarikçiyi seçer ve onlarla iyi ilişkiler kurar,
- Tedarikçilerle iş birliği içerisinde bulunarak ürün gelişimi için destek verir,
- En iyi malzeme ve tedarikçiyi kullanarak ürün kalitesini geliştirir,
- Siparişlenen malzemenin birim fiyatını düşürmek için müzakere yapar,
- Belirsizliği karşılamak için gerekli stok miktarını azaltır,
- Azalan stok karşısında tedarik zincirindeki hızlı malzeme akışını sağlar,
- Daha iyi hizmet ve işlemlerde esnek olma imkanı sağlar,
- Farklı malzemelerin satın alınmasını düzenleyerek, gösterilen toplam çabanın azalmasında rol oynar.

Satın alma fonksiyonunun önemi, işletmenin yapısı ve büyüklüğüne göre değişkenlik gösterebilir. Küçük işletmelerde bu fonksiyon tek bir kişi tarafından gerçekleştirilebilse de büyük ölçekli işletmelerde satın alma ayrı bir departman olarak yer alır (Singh, 2008: 66).

Satın alma fonksiyonunun genel olarak işletmenin performansını etkilemesi bu fonksiyonun önemini vurgulayan başka bir yönüdür. Satın alma kötü yapılırsa, ihtiyaç duyulan malzemeler teslim edilemez veya yanlış malzeme teslim edilebilir. Diğer taraftan yanlış miktarda, yanlış zamanda, kötü kalitede, yüksek fiyatta, zayıf müşteri hizmetiyle devam edebilecek olan olaylar zinciri olasıdır (Monczka, 2009: 12).

Özellikle otel işletmelerinde satın alma faaliyetinin önemi, müşteri beklentileri, rekabet koşulları, teknolojinin gelişimi, maliyet ve müşteri odaklılık arasında denge kurulması zorunluluğu gibi nedenlerle giderek önem arz etmektedir. 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 ve bu ürünleri en uygun maliyetlerle temin etmekten geçmektedir (Angelo ve Vladimir, 2001:131).

#### **2.1.2.4. Satın Alma ve Tedarik Yöntemi**

Satın alma tedarikçi ile nihai kullanıcı arasında oluşan, tedarik ve talebin bulunduğu önemli ilişkiyi yönetir (Pooler and Pooler, 1997:1). Satın alma yönetiminin rolü ise, işletmedeki operasyonları desteklemek için gerekli olan malzeme ve parçanın tedarikini sağlamak ve bu süreçte tasarruf elde etmektir. Öte yandan satın alma yönetimi, istenilen kalitedeki ürün spesifikasyonunu zamanında temin edebilmelidir. Satın alma maliyetleri, satın alma yönetiminin büyük bir parçasını oluşturur (Schniederjans and QingCao, 2002: 116).

Satın alınacak ürün veya hizmetlerin işlevsel ve teknik olmak üzere iki çeşit özelliği bulunmaktadır. İşlevsel özellikler, alınacak ürün veya hizmeti kullanacak kullanıcıların talep etmiş olduğu işlevselliktir. Teknik özellikler ise istenen ürün veya hizmetin bulundurulması

gereken teknik niteliklerdir. Bu özellikler tedarikçinin dikkatle gözlemlenmesinde ve performansının ölçümünde yarar sağlar (Akçay, 2011: 53).

İşlevsel ve teknik özelliklerin yanında satın alma sorumlularının satın alınan ürünler üzerinde dikkat etmesi gereken diğer özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Akçay, 2011: 54):

- *Kalite Özellikleri*: Ürün veya hizmetin hangi kalite standartları dâhilinde ve varsa kalite belgeleriyle teslim edilmesi gerektiğini gösteren teknik özelliklerdir.

- *Lojistik Özellikleri*: Ürün veya hizmetin miktar ve teslimat bilgilerini gösteren özelliklerdir.

- *Bakım Özellikleri*: Ürün veya hizmetin satış sonrası özelliklerini gösteren özelliklerdir.

- *Hedef Bütçe*: Satın alma süreci için organizasyon bünyesinde ayrılmış finansal kaynakları gösterir özelliktir. Bu sayede tedarikçinin bize sunmuş olduğu farklı çözümlerden belirlenmiş bütçeye uygun olan tercih edilebilir.

Tedarik yönetimi ise, satın alma, taşıma, depolama, stok kontrolü, kalite güvence sağlama ve yönetim departmanı içerisine malzemelerin dağıtılması gibi işletmedeki birçok faaliyete katkıda bulunur (Turner, 2011:1).

Tedarik kaynaklarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde satın alma sorumluları ürün veya hizmetin özelliklerinin belirlenmesinin ardından piyasa araştırmalarına başlamaktadır. Piyasada bu özellikleri sağlayabilecek tedarikçiler belirlenir ve bu tedarikçiler ile görüşmeler yapılır, var olan veya yeni tedarikçiler değerlendirmeye tâbi tutularak hangi tedarikçilerle çalışılabileceğine karar verilir. Görüşmeler neticesinde 3-4 adet potansiyel tedarikçi belirlenir ve fiyat teklifleri talep edilir. Fiyat tekliflerinin gelmesinin ardından satın alma sorumluları teknik ve ticari bir ön değerlendirme yapmalıdır. Teknik, lojistik, kalite ve finans konularından tedarikçilerin sunmuş oldukları çözümler ve fiyat teklifleri değerlendirilir. Son olarak kritik ürünler ve tedarikçiler için risk analizi yapılarak doğru tedarikçi belirlenmelidir (Akçay, 2011: 58).

Satın alma sürecindeki bir diğer adım, talep edilen malları temin edebilecek tedarikçilerin belirlenmesidir. Bu durumda, yurtiçi, yurt dışı ve mevcut çevredeki tüm tedarikçilerin araştırılması gerekmektedir (Şen, 2006: 40).

#### **2.1.2.5. Tedarikçi Seçim Kriterleri**

Çoğu sektörlerde müşterilerin işletmelerden ana beklentisi; kalite düzeyi yüksek, uygun fiyatlı ve zamanında teslim edilen ürün elde etmektir. Üretim sürecinin malzeme/hammadde tedariki ile başlayıp, ürünün teslimi ile sona erdiği düşünülürse, işletmelerin yukarıda belirtilen ana müşteri beklentilerini karşılama sürecinde başlangıç noktasını tedarikçi seçimi oluşturmaktadır. Çünkü, tedarikçiden alınan malzeme/hammaddenin kalite düzeyi, tedarikçinin teslim tarihi ve malzeme/hammadde fiyatları üretilen ürünlerdeki müşteri beklentilerine etki eden temel faktörlerdendir (Özyörük ve Özcan, 2008: 137).

Geçmişte tedarikçi seçimi için tanımlanan kriterler normal olarak, fiyat ve daha spesifik olarak fiyat rekabetiydi. Bununla birlikte otel işletmelerinin ihtiyaçlarının, ürünler ve hizmetlerden değer yaratmak koşuluyla rekabetçi avantajlar geliştirmek olduğunu tedarikçiler tanımladılar, pek çok satın almacı rekabetçi avantajları sağlamak için sadece fiyat üzerinde odaklanmanın artık yeterli olmadığını kabul etmektedirler. Onun yerine satın almacılar ihtiyaçlarını, tedarikçilerin daha kapsamlı, daha yetili olması olarak genişletmişlerdir (Güner, 2005: 55).

Tedarikçi seçimi, üretim için gerekli hammaddelerin, yarı mamul ve diğer malzemelerin kimden ve ne kadar alınacağını belirlenmesi için mevcut tedarikçilerin çok sayıda değerlendirme ölçütü kullanılarak karşılaştırılmasının yapılması ve en uygununun seçilmesi işlemidir. Potansiyel tedarikçilerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler işletmelerin ihtiyaçlarına göre farklılık gösterse de ortak amaç tedarik etme olasılığı yüksek tedarikçileri saptamak ve bunların arasından en iyisini seçebilmektir. Genel olarak tedarikçi seçimi problemi karmaşık problemler sınıfında yer almaktadır. Bunun üç temel nedeni bulunmaktadır (Güner, 2005: 56):

- Tedarikçi seçiminde çok sayıda ölçüt ve alt ölçütlerin bulunması ve bu ölçütlerin bazılarının nitel bazılarının da nicel değerler olması,
- Seçim aşamasında bazen birbiriyle çelişen ve bazen de birbirini tamamlayan ölçütlerin olması,
- Çok sayıda tedarikçinin olması.

Anahtar tedarikçilerle uzun soluklu ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesi, işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Dolayısıyla tedarikçi seçimi, tedarik zinciri performans yönetiminde ve tedarikçilerin sisteme uyumunun sağlanmasında en önemli konulardan birisini oluşturmaktadır (Shin, Collier and Wilson, 2000: 319).

Tedarikçi seçim kriterleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Gopalakrishnan, 2010:198-199):

***-Kapasite***

Tedarikçinin, işletmenin istediği ürünleri sağlayıp sağlayamadığını inceler. Gerekli olan hizmet, güvence ve bilgi tedarik edilebiliyor mu? Tedarikçi, kalite ve miktar bakımından işletmenin ihtiyaçlarını tedarik edebilecek kapasiteye sahip olmalıdır.

***-Uygunluk / Kullanılabilirlik***

Tedarikçi ürün veya hizmeti zamanında ve istenilen yerde sağlayabilir mi? Eğer tedarikçi, işletmeden çok uzakta yer alıyorsa lojistikle ilgili bazı problemler yaşanabilir.

***-Fiyatlandırma***



Sunulan hizmetlerin verilen toplam fiyatı rekabete dayalı mı? Unutulmamalıdır ki düşük fiyat her zaman en iyi teklif olmayabilir, satın alma fiyattan ziyade toplam maliyeti düşünmelidir ve ona göre karar vermelidir.

#### **-Kalite**

Tedarikçinin, işletmenin ihtiyaç duyduğu performansı, toleransı, işletmenin spesifikasyonlarını karşılayıp karşılayamadığına bakılır. Tedarikçi sürekli kaliteli ürünler tedarik etmek için yerinde gerekli sisteme sahip mi? Tedarikçinin kalite karşısındaki tutumunun ne olduğuna bakılmalıdır.

#### **-İstikrar / Süreklilik**

Tedarikçinin iyi bir finansal durumunun olup olmaması, çalışmakta olduğu diğer müşterilerinin kimler olduğu gibi kriterler de önemlidir.

Doğru tedarikçilerle çalışmak bir işletmede satın alma maliyetlerini azaltırken, müşteri memnuniyetini arttıracak ve rekabet yeteneğini geliştirecektir. Bununla birlikte yanlış tedarikçi seçimi tedarik zinciri için önemli finansal ve operasyonel kayıplara neden olacaktır. Tedarikçi sadece bir faaliyeti yapmakla kalmamalı, aynı zamanda işletmenin amaçlarını, hedeflerini, misyon ve kültürünü de anlayabilmelidir. Bu niteliklere ilave olarak tedarikçi, teknolojik yenilikleri, müşteri tatmini ve kaliteyi geliştirmeyi sağlayacak yeterliliklere sahip olmalıdır (Susuz, 2005:35).

### **2.1.2.6. Tedarikçi Seçim Süreci ve Değerlendirme Yöntemleri**

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin en önemli faaliyetlerden birisi tedarikçi seçimidir. Bu sürecin olumsuz neticelenmesi işletmeler açısından finansal ve operasyonel kayıplara neden olmaktadır (Akteke, 2007:8).

Karar verme en genel anlamda; bir seçenek kümesinden en az bir amaç veya ölçüte göre en uygun seçeneğin seçimi şeklinde tanımlanabilir. Buna göre bir karar probleminin elemanlarını karar verici, seçenekler, kriterler, sonuçlar, çevre ve karar vericinin öncelikleri oluşturur. En basit şekliyle bir karar problemi bir amaç veya ölçüte göre seçenekler arasından bir seçim yapma gibi düşünülebilir (Dağdeviren ve Eren, 2001:42).

Karar verici konumundaki kişiler iki çeşit karar yaklaşımıyla karşı karşıyadır. Bunlar aşağıda belirtilen sezgisel ve analitik kararlardır (Dağdeviren ve Eren, 2001:43):

*Sezgisel kararlar* herhangi bir veri tabanı tarafından desteklenmemektedir. Günümüzde özellikle KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, verilen kararların çoğu sezgisel karar tipindedir. Yani kişiler bu tip yerlerde tamamen kendi bilgi ve tecrübelerine göre, kararları çok kısa bir zamanda, belirli bir analitik temele dayandırmaksızın almaktadırlar (Dağdeviren ve Eren, 2001:43).

*Analitik karar* yaklaşımı ise; sorunların kademeli bir şekilde anlamlı daha küçük alt bölümlere ayrıştırılarak daha etkin çözümlenebileceği esasına dayanır. Böylece sağlıklı

kararların alınması için analitik yaklaşımlar önerilmektedir. Çünkü verilen kararların tutarlılığı; seçenekler arasında yapılan karşılaştırmalı bir analiz neticesinde artış gösterir. Bir analitik yaklaşım, verilerin ortak paylaşımına öncülük eder. Kararlar stratejik bir kümeye dönüştürülür. Kriterler karar alma sürecinin tüm seviyelerinde tekrar gözden geçirilir (Özyörük ve Özcan, 2008: 134).

Tedarikçi seçiminde ilk adım, genellikle belirli bir ürün veya hizmet için ihtiyaç belirlenmesi anlamına gelir. Farklı durumlar tedarikçi seçimi için ihtiyaca sebep olabilir. Örneğin, yeni ürün geliştirme, farklı pazarlara açılma, mevcut tedarikçinin kötü performansı nedeniyle yapılan değişiklikler, sözleşmenin sonlanması ve artan talep karşısında mevcut tedarikçinin kapasite yetersizliği. Bu durumlar her işletme için değişiklik gösterebilir (Mendoza, 2007:6).

Karar sürecine çok sayıda ölçüt olduğu için tedarikçi seçimi karmaşık bir problemdir. Çoğu zaman bu ölçütler birbirleriyle çakışabilir. Bu nedenle uygun ölçütlerin tanımlanması kritik hale gelmektedir. Tedarikçi seçiminde en yaygın kullanılan ölçütlerden bazıları tedarikçinin kapasitesi, kalitesi ve satın alma fiyatıdır. Bununla birlikte seçilecek ölçüt grubu büyük ölçüde şirketin hedefleri ve rekabet ettiği endüstri tipine bağlıdır (Mendoza, 2007:7).

Tedarikçi seçim yöntemlerinden biri de, çok sayıda tedarikçiyle çalışılmasının zorluğuna karşılık daha az sayıda tedarikçi belirlenmesi ve seçilen tedarikçilerin diğer potansiyel tedarikçilerden tedarikte bulunarak işletme gereksinimlerini karşılamaya çalışmaları ile olmaktadır (Görçün, 2010: 131).

Tedarikçi seçiminde bir başka yöntem; tedarikçilerin kategorize edilmesidir. Bu yaklaşıma göre tedarikçiler tedarik zincirinde vazgeçilebilirlikleri açısından kategorilere ayrılmaktadırlar. Tedarikçilerin kategorize edilmesi; tedarik zinciri yöneticisi olan üyelerin, tedarikçilerin her birisine olan toleranslarını da tanımlamaktadır (Görçün, 2010:131-132).

İşletmeler satın alma taleplerini, tedarikçi seçim süreci sırasında alınacak stratejik yaklaşımla açıkça belirtmelidir. Satın alma stratejilerine örnek olarak tekli veya çoklu tedarikçi, yerli ya da yabancı, kısa veya uzun dönemli tedarikçi sözleşmeleri verilebilir (Mendoza, 2007:7).

İşletmelerin stratejik seviyede verdiği bu kararların ardından bir sonraki aşama potansiyel tedarikçilerin belirlenmesidir. Potansiyel tedarikçiler çalışılan ve/veya çalışılabilecek tedarikçilerdir. İşletmeler çoğu zaman birden fazla ürünü aynı tedarikçiden almak isterler. Bunun yanı sıra tedarikçilerin tanıdık olmasına özen gösterirler. Çünkü tedarikçilerin işletme hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri, işletme teknolojisini ve stok durumunu takip etmeleri iyi bir işbirliği açısından çok önemlidir (Susuz, 2005:20).

Potansiyel tedarikçi havuzu oluşturulduktan sonra, tüm tedarikçiler arasından yapılacak bir ön seçimle daha az sayıda en uygun tedarikçilerin belirlenmesi gerekmektedir (Susuz, 2005:20). Fazla sayıda tedarikçi idaresinin zor olması nedeniyle yapılan ön sınıflandırma

sürecinin amacı, verimsiz potansiyel adayların tedarikçi havuzundan çıkarılarak tüm tedarikçiler kümesinin sadece kabul edilebilir tedarikçilerden oluşan küçük bir kümeye dönüştürülmesidir (Günel, 2010:16).

Tedarikçi seçim ve değerlendirme sürecinde tedarikçinin finansal statüsünün de önemli bir kriter olduğu durumu da unutulmamalıdır. Tedarikçi yalnızca tek bir faaliyeti yapmada tecrübe ve beceriye sahip olmakla kalmamalı, bunun yanı sıra işletmenin amaçlarını, hedeflerini, misyon ve kültürünü de anlayabilecek durumda olmalıdır. Bu niteliklere ek olarak tedarikçi, teknolojik yenilikleri, müşteri tatminini ve kaliteyi geliştirmeyi sağlayacak taahhütlerde bulunmalı, başarılarını kanıtlamak amacıyla müşteri referanslarını da sunmalıdır (Akteke, 2007:9).

#### **2.1.2.7. Satın Alma Teknikleri Yönetimi**

Satın alma, organizasyonlarda büyük önemi olan zorlu bir süreçtir. Satın alınan ürünün karakterine ve özelliklerine göre farklı yöntemler ile sürecin yürütülmesi gerekmektedir. Önemli olan hedeflenen özelliklerdeki ürünün, istenen koşullarda temin edilmesi ve bu işlemin en düşük maliyet ile gerçekleştirilmesidir. Uygulamada kullanılan birçok farklı satın alma yöntemi bulunmaktadır (Akçay, 2011:72). Bu yöntemler aşağıda anlatılmaktadır.

#### **2.1.2.8. Güç**

Güç, bir işi yaptırma ya da insanları, olayları, durumları ve bizzat kendini kontrol edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte;

- Gücü iyi yada kötü değil, nötr bir potansiyel olarak değerlendirmek gerekir,
- Rekabetin gücü tedarikçiye tek seçeneğin orası olmadığını hissettirmektir,
- Risk almanın gücü, istediğimiz satın almada çok istekli davranmamaktır,
- Dayanışmanın gücü, riski başkalarına dağıtarak size düşen payı hafifletmektir,
- Uzman olmanın sağladığı güç, satın alma sürecinde konuyla ilgili uzmanlığın belli

edilerek, diğerlerinin saygısını kazanmaktır (Akçay, 2011:72).

#### **2.1.2.9. Zaman**

Bir müzakere ya da pazarlıkta çözülmesi gereken temel konu müzakere ya da pazarlığa ayrılan sürenin sonunda çözüme kavuşur. Taraflar pazarlık süreci sonuna yaklaşınca strese girerek pazarlığı hemen sonlandırmak isterler. Bu nedenle müzakere için ayırdığı süre uzun olan taraf daha güçlü olacaktır (Akçay, 2011:72).

#### **2.1.2.10. Bilgi**

Satın alma bilgisi ekonomik siparişler için önemli bir etken maddesidir. Veriler bir malzeme için en uygun tedarikçinin seçimine imkan verir. Veriler bir veri bankasında saklanır, malzeme ve tedarikçi ile ilgili tüm gerekli bilgiler burada tutulur. Satın alma verileri içinde ürün tedarikçileri ve birden fazla tedarikçi için ürün listeleri gibi bilgiler yer alır(Akçay, 2011:72).

### **2.1.2.11. Satın Alma Süreci**

İşletmeler karşılaştıkları satın alma kararlarını sınıflandırır. Bazen ofis sarf malzemesi gibi sürekli satın almasını yaptıkları bir durumla, bazen de üretimde ilk kez kullanılacak yeni bir makinenin satın alma durumuyla karşılaşırlar. Her bir durum için verecekleri tepki birbirinden farklı olacaktır. Ayrıca, ekonomik büyüme ve hukuki düzenlemeler, işletmenin fiziki büyüklüğü ve coğrafi konumu, satın alma kararını veren kişilerin oluşturduğu grubun dinamik yapısı ve grup içindeki bireylerin kişisel özellikleri ve yargıları gibi birçok faktör de işletmelerin satın alma anlayışını etkileyecektir(Akçay, 2011:65).

Klasik olarak satın alma süreci manuel ve kağıt üzerinde yürütülen bir sistemdir fakat günümüzde teknolojinin, bilgisayarların ve yerel ağların gelişmesiyle pek çok işletme otomatik ve elektronik tabanlı sistemlere geçiş yapmaya başlamışlardır. (Akçay, 2011:65).

Satın alma sisteminin amacı, tüketicilerden satın alma personeline ve nihayetinde de tedarikçiye bilginin etkin aktarılmasını sağlamaktır. Satın alma süreci bununla birlikte satın alınan malzemelerin tedarikçiden, son kullanıcıya ve faturaların da tedarikçiden muhasebe bölümüne geçişini sağlar (Wisher, Tan, and Leong, 2009: 3).

İşletmelerde üretimin kalite ve maliyet yönünün belirlenmesi satın alma süreci ile başlar. Satın alma sürecinde yer alan basamakları aşağıdaki şekilde sıralayabilmektedir (Weele, 2001:51):

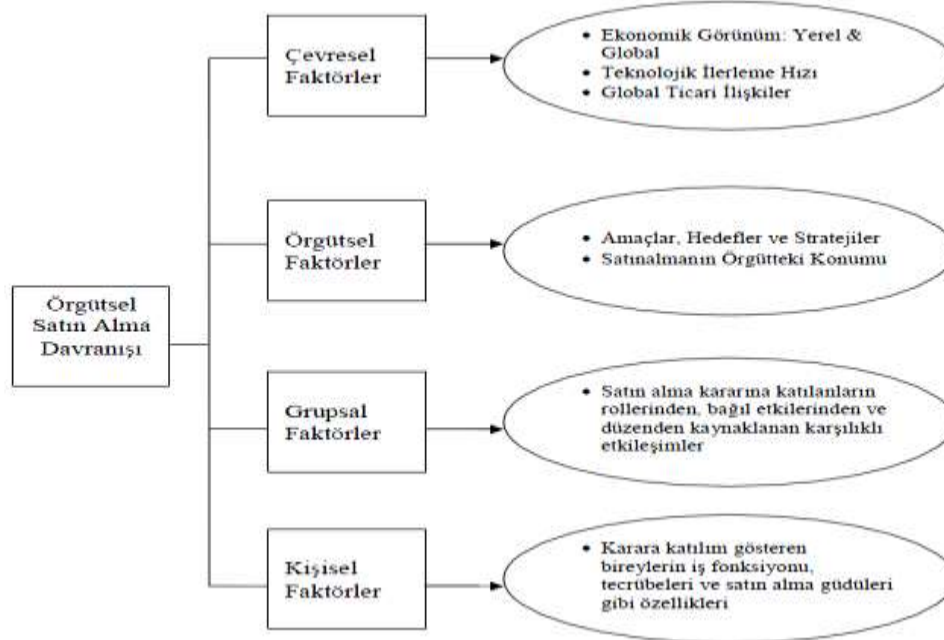
- . Satın alınacak ürün ya da hizmetin kalite, miktar gibi özelliklerinin belirlenmesi,
- Satın alma işlemi için en uygun tedarikçinin seçilmesi,
- Hazırlanacak sözleşme ile ilgili tedarikçiyle gerekli görüşmelerin yapılması,
- Belirlenen siparişin verilmesi,
- Siparişin takibi ve kontrol edilmesi,
- Satın alma sürecinin takip edilmesi ve değerlendirilmesi (satın alma verilerinin saklanması, iç müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, tedarikçi değerlendirilmesi) işlemleri ile satın alma süreci tamamlanmaktadır.

### **2.2.8. İşletmelerde Satın Alma Sürecini Etkileyen Faktörler**

İşletmeler, maliyetlerini minimize etmek ve kârlılıklarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla rasyonel satın alma kararları vermek isterler. Bu nedenle işletmeler en düşük fiyatı, en iyi ürünü veya en iyi hizmeti sağlayan kaynakları tercih ederler. İşletmeler hem ekonomik hem de kişisel faktörlerden etkilenirler. En önemli faktörün ekonomik faktör olduğu düşünülür. Tüketicilere en düşük fiyata, en iyi ürünü ya da hizmeti sağlayan tedarikçi favori olarak gösterilir. Alıcılar favori gördüğü, kendilerine saygı ve kişisel yakınlık gösteren tedarikçilerle çalışmak isterler. Bu beklentilere cevap vermeyen tedarikçileri genel olarak reddetme eğilimdedirler (Şahin, 2000: 12).

Satın almanın gelenekselleşmiş halde olan iki rolü bulunmaktadır. Bunlardan ilki üretim amaçlı malzeme ve hizmetlerin tedarik edilmesi, ikincisi ise, maliyetlerdeki iyileşmeye sağlanacak katkıdır. Satın alma yöneticileri, bu hedefler doğrultusunda maliyetleri minimize edebilmek amacıyla en düşük fiyatı veren tedarikçiyi seçmeyi hedeflemişlerdir. Bu çaba, satın almanın sadece başlangıç maliyetleri üzerinde yoğunlaşmasını gerektirmiştir. Buna karşılık 1970'lerde yaşanan petrol bunalımının küresel faaliyetleri etkilemesi nedeniyle tedarik maliyetlerinde, güvenilirliğinde ve hacminde farklılıklar oluşmuştur. Bunun neticesinde oluşan bu farklılıklar, başlangıç maliyetlerinde tasarrufa gitmenin ötesinde, tedarik akışı olgusunu ve planlamasını zorunlu kılmıştır(Weele, 2001: 16).

İşletmelerde satın almayı birçok faktör etkileyebilmektedir. Şekil 2 işletmelerde satın alma davranışını etkileyen çevresel faktörleri (ekonominin büyüme oranı, vb.), örgütsel faktörleri (örgütün büyüklüğü, vb.), grupsallık faktörleri (satın alma kararlarında etkili düzen, vb.) ve bireysellik faktörlerini (kişisel tercihler, vb.) göstermektedir (Altıok, 2009: 31).



**Kaynak:**Hutt M.D., Speh.T.W., 2007.

**Şekil 2. İşletmelerde Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler**

#### 2.2.8.1.1. Çevresel Faktörler

İş yapılan çevredeki öngörülen değişimler, teknolojik gelişmeler, yeni yasal düzenlemeler ve benzeri gelişmeler, işletmelerin satın alma planlarını mecburi olarak değiştirmesine sebep olabilmektedir. Örgütsel satın alma davranışını şekillendiren başlıca faktörlerin başında ekonomik, bürokratik, yasal ve teknolojik gelişmeler gösterilebilir. Toplu olarak bütün bu etkiler, işletme ve tüketici ilişkilerinin gelişebileceği sınırları belirler (Altıok, 2009:32).

#### **2.2.8.1.2. Ekonomik Faktörler**

İşletmeler için ekonomik çevre, örgütün satın alma yeteneğini ve bir ölçü de satın almaya istekliliğini de etkiler. Ancak, genel ekonomik koşullardaki değişiklikler piyasadaki bütün sektörleri eşit olarak etkileyemeyebilir. Örneğin, faiz oranlarındaki artış konut endüstrisine zarar verirken (ahşap, çimento ve yalıtım ürünleri, vb.), kağıtçılık, hastane tüketim malzemeleri, ofis ürünleri ve kolalı içecek ve benzeri pazarları pek etkilemeyebilir. Örgütsel pazarın geneline hizmet veren satıcılar, değişen ekonomik koşulların alt sektörlerde yaratacağı farklı etkilere karşıda duyarlı olmalıdır (Altıok, 2009:32).

#### **2.2.8.2. Teknolojik Faktörler**

Bir piyasadaki teknolojik gelişim düzeyi, örgütsel satın alma sürecinde karar verme biriminin bileşimini de etkileyecektir. Teknolojik gelişimin hızı arttıkça, satın alma sürecinde satın alma yöneticisinin önemi de azalacaktır. Teknik uzmanlar ve mühendislerin önemi ise teknolojinin gelişme hızına bağlı olarak artacaktır. Araştırmalar, teknolojik gelişim hızını daha yüksek algılayan satın alma yöneticilerinin, satın alma sürecinde daha yoğun bir araştırma dönemine girdikleri ve genel olarak araştırma dönemini daha kısa sürede bitirmeye çalıştıklarını göstermektedir (Weiss ve Heide, 1993:220).

#### **2.2.8.3. Örgütsel Faktörler**

Satın alma fonksiyonlarında işletmelerin kendine özgü amaçları, politikaları, prosedürleri, kriterleri, kısıtları ve sistemleri mevcuttur. Son yıllarda gelişmiş ülkelerdeki enflasyon ve kıtlıklar nedeniyle, satın alma departmanlarının önem düzeyleri yükseltilmekte, satın alma merkezîleştirilmekte, uzun dönemli sözleşmeler yapma eğilimleri artmakta ve satın alma performanslarının değerlendirilmesi, satış elemanlarında olduğu gibi, ikramiye, prim vb. teşviklere dayandırılmaktadır. Bu eğilimlerden dolayı, endüstriyel pazarlamacıların da önem düzeyinin yükseltilmesi, iyi bir pazarlama planlaması yapılması ve gerekli diğer önlemlerin alınması gerekir (Tek, 2005:233).

#### **2.2.9. Satın Almada Stratejik Öncelikler**

İşletmelerde satın alma işleminin önemi arttıkça, satın alma yöneticileri, bu departman için stratejik öncelikler belirlerler. İşletmeler için maliyetleri düşürmeye çalışmak bir önceliktir, ancak satın alma departmanı maliyet düşürmekten çok daha fazla duruma katkıda bulunabilir. Daha da önemlisi, satın alma yetkilileri daha stratejik bir soruya cevap ararlar: Satın alma daha güçlü bir rekabet silahı olarak kullanılabilir mi? İşte bu noktada hedef, kurumsal amaçlara ve iç müşterilerin satın almanın bu amaçlara ulaşmasına nasıl yardım edebileceği konusuna odaklanır. Bu stratejik sürece direk katılan satın alma yöneticileri, tedarikçilerin yeteneklerine artan bir önem vererek, stratejik tedarikçilerin şirketin ürün ve hizmetlerine değer katabileceği yeni alanlar bulmak için uğraşırlar (Hutt and Speh, 2007:92).

### **2.2.10. Satın Almanın İşletmedeki Yeri**

İşletmelerde satın almanın geleneksel ticari işlem bazlı destek hizmeti rolünden uzaklaşması ve yönetsel anlamda daha stratejik bir rol kazanmasıyla, birçok lider örgüt satın alma fonksiyonunu merkezîleştirmeye başlamıştır. Satın alma fonksiyonunun merkezîleşmesiyle birlikte, ayrı bir örgütsel birim bölgesel, bölümsel ve merkezsel seviyede satın alma faaliyetlerini yönetmektedir. Örgütsel etkilere duyarlı bir satıcı veya müşteri; örgütün karar verme sürecini ayrıntılı haritalayabilir, satın almadaki etkilerinden bağımsız olarak işletmenin sadece satın alma kriterlerini tanımlayabilir ve merkezi olduğu kadar dağıntık satın alma fonksiyonlarına sahip işletmeleri de hedefleyen pazarlama stratejileri kurabilir (Tek, 2005:274).

Satın almanın merkezîleşmesini birçok faktör etkilemektedir. Öncelikle, merkezîleşme ile satın alma stratejisi kurumsal stratejiye daha iyi entegre edilebilir, e-satın alma yazılım araçları ile yöneticiler kurumsal harcamaları anında detaylı olarak görüntüleyip analiz edebilir. Ayrıca, çok sayıda tesisi ya da ofisi olan işletmeler genel ihtiyaçları bir havuza toplayarak maliyetleri azaltabilir. Motorola, satın alma fonksiyonunu merkezîleştirmeden önce, aynı tedarikçi ile 65 farklı merkezden aynı yazılım programı için yapılmış aynı sözleşmelere sahiptir. Motorola, küresel olarak bütün merkezler için geçerli tek bir sözleşme ile 65 farklı sözleşmenin toplam maliyetinin yarısını tasarruf edebilmiştir. Bunlarla beraber, arz ortamı merkezi satın alma stratejisinin gerekliliğini belirlemektedir. Arzı birkaç büyük satıcı domine ediyorsa, uygun şartlarda alımlar için merkezi satın almanın gücü etkili olacaktır. Eğer arz endüstrisi her biri limitli bir coğrafyaya hizmet verebilen birçok küçük tedarikçiden oluşuyorsa, dağıntık merkezli satın alma daha iyi bir çözüm olacaktır. Son olarak, bazı kritik satın almalar için satın alma merkezleri, süreci etkileyen birimlerin lokasyonlarına yakın konumlandırılmalıdır. Örnek olarak, satın alma sürecinde mühendisliğin ve tasarımın önemli bir rolü varsa, satın alma merkezi, mühendislik ve tasarım birimlerine fiziksel olarak yeterli yakınlıkta olmalıdır (Hutt and Speh, 2007:103).

#### **2.2.10.1. Grupsal Faktörler**

Grupsal faktörler; işletmelerde satın alma departmanındaki kişilerin kendi aralarındaki ilişkileridir. Satın alma sürecinde kişiler arasında ortaya çıkan etkileşimin ya da grup dinamiğinin satın alma işlemini çok olumlu veya olumsuz noktalara taşıyabilir. Departmandaki her üyenin statüsü, yetkisi, duygu paylaşımı ve ikna kabiliyeti birbirinden farklı olduğundan dolayı olumsuz tepkiler satın alma sürecini zarara uğratabilir. Grup bireylerinden bazılarının güç kullanımında kuvvetli veya zayıf olmaları ve karar verme aşamasındaki uyumluluk veya anlaşmazlıkları satın alma sürecini farklı yönlerde etkileyebilir (Webster and Wind, 1972:58).

### **2.2.10.2. Kişisel Faktörler**

Satın alma kararını işletmeler değil, satın alma departmanı çalışanları verir. Araştırma, satın alma kararından en fazla etkileneceğini düşünen bireylerin, karar sürecine diğerlerinden daha fazla katıldığı belirlenmiştir (McQuiston and Dickson, 1991:161).

Satın alma karar sürecine katılan her bir üye kişisel motivasyonlarını, algılarını ve tercihlerini ortaya koymaktadır. Bu faktörler ise kişilerin yaş, gelir, eğitim, kişilik, profesyonel kimlik ve riske karşı tutumlarından etkilenir. Yaşlı ve deneyimliler, satıcılar ile deneyimlerine göre, genç ve iyi eğitilmiş olanlar ise bilgisayar vb. hesaplarına dayanarak müzakere yaparlar. Buna karşın satın aldığı mal firmaya önemli bir tasarruf sağlarsa kişi terfi etmeyi de umabilir (Tek, 2005:233).

### **2.2.11. İşletmelerde Satın Alma Durumları**

Belirli bir ürün için satın alma konusunda deneyimli işletmeler, aynı ürünün satın alınmasını ilk defa yapacak örgütlere göre satın alma karar problemine daha farklı yaklaşırlar. Bu nedenle, odak, satın alınan üründen karşılaşılan satın alma durumuna kayar. Robinson, Faris, and Wind (1967), satın alma karmaşıklığı değişkenliğine göre 3 ayrı tipik durum tanımlanmışlardır;

- İlk defa satın alma (yeni alım),
- Geliştirilmiş yeniden satın alma ve
- Doğrudan yeniden satın alma (rutin alım).

#### **2.2.11.1. İlk Defa Satın Alma**

İlk kez satın alma, daha önce çalışılmamış bir tedarikçiden, daha önce hiç alınmamış bir malzeme/hizmet alınması durumunda ortaya çıkar. Bu durumlarda yüksek oranda bir belirsizlik ve risk bulunduğu için ürün özelliklerinin çok net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Karar verme sürecinde çok farklı birimlerden (disiplinlerden) yararlanmak gerekebilir. İlk kez satın alma durumuna daha çok demirbaş alımlarında veya yeni ürün üretiminde rastlanır (Akçay, 2011:69).

İşletmeler, ilk defa satın alma durumuyla karşılaştığında örgütsel satın almacı kapsamlı problem çözme olarak adlandırılan karar verme aşamasına geçer. Satın alma kararını etkileyenler ve karar vericiler, alternatif ürünleri ve tedarikçileri kıyaslayabilmek için gerekli olan ve detaylı olarak tanımlanmış kriterlerden, hatta belirli bir çözüm için gerekli yetkinliklerden bile yoksun olabilirler. Bu durum, tüketici pazarlarındaki bireyin ya da hane halkının ilk defa ev satın alacağı zaman karşılaştığı karar verme problemiyle benzerlik taşımaktadır(Howard and Sheth, 1969:486).

#### **2.2.11.2. Geliştirilmiş Yeniden Satın Alma**

Geliştirilmiş yeniden satın alma durumu, yeni bir malzemenin daha önceden çalışılmış bir tedarikçiden veya daha önce tedarigi yapılan bir malzemenin yeni bir tedarikçiden alınmak



istenmesi durumunda karşılaşılır. Bu durum, genellikle var olan tedarikçiden hoşnut olunmadığı ve tedarikçinin değiştirilmek istenilmesi veya var olan ürünlerin seçenek malzemelerle üretilmek istenilmesi durumunda ortaya çıkar. Geliştirilmiş yeniden satın alma ilk kez satın almaya göre daha az belirsizlik içerir. Çünkü tedarikçi seçiminde uygulanacak seçim parametreleri veya tedarik edilecek malzemenin özellikleri bilinmektedir (Ayhan, 2013: 36-37).

### **2.2.11.3. Doğrudan Yeniden Satın Alma**

Bir ihtiyacın devamlılığı ya da yeniden tespiti durumunda, satın almak isteyen işletmeler ihtiyaç ile ilgili oldukça tecrübeli olduklarından yeni bilgiye çok fazla ihtiyaç duymazlar. Yeni çözümlerin değerlendirilmesi kayda değer bir gelişme yaratmayacağından gereksiz olarak görülür. Bu tür durumlarda, doğrudan yeniden satın alma yaklaşımı uygun olmaktadır (Hutt and Speh, 2007:105).

Satın alma durumları arasında en çok karşılaşılan satın alma durumu doğrudan yeniden satın alma durumudur. Bu durumda, bilinen bir mal ya da hizmet, belirli bir tedarikçiden karşılanılmak istenmektedir. Böyle bir ortamda belirsizlik durumu çok düşüktür. Çünkü tedarikçi ile daha önce yapılan anlaşmanın koşulları bellidir. Rutin satın almalar, daha çok büro malzemeleri, temizlik malzemeleri, yemek malzemeleri için yapılır. Tekrar satın almalarda siparişler satın alma bölümünden bağımsız olarak doğrudan kullanıcı departman tarafından da verilebilmektedir (Ayhan, 2013: 37).

### **2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi**

Tedarik kavramı, kelime anlamı olarak incelendiğinde fiil olarak 'temin etmek, sağlamak' anlamı taşırken, isim olarak ve işletme açısından incelendiğinde, 'satılmak amacıyla mal veya hizmet sağlamak, herhangi bir mal ya da hizmetin kullanım için uygun olan miktarı anlamını taşımaktadır (Wordnet, 2009). Türk Dil Kurumunun yapmış olduğu tanıma göre ise tedarik 'araştırıp bulma, sağlama, temin etme' anlamlarını taşımaktadır (Türk Dil Kurumu, 2016).

Tedarik, konaklama işletmeleri açısından ele alındığında ise, konaklama işletmesinin müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmek amacıyla ihtiyaç duyduğu kaynakların temin edilmesi ve gerektiği zaman kullanabilmek amacıyla hazır tutulması şeklinde açıklanabilir (Veronneau and Roy, 2009; Zhang and Murphy, 2009; Lee and Fernando, 2015).

Tedarik, işletmeler açısından, içinde bulunduğumuz yüzyılda stratejik bir fonksiyonu haline gelmiştir. İşletmeler açısından tedarik fonksiyonu, işletme için gerekli olan her türlü kaynağın temin edilmesi anlamını taşımaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997:365). İşletmenin sadece malzeme ihtiyacını karşılamaktan ziyade daha geniş bir anlama sahip olan tedarik kavramı işletmenin bütün ihtiyaçlarını temin etmek amacıyla yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Şenol, 2003: 426).

İşletmeler açısından tedarik fonksiyonunun kapsamında incelenen faaliyetler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Elagöz,2006: 5-6):

- Malzeme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Araştırma,
- Malzeme standardizasyonu,
- Kalite gereksinimlerinin saptanması,
- Fiyat ve anlaşma koşullarının belirlenmesi,
- Uygun zamanın saptanması,
- Satın alma politikalarının tespiti,
- Uygun tedarik kaynaklarının belirlenmesi ve tedarikçi seçimi,
- Tedarikçilerle ortak problem çözümü,
- Tedarikçi izleme ve analizi,
- Verimlilik ve maliyet iyileştirmeleri,
- Tedarik kaynağı geliştirme stratejileri,
- Pazar analizleri,
- Fiyat tahminleri,
- Uzun dönemli satın alma planlaması,
- Üretim ve satın alma kararı,
- Muayene ve kontrol,
- Malların hareketi, depolama ve stoklama,
- Dağıtım,
- Değer analizi,
- Tedarik ile ilgili tüm bilgilerin depolanması ve haberleşme.

### **2.3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı Ve Anlamı**

Artan rekabet ile birlikte 20. yüzyılın ortalarından sonra birçok işletme üretim maliyetlerini asgariye indirmek amacıyla yönelik olarak, temel operasyonel strateji olarak çok az ürün ve süreç esnekliği ile, kitle üretim sistemleri üzerinde yoğunlaşmışlardır (Özdemir, 2004:87).

Söz konusu yıllarda piyasada olmayan farklı bir ürün geliştirmek yavaş ve firmanın sahip olduğu kısıtlı teknolojik donanımına bağlı olarak yapılmaktayken (Andreu, et all., 2010: 779) işletmenin sahip olduğu teknolojinin ve belli alanlarda elde edilen uzmanlığın müşteriler ya da işletmenin iş birliği içinde olduğu tedarikçilerle paylaşılması tehdit edici görülmekteydi. Aynı şekilde, işletmeler arası işbirliği ve alıcı-tedarikçi ortaklığı üzerine ilgi de minimum düzeydeydi (Tan, 2001: 39).

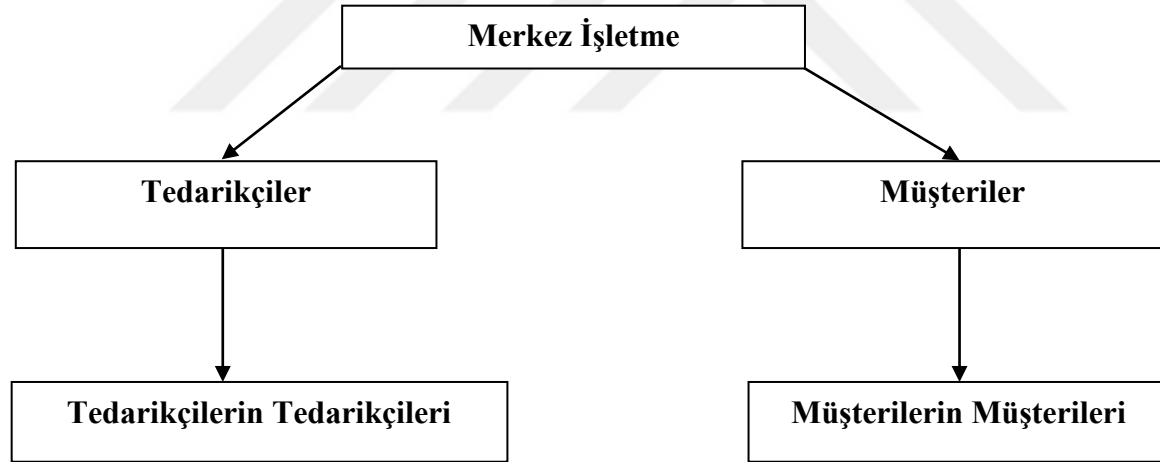
İşletmeler karar verirken 21. yüzyılın başlarında artık bu kararlarının merkezinde tamamen müşterilere yer vermişlerdi. Elektronik ticaretin gelişmesi ile birlikte tedarik zincirleri geçmişte ulaşılmaz görünen pek çok yeni pazar bölgelerine müşterilerin ulaşmalarını

sağlamışlardır(Ross, 2000:4; Enz and Potter, 1998:143). İşletmeler müşterilerini aldıkları mal ya da hizmetlerden memnun edebilmek için değer zinciri içindeki bütün üyelerle işbirliği yollarını geliştirmeye yönlendirmişlerdir. Bu işbirliği sürecinin adı “Tedarik Zinciri Yönetimi” (Houlihan, 1985: 25) olarak isimlendirilmiştir.

Tedarik zinciri; üretimde kullanılacak olan hammadde ve yardımcı malzemeler ile üretim araçlarının bir araya getirilerek üretim noktalarına en uygun maliyet ve koşullarda temin edilmesi, üretim içi süreçlerde etkinliğin sağlanabilmesi için üretim faaliyetlerinin desteklenmesi, nihai tüketiciye en iyi şart ve maliyetlerle ürünün ulaştırılması süreçlerini kapsamaktadır (Görçün, 2010:3; Xu and Gursoy, 2015:230).

Vrijhoef ve Koskela (2000: 170)'ya göre tedarik zinciri, işletmenin elinde bulundurduğu hammaddenin işlenip tüketiciye ulaşmaya kadar olan süreçte satılan mal ve hizmetin daha verimli olması amacıyla gerçekleştirilen faaliyet ve işlemlerin tamamını kapsamaktadır.

Yakut (2013:3)'a göre ise tedarik zinciri, malzeme tedarik işlemlerindeki ihtiyaçları karşılayan, bu malzemeleri işleyen ve satıma hazır hale getiren, dağıtım kanallarından birine karar vererek müşterilerine ulaşmasını sağlayan hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekedir. Bu şebeke sistemi Şekil 3'te gösterilmektedir.



**Kaynak:** Jespersen B. D. Tage S. L. (2005). *SupplyChain Management in Theory and Practice*, s.13

**Şekil 3: Tedarik Zinciri Örneği**

Jespersen ve Tage (2005:13)'ye göre tedarik zinciri karmaşık bir olgudur. Basit anlamda düşünüldüğünde merkez işletme bir ürünü üretebilmek için gerekli olan hammaddeyi tedarikçilerinden karşılar ve belli bir üretim sürecinden geçirdikten sonra müşterilerine sunar. Fakat, işletmenin hammadde ihtiyaçlarını karşıladığı tedarikçilerin de kendi işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için başka işletmelerle işbirliği içinde bulunmaları ve müşterilerin de başka müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için iş birliği içinde olmaları tedarik zincirini daha karmaşık bir hale getirmektedir.

Tedarik zinciri yönetiminin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Erdal, 2011: 13):

- Üretilen mal ya da hizmetin tedarikçiden temin edilip müşteriye sunulması ve müşteri tarafından satın alınması süreçlerinin tümünü kapsar,
- Taleplerin karşılanmasında tüm tarafların katılımı gereklidir,
- Üretici ve tedarikçi ilişkilerinin dışında, lojistik, depolama gibi ayrı kalemlerden oluşur,
- Bütün süreçler bir sistem yaklaşımı çerçevesinde yapılır. Tüm aşamalar birbirlerini takip eder,
- Tüm işletme faaliyetlerinin bütünleşmesini içerir (finans, dağıtım, pazarlama).

Tedarik zinciri yönetiminin iyi bir şekilde yönetilmesi özellikle hizmet üreten işletmeler için bir takım faydalar sağlamaktadır (Koch, 2002: 52);

- Üretimin sürekli olmasını sağlar,
- Siparişlerin bir an önce hazırlanmasını sağlayarak, pazarda meydana gelen değişikliklere ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verir,
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak işletmenin uzun ömürlü olmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar,
- Tedarikçilerle var olan ilişkilerin güçlendirilmesi için piyasanın sürekli takip edilmesini ve teknolojiye maksimum şekilde faydalanılmasını sağlar,
- İşletme maliyetlerini minimum düzeyde tutar,
- İşletmenin tüm bilgi, materyal ve para akışını yönetilebilir duruma getirir.

Tedarik zinciri yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması müşteri memnuniyetini arttırmakla birlikte kaliteyi de beraberinde getirmektedir. İşletmede etkin bir tedarik zinciri yönetiminin olmaması ise işletmenin birçok kayba uğramasına sebep olacaktır. Bunlar (Koch, 2002: 53):

- Gerektiğinden fazla ve işlevsiz envantere kaynaklanan kar kayıpları,
- Beklenmeyen taleplerin karşılanmasından ve müşteri memnuniyetsizliğinden kaynaklanan gelir kayıpları,
- Beklentilerin yanlış anlaşılması sonucu oluşan müşteri kayıpları,
- Rakiplere karşı kaybedilen pazar payı,
- Operasyonel belirsizlikleri ortadan kaldırmak için çok fazla zaman ayrılan planlama çevrimleri neticesinde oluşan üretim zamanı kayıpları,
- Zamanında ve istenilen miktarda ürün teslim etmek konusunda yaşanan yetersizlik nedeniyle ortaklık fırsatlarının kaçırılması olarak sıralanabilir.

### **2.3.2. Tedarik Zincirinin Yapısı ve İşleyişi**

Tedarik zincirinin yapısı her işletme açısından farklılık arz etmektedir. Küçük işletmeler ya da sunulan hizmetlerin az olması tedarik zincirinin yapısal olarak sade olabileceken büyük işletmeler söz konusu olduğunda yapısı daha karmaşıktır (Roseman, Kurzynske, and Tietyen, 2006: 73; Kim, 2006: 86).

Basit bir tedarik zincirinin unsurları; müşteriler, perakendeciler, toptancılar, üreticiler ve malzeme tedarikçilerinden oluşur (Purcell, 2002: 205; Slattery, 2009; Friedl and Wagner, 2012:377; Blome, Hollos, and Paulraj, 2014).Tedarik zincirinin uygun tasarımı, hem müşterilerin gereksinimlerine hem de bu gereksinimlerin karşılanmasına dâhil olan aşamaların rollerine bağlıdır. Bazı durumlarda, üretici müşterinin isteğini doğrudan karşılayabilmektedir (Kothari, vd., 2005:372; Fantazy, Kumar and Kumar, 2010:687; Soltani and Wilkinson, 2010:108; Shi and Liao, 2013:112).Bu durumda tedarik zincirinde perakendeciye de toptancıya da ihtiyaç bulunmamaktadır. Bazı durumlarda da üretici müşterilerin isteklerini doğrudan değil, perakendeci ya da hem perakendeci hem de toptancı yolu ile karşılayabilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2007:12; Murphy and Smith, 2009:214).

Tedarik zinciri yapısını üretim yönelimi yapısı, organizasyon yapısı ve bilgi paylaşımı yapısı olmak üzere üç ana başlık altında toplamak mümkündür. (Heizer and Render, 2001:33).

#### **2.3.2.1. Üretim Yönelimi Yapısı**

Üretim yönelimi temelde üretimin talep tahminlerine göre stok veya sipariş üzerine yapılıp yapılmayacağı konusuna yanıt aramaktadır. Üretimde var olan tüm birimlere yönelmek yerine tedarik zincirini bir bütün olarak ele alarak tedarik zincirinin etkin ve düzenli bir şekilde yönetilmesini esas almaktadır (Heizer and Render, 2001:33).

#### **2.3.2.2. Organizasyon Yapısı**

Etkin bir tedarik zinciri, işletme içi ve işletme dışı birçok faktörden etkilenmektedir. Uyumlu bir tedarik zinciri elde etmek için talep, tedarik ve teknolojiye belirsizlik dikkat edilmesi gereken en önemli faktörlerdendir. Müşterilerin gereksinimlerini analiz ederek bu gereksinimlere göre mal ya da hizmet üretmek, tedarik zincirini de buna göre tasarlamak işletmeyi diğer işletmelerden üstün kılacaktır. Ayrıca mevcut tedarik zincirini de müşterinin sürekli değişen ihtiyaçlarına ve taleplerine göre revize etmek de işletme başarısı için önem arz etmektedir. Bunun yanında, işletme içi iletişim, işletme içi bölümlerin karşılıklı iletişim şekli ve tedarikçilerin katılımı da etkin bir tedarik zincirinin belirleyici noktalarıdır (Chopra and Meindl, 2007:132).

Tedarik zinciri; “Temel Tedarik Zinciri”, “Genişletilmiş Tedarik Zinciri” ve “Üst Seviye Tedarik Zinciri” olmak üzere üçe ayrılmaktadır(Chopra a Meindl, 2007:132).

Temel Tedarik Zinciri; yalnızca işletme, müşteri ve tedarikçilerden oluşur. Müşteri talepleri işletmeye iletilir ve işletme bu talepleri tedarikçilerden sağlayarak ürün veya hizmet

olarak müşteriye iletir. Temel Tedarik Zinciri Şekil 4'te gösterilmektedir (Chopra ve Meindl, 2007:133).



**Kaynak:** Chopra ve Meindl, 2007:133

#### Şekil 4. Temel Tedarik Zinciri

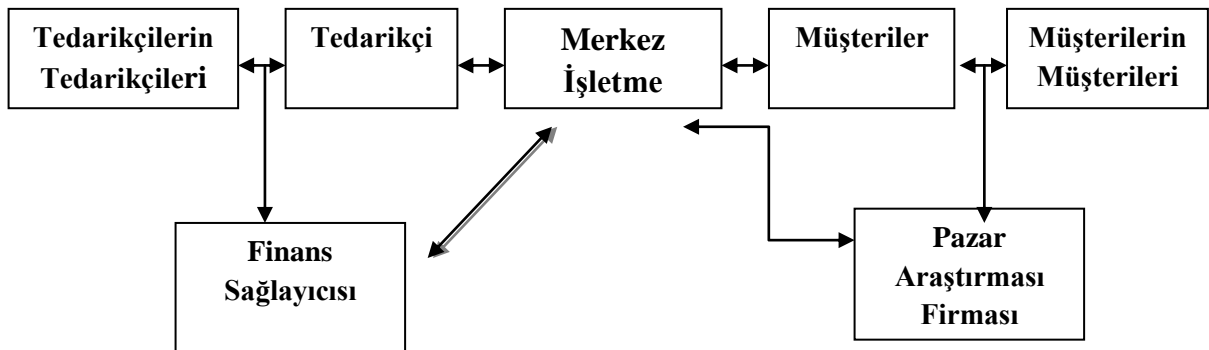
Genişletilmiş Tedarik Zincirinde yine işletme, tedarikçi ve müşteri üçlüsü vardır yalnız bu kez müşterinin müşterisi ve tedarikçinin tedarikçisi de zincire dahil olmuştur. Temel tedarik zincirine göre daha genişletilmiş ve kapsamlı hale gelmiş bir zincir yapısıdır. Genişletilmiş Tedarik Zinciri Şekil 5'te gösterilmektedir(Chopra and Meindl, 2007:133).



**Kaynak:** Chopra ve Meindl, 2007:134

#### Şekil 5. Genişletilmiş Tedarik Zinciri

Üst Seviye Tedarik Zinciri ise genişletilmiş tedarik zincirine finans sağlayıcıların, pazar araştırması yapan firmaların ve lojistik sağlayıcıların katılımıyla ortaya çıkmıştır. Tüm tedarik zinciri yapılarında koordinasyon ve birimler arası uyum oldukça önemlidir ancak üst seviye tedarik zinciri daha komplike bir yapıya sahip olduğu için tüm yapılar arasındaki iletişimin düzenli olması mutlak suretle gereklidir aksi takdirde oluşabilecek küçük bir akış bozukluğunda tüm zincir üyeleri bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Üst seviye Tedarik Zinciri Şekil 6'da gösterilmektedir(Chopra and Meindl, 2007:134).



**Kaynak:** Chopra ve Meindl, 2007:134

#### Şekil 6. Üst Seviye Tedarik Zinciri

### **2.3.2.3. Bilgi Paylaşımı Yapısı**

Tedarik zinciri bilgi paylaşım yapısının tasarımında paylaşılacak bilginin tanımlanması ve bilgiye hızlı ulaşımın sağlanması olmak üzere iki ana konu olarak ayrılır (Yılmaz ve Bakoğlu, 2001:173). Bilgi paylaşımına ilişkin konular aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şen, 2004: 15):

- Satış-ürün/pazar (tarihsel ve tahmini),
- Taşıma-şekil/miktar/sınıf (nakliye özellikleri, oranlar/maliyetler, yükler),
- Stok-parça/bölge(stok seviyesi, maliyet faktörleri, hizmet seviyeleri),
- Üretim-parça/fabrika/hat(üretim seviyesi, maliyetler, kapasite) ,
- Depolama-parça/bölge(miktar, kapasite, maliyetler).

Tedarik zincirindeki paydaşlar arasındaki uyum amaçlı bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanılması, etkin bir tedarik zincirinin oluşmasını sağlamaktadır. Etkin bir tedarik zinciri somut olarak üretilen ürünlere dayalı olmaktan ziyade bilgi akışına dayalıdır (Wang, et all, 2013: 263).

Tedarik zincirindeki tüm üyelere doğru bilgilerin zamanında ulaştırılmasını sağlayacak bilgi sistemleri tasarlanmadan tedarik zincirinin etkin olarak yönetilebilmesi de mümkün olmayacaktır. Tedarik zincirindeki tüm ortakların uyum içinde hareket etmeleri, bu ortakların diğer işletmelerden rekabet avantajı elde etme noktasında önem arz etmektedir (Yüksel, 2002:266).

### **2.3.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri**

Tedarik zinciri yönetimi süreçleri, Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global SupplyChain Forum) tarafından aşağıdaki maddelerle tanımlanmıştır (Lambert, 2008:10):

- Müşteri ilişkileri yönetimi,
- Tedarikçi ilişkileri yönetimi,
- Müşteri hizmet yönetimi,
- Talep yönetimi,
- Sipariş işleme ve
- İmalat akış yönetimidir.

#### **2.3.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesi sürecindeki ilişkilerin nasıl daha iyi olabileceğini ve sürdürülebilir müşteri ilişkilerinin nasıl olacağını ele alan bir yapıdır. Yönetim, firma misyonunun bir parçası olarak hedef seçilecek müşterileri ve müşteri gruplarını belirler. Müşteri yönetimi hedef seçilen ve diğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ürün ve hizmet anlaşmaları hazırlar (Seybold, 2001: 83). Müşteri yöneticileri süreçleri geliştirmek, talepteki değişkenliği ve katma değeri olmayan faaliyetleri azaltmak için belirlenen önemli müşterilerle birlikte çalışırlar. Ayrıca bu süreci yöneten bölüm tarafından tek tek müşterilerin karlılıklarını ve aynı zamanda firmanın

bu müşteriler üzerindeki finansal etkilerini ölçmek üzere performans raporları hazırlanır (Özdemir, 2004: 91).

Reel anlamda müşteri odaklı olmak ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işletmeler, aşağıdaki sekiz stratejiyi işletmenin tüm departmanlarında uygulanabilir hale getirmelidirler (Ross, 2000:274):

**1. Müşteri Odaklı Bir Misyon Oluşturulmalıdır:** Misyon, bir işletmenin kuruluş amacını ve hizmet alanlarını belirtir ve işletmede yapılan bütün faaliyetlerini yönlendiren bir kavramdır. Müşteriyi, işletme misyonunun önemli bir unsuru haline getirmek işletme başarısını olumlu yönde etkileyecektir(Ross, 2000:274).

**2. Müşteri Odaklı Amaçlar:** Müşteri ihtiyaçlarına göre üretilen mal ya da hizmetler ve yönetim tarafından alınan kararlar işletme içi tüm departmanlarca benimsetilmesi sağlanarak her departmanın bu kararlar doğrultusunda iş planı oluşturmaları ve belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin cevabının bulunması gerekmektedir.(Ross, 2000:274).

**3. Tüm İşletmede Müşteri Odaklı Strateji Kabulülmelidir:** İşletmenin konumu ya da mimari yapısı ne kadar güzel olursa olsun işletmeyi diğer işletmelerden ayıracak olan en önemli fark işletme çalışanlarıdır. Yönetim tarafından alınan kararlar ne olursa olsun, işletme çalışanlarının uymadığı ya da benimsemediği kararlar işletmeyi yıkıma kadar götürmektedir. Özellikle insan gücüne dayanan konaklama işletmelerinde emek yoğun bir sektör olma özelliğinden dolayı işletme çalışanlarına periyodik olarak alınan kararlar ve işletme misyonu ile ilgili eğitimler vermek önem arz etmektedir(Ross, 2000: 274).

**4. Müşteri Odaklı Başarıları Ödüllendirmek:** İşletme çalışanlarını, işletmenin amaçlarını benimsetmenin en kolay ve en etkin yolu ödül sistemi oluşturmaktadır. Müşteri odaklı çalışan ve müşteriler tarafından da seçimin yapılabileceği bir ödül sistemi çalışanların performansı da arttıracak ve işletme misyonuna daha uygun faaliyetler yapılabilecektir(Ross, 2000: 274).

**5. Yenilikçi Müşteri Odaklı Hizmet ve Ürünler:** Etkin bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda mal ya da hizmet üreterek müşteri taleplerine göre hareket etmek müşteri ilişkileri yönetiminin başarısı için çok önemlidir. Müşterinin talep ettiği mal ya da hizmetlerin tespiti için de işletme çalışanları müşterileri anlayabilecek kadar yakın olmalıdır(Ross, 2000: 274).

**6. Müşterilerin Değişen İsteklerini Belirlemek:** Bir ürünün müşteriyi mutlu ya da mutsuz etmesi müşterinin o ürüne yönelik ihtiyacının şiddetiyle ilgilidir. Bu bağlamda, müşterinin ihtiyaç duyduğu ve onlara fayda sağlayacak mal ya da hizmetler üretmek müşteri memnuniyeti açısından hayati önem taşımaktadır. Öte yandan, müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğunda bu talep analizinin sürdürülebilir hale getirilmesi gerekmektedir(Ross, 2000:274).



**7. Bilgi İşlem ve Haberleşme Desteği Sağlamak:** İşletmenin başarısı iş görenlerin kalifiye olup olmadığıyla ilgili olduğu kadar, aynı zamanda teknolojiye ayak uydurabilmeleriyle de alakalıdır. Öyle ki, teknolojiyi takip eden ve günceli izleyen işletmeler, teknolojiden uzak kalan işletmelere göre daha uzun ömürlü olacak ve piyasada pazar lideri konumunda olabilecektir(Ross, 2000:274).

**8. Müşteri Odaklı Veri Tabanları:** Müşteri ile olan ilişkileri sürekli iyi tutmak amacıyla işletmeler güçlü bir veri tabanı oluşturmalı ve müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerine göre kurmuş oldukları veri tabanını da periyodik olarak güncellemeleri gerekmektedir. Müşteri odaklı veri tabanında müşteriye ait kişisel bilgiler, müşterinin özel istekleri ve beklentileri, ilişkinin süresi gibi bilgilerin yer alması müşterinin ihtiyaçlarını karşılama ve onları işletmeye sadık birer müşteri haline getirmeleri noktasında önem arz etmektedir.(Ross, 2000:274)

### **2.3.3.2. Müşteri Hizmet Yönetimi**

Müşteri memnuniyeti ürün ve hizmet alanında fark yaratmanın anahtarıdır. Toplam kalite yönetiminin birinci odak noktası müşteri ve müşteri memnuniyetidir. Müşteri hizmet yönetimi de, ürün hizmet anlaşmasının uygulanmasından müşteriler için bağlantı noktası geliştirmekten sorumludur (Uryan, 2002).

Müşteri hizmetlerinin yönetimi işletme ile müşterileri ile yüz yüze ve doğrudan gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreçte, üretilen mal ve hizmetin ulaşılabilirliği, üretim zamanı gibi hususlarda müşterilerin bilgilendirilmesi öncelikli amaçlardandır. Müşteriye sunulan bu tam ve doğru bilgiler, işletmenin üretim ve dağıtım gibi süreçleri ile ortak bağlantılarla oluşturulan ara yüzler ile sağlanmaktadır. Öte yandan müşteri hizmet yönetimi müşterinin hizmeti satın almakla başlayan ve tüketimine kadar devam eden sürecin tamamından da sorumludur (Özdemir, 2004: 92).

### **2.3.3.3. Talep Yönetimi**

Müşterilerin başka işletmeleri tercih etmelerine neden olan sebeplerden bir tanesi, siparişlerin gecikmesi ve müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik mal ya da hizmetin işletmede olmamasıdır. Talep yönetiminde temel amaç, müşterilerin ihtiyaç duyduğu gereksinimleri belirlemek ve müşteri siparişlerine hızla cevap vermektir. Bunun için oluşturulacak temel sistemde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Eymen, 2007:11):

- Müşterilere ilişkin tüm bilgiler ortak bir havuzda toplanmalı ve bir veri tabanı oluşturulmalıdır,
- Müşteri siparişleri ve üretim kapasitesi ile entegre geliştirilmiş planlama sistemleri kullanılmalıdır,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarını mevcut olan tedarik zincirinin üst kısımlarına hızlı ve otomatik bir şekilde ulaştırabilmek için işletme içi gerekli altyapı oluşturulmalıdır,
- Üretim ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri talebe göre tekrar düzenlenmelidir,

- Piyasadaki mevcut talebi belirleyebilmek için işletme tarafından analiz yapılmalıdır,
- Otomatik sipariş dağıtım fonksiyonu devreye alınmalıdır,
- Sistem üzerinde sipariş optimizasyonu yapılmalıdır.

#### **2.3.3.4. Sipariş Yönetimi**

İşletmelerin üretim, pazarlama, muhasebe gibi fonksiyonlarıyla birlikte siparişlerin alımı gerçekleşir ve müşterilerin gereksinimleri karşılanır. Tedarik zincirinde en önemli olan öğelerden bir tanesi, siparişleri yerine getirmek açısından müşteri ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılayabilmektir. Firmanın, imalat, lojistik ve pazarlama planlarını bütünleştirmesi gerekmektedir. İşletmeler müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve aynı zamanda müşteriye ürettiği mal ve hizmetlerin dağıtımını gerçekleştirebilmek için tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm kanallarla ilişkilerini geliştirmek zorundadırlar. Tüm bu süreçlerin başarılı olması halinde etkin bir sipariş işleme sürecinden söz edilebilir (Yakut, 2013: 20).

#### **2.3.3.5. Üretim Akış Yönetimi**

Üretim akış yönetimi, müşterilere daha kaliteli hizmet vermek için üretim süreciyle ilgilenmektedir. Üretimi gerçekleştirmek için ihtiyaçların belirlenmesi, bu ihtiyaçların gerekli olan kanallardan tedarik edilmesi üretim akış yönetiminin konusudur. Ürünün hammaddesinin temin edilmesi, işletme tarafından işlenmesi ve müşteriye hazır hale getirildikten sonra sunulması bunun bir sonucu olarak da müşteri tatmininin sağlanması üretim akış yönetiminin başarılı olması ile mümkün olmaktadır (Özdemir, 2010:92).

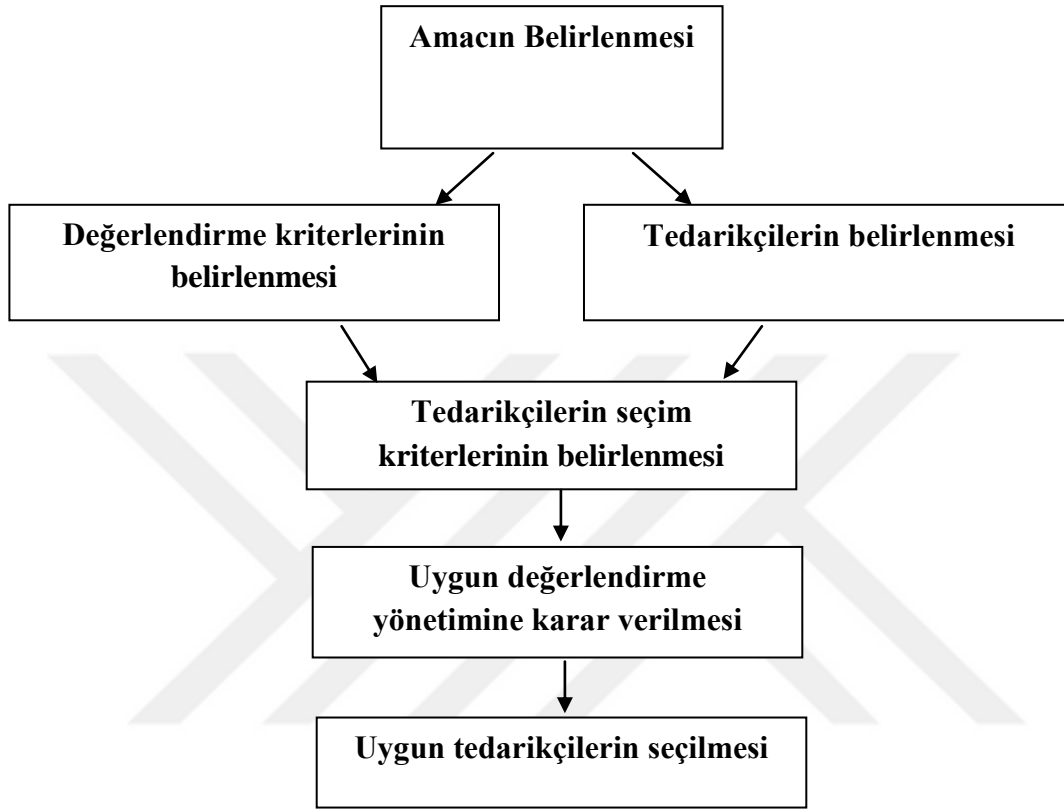
#### **2.3.3.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi**

İşletmeler, tedarik zincirini yönetirken, işletmenin ihtiyaç duyduğu mal ya da hizmetlerin sağlanmasında en düşük maliyetle en yüksek faydayı sağlayacak hususları göz önüne almaktadırlar. Hammaddenin sağlandığı işletmeler ile ilişkileri güçlü olan kurumlar maliyetleri düşürdüğünden dolayı rekabet avantajı elde etmektedirler. Tedarik ve tedarikçi yönetimi tedarik zincirinin etkinliğini ve verimini de belirleyen en temel unsurlardan birisidir (Yakut, 2013:21).

Tedarikçi ilişkileri yönetimi satılan malların maliyetini düşürür, dolayısıyla işletmenin temel amacı olan karlılığı artırır, tedarik temelini mantıklı bir düzeye getirir, kısa sürede yatırımın getirisini elde etmeyi sağlar. Tedarikçi ilişkileri yönetimi, tedarikçilerle ilişkilerin nasıl devam ettirileceği ve geliştirileceği ile ilgili olan yapıyı sağlar. Yakın ilişkiler, işletmeye sağlanan değer esas alınarak tedarikçilerin küçük bir altkütmesi ile gelişir ve diğerleriyle daha geleneksel ilişkiler devam ettirilir (Özdemir, 2010: 93).

Tedarikçilerle olan ilişkilerin yönetimi, işletme ihtiyaçlarını sağladığı tedarikçilerle iyi ilişkilerin nasıl sağlanabileceğini ya da var olan ilişkileri nasıl daha güçlü hale getirilebileceği sorularına yanıt aramaktadır. Tedarikçi ilişkileri yönetim süreci, müşteri ilişkileri yönetiminin de devamını oluşturmaktadır. İşletmeler, müşterileri ile ne kadar iyi ilişki içerisinde olursa,

tedarikçileri ile olan ilişkilerini de bir o kadar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu süreçte, işletme hem müşterileri ile olan ilişkilerini korumalı, hem de tedarikçileriyle olan ilişkilerini güçlendirmelidir. İşletmeler her bir tedarikçi işletmeyle ayrı olarak aralarında kuralların tanımlandığı ürün veya hizmet anlaşması yapma yoluna gitmeleri kurulmak istenen ilişkiler noktasında iki tarafı da güçlü kılacaktır (Özdemir, 2004: 92).



**Kaynak:** Özdemir, 2004: 92.

**Şekil 7. Tedarikçi Seçim Aşamaları**

Tedarik seçim aşamaları Şekil 7’de gösterilmektedir. Buna göre tedarikçi seçim sürecinin birinci aşaması, tedarikçi seçim amacının belirlenmesidir, daha sonra amaçla ilgili olarak değerlendirme kriterleri belirlenmelidir ve bir taraftan da tedarikçiler belirlenmelidir. Daha sonra tedarikçilerin kriter değerleri belirlenir, uygun değerlendirme yöntemi seçilir ve bu yöntem kullanılarak işletme için en uygun olan tedarikçi seçimi gerçekleştirilir.(Özdemir, 2004:93).

#### **2.4. Türkiye’de Kırmızı Et Üretimi Ve Tüketimine İlişkin Genel Değerlendirme**

Hayvansal üretim değerine doğrudan etki eden en önemli faktör, bir ülkedeki canlı hayvan stoğudur. Türkiye’de sanayileşme hareketleriyle beraber tarımsal faaliyetlerin terk edildiği, bu süreçte tarımsal yapı içerisinde gerekli değişim ve entegrasyonun sağlanamamasından dolayı tarımsal üretimde verimliliğin istenilen düzeye çıkarılmadığı bilinmektedir (Ünlüsoy vd., 2010:27).

Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) verilerine göre kırmızı et üretiminin 1990-2005 yılları arası türlere göre değişimine bakıldığında; sığır eti %12 artışla 53.363 bin tondan 59.781 bin tona, koyun eti %17,9 artışla 7.017 bin tondan 8.273 bin tona, keçi eti %73,6 artışla 2.651 bin tondan 4.601 bin tona, manda eti ise %37,5 artışla 2.267 bin tondan 3.117 bin tona yükselmiş, dünya et üretiminde en fazla artış keçi etinde olmuş, bunu sırasıyla manda eti, koyun eti ve sığır eti izlemiştir.

Yapılan araştırmalara göre 1980'li yıllara kadar, Türkiye koyun nüfusu açısından dünyada 8. sırada iken sığır nüfusu olarak ise dünya sığır nüfusunun % 1'ine sahipti. 1980'lerden sonra diğer ülkelerin üretimlerini arttırması ile birlikte Türkiye hayvan nüfusu olarak ve bu hayvanlardan üretilen hayvansal gıdalar bakımında alt sıralara gerilemiştir. Hayvan ıslahı ve hayvancılığın gelişmiş ülkelere yakın düzeylere çıkarılması için Türkiye'deki ilgili kurumlar tarafından birçok çaba sergilenmesine rağmen hayvancılık sektörünün hala çok karmaşık sorunlardan kurtulamadığı görülmektedir (KTO, Sektör Raporu IV, 2014:3).

Ülkemizde 21. yüzyılın başlarında inşa edilen devasa hayvancılık işletmeleri, hayvancılık sektöründeki kötü durumu düzeltebilecek ve Türkiye'yi hayvansal ürünler üretim noktasına ve hayvan nüfusu bakımından üst seviyelere çıkarabilecek olmasına karşın, yanlış politikalar ve düzenlemeler, istenilen düzeye gelme noktasında engel oluşturmaktadır. Hayvancılık sektöründeki birkaç üst düzey teknolojiye sahip işletmelerin haricinde birçok yerel işletme, teknolojiden yoksunluk, pazardan uzaklık, iyi şekilde örgütlenme eksikliği gibi sebeplerle üretimlerini istediği ölçüde ve miktarda yapamamaktadır.(KTO, Sektör Raporu IV, 2014:3).

Türkiye'de var olan hayvancılık politikaları, Türkiye'nin gerçeklerinden uzak bir şekilde düzenlenmektedir. 1930 ve 1940 yıllarında var olan hayvancılığa ilişkin politikalar ve düzenlemeler Türkiye'nin bu sektörde altın çağını yaşamasına sebep olmuş, fakat 1980'li yıllardan sonra dünyada bu noktada geliştirilen teknolojiye ayak uydurulamaması ve kullanılmaya devam eden ilkel yöntemler sebebiyle hayvancılık sektöründe Türkiye dünyada hayvancılık sektöründeki sıralamasından uzaklaşmıştır.

Ülkemizde 1970'lerde uygulamaya konulan "Süt Hayvancılığını Geliştirme Projesi" ve 1980'lerde devreye sokulan "Anafi Projesi" son derece önemli projeler olmasına rağmen bu projelerin Türkiye gerçeklerinden çok projeleri destekleyen uluslararası kurumların önerileri doğrultusunda uygulanması Türkiye'nin projeden beklentilerini karşılayamamıştır. Son yıllarda yapılan hayvancılığı geliştirmeye yönelik projelerin de uygulanabilirliği zor olmasından dolayı Türkiye istenilen beklentiyi karşılayabilecek düzeye gelmesini mümkün kılmamaktadır (SETBİR, 2013:62).

Türkiye'de üretilen büyükbaş ve küçükbaş hayvanların sayısı Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Türkiye'deki Tür ve Irklarına Göre Büyükbaş Hayvan Sayıları**

Baş	2008	2011	2014	2015
Sığır	3.554.585	4.836.547	14.223.109	13.994.071
Sığır-Kültür Melezi	4.454.647	5.120.621	6.060.937	5.733.803
Sığır- Yerli	2.850.710	2.429.169	1.983.415	1.874.925
Manda	86.297	97.632	121.826	133.766

**Kaynak:** TÜİK ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr))

**Tablo 2. Türkiye'deki Tür ve Irklarına Göre Küçükbaş Hayvan Sayıları**

Baş	2008	2011	2014	2015
Koyun- Yerli	22.955.951	23.811.036	31.140.244	31.507.934
Koyun-Merinos	1.018.650	1.220.529	2.106.263	2.205.576
Keçi-Kıl	5.435.393	7.126.862	10.167.125	10.210.338
Keçi-Tiftik	158.168	151.091	177.811	205.828

**Kaynak:** TÜİK ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr))

Türkiye'de toplam et üretiminde sığırın payı en son yayımlanan 2011 verilerine göre %20 oranındadır. Bu oran hayvancılık sektöründe önde olan ülkelere kıyasla kabul edilebilir bir orandır. Kırmızı et üretimi bütün olarak ele alındığında ise Türkiye'nin lehine olan durum değişmektedir. Türkiye kırmızı et üretimini yalnızca sığır, keçi, koyun ve mandadan sağlarken domuz üretiminin olmaması Türkiye'yi hayvancılık sektöründe geri bırakmaktadır. Çünkü dünya et üretiminin %40'ını oluşturan domuz eti, kırmızı etin de %55'ini oluşturmaktadır. (SETBİR, 2013:56).

Türkiye'nin kırmızı ete olan talep incelendiğinde ise, Avrupa ülkelerine kıyasla düşük olduğu söylenebilir. Bu durum, hayvan üretimindeki yetersizlik, ekonomik durum ve et fiyatlarının yüksek olması ile açıklanabilmektedir. Türkiye'de kırmızı ete olan talepte yıllık olarak kişi başı 12 kg kırmızı et düşmektedir. Aynı zamanda 12 kilogramlık et talebinin 10 kilogramı sığır ve dana etine yönelik talepken 2 kilogramı ise küçükbaş hayvan etine yönelik taleptir (SETBİR, 2013:56).

Avrupa Birliği'ndeki ülkeler incelendiğinde ise en fazla talep edilen etin domuz eti olduğu görülmektedir. Öyle ki, yapılan araştırmalarda yıllık kişi başı domuz eti tüketiminin 41 kilogram, sığır etine olan talebin 16 kilogram ve küçükbaş hayvan etine olan talebinde 2.5 kg olduğu tespit edilmiştir. Amerika'da ise durum değişmektedir. İlk sırayı yıllık kişi başı sığır eti tüketimi 38,4 kilogramken, yıllık kişi başı domuz eti tüketimi 27,3 kilogram, küçükbaş hayvan eti tüketimi ise 0,5 kilogramdır (IMS – GIRA Dünya Kırmızı Et ve Beyaz Et Durum Raporu, 2012).

Kırmızı et tüketimi, kıyma, pirzola ve biftek gibi kırmızı et başlığı altında toplanan ürünler ve salam, sucuk, sosis, pastırma ve jambon gibi şarküteri ürünleri olmak üzere iki grup olarak incelenebilir. Ancak Türkiye'de bu tür tüketim ile ilgili çalışmaların yapılmasının zorluğundan dolayı kısıtlı veriler bulunmaktadır.

### 3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bir (1999)'e göre özaktarım çalışmaları, örnekleme yer alan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır. Betimsel modelde bir konu hakkındaki mevcut durum araştırılır. Betimsel araştırmalar iki farklı şekilde yapılabilir. Bunlar; özaktarım ve gözlem araştırmalarıdır. Özaktarım araştırmalarının verileri örnekleme bulunan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır. Betimsel araştırma verileri, bilimsel istatistikler kullanılarak analiz edilir (Kırcaali, 1997:7). İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2004: 81).

Araştırma benzer şekilde betimsel bir özaktarım çalışmasıdır. Betimsel bir çalışma olduğu için değişkenleri arasındaki ilişki değiştirilmeden, var olan durum bireylerden bilgi alınarak araştırılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bir araştırma için evren, ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük bir gruptur. Bir araştırmanın evreni, araştırma için toplanan verilerin yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk,2010: 17). Çalışma evrenini Adana, Mersin, Osmaniye, Hatay, Kahramanmaraş illerinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin yöneticilerini oluşturmaktadır. Çukurova Bölgesinde 2016 yılı itibari ile 124 tane turizm işletme belgeli konaklama işletmesi bulunmaktadır (www.kultur.gov.tr).

Çukurova bölgesinde bulunan turizm işletme belgeli tesislerin yıldızlarına göre sıralaması Tablo 3 ve Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 3. Çukurova Bölgesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Dağılımları (n:124)**

Yıldız Sayısı	n
1 yıldızlı konaklama işletmesi	4
2 yıldızlı konaklama işletmesi	28
3 yıldızlı konaklama işletmesi	52
4 yıldızlı konaklama işletmesi	30
5 yıldızlı konaklama işletmesi	10
<b>Toplam</b>	<b>124</b>

**Kaynak:** www.kultur.gov.tr Erişim Tarihi:03.09.2016

**Tablo 4. Çukurova Bölgesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmelerinin İllerine Göre Dağılımları (n:124)**

İller	Yıldız Türü					Toplam
	1 yıldızlı	2 yıldızlı	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	
Adana	-	6	9	10	5	30
Mersin	2	9	17	10	3	41
Osmaniye	-	1	1	-	1	3
Hatay	1	10	14	6	1	32
Maraş	1	2	11	4	-	18
<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>52</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>124</b>

Tüm evrene ulaşma güçlüğü ve zaman sıkıntısından dolayı evren grubu içinden örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Örneklemin tespit edilmesinde kullanılan işlem aşağıda gösterilmektedir (Yamane, 2001:116):

N: Yığındaki birey sayısı

n: Örneklemdaki birey sayısı

z: İstenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: Duyarlılık

p: Yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

Çukurova Bölgesi için formülün uygulanışı:

n: Örnekleme büyüklüğü

N: 124

p: 0,5

q: 0,3

z: 1,96

d: 0,05

124. (1,96)<sup>2</sup> . (0,5). (0,3)

n= ----- = 94

124.(0,05)<sup>2</sup> + (1,96)<sup>2</sup> . (0,5). (0,5)

Araştırmanın yapıldığı 2016 Haziran ayında, bölgedeki otel işletmelerinden toplam 112 adet anket elde edilmiştir.

### **3.3. Verileri Toplama Aracı**

Konaklama işletmelerinin satın alma noktasında kırmızı et satın alım sürecinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışma için ilgili alanyazının incelenmesi sonucu hazırlanan anket örnekleme yer alan konaklama işletmeleri yöneticilerine yüz yüze uygulanmıştır.

Oluşturulan anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise otel işletmelerinin kırmızı et satın alma sürecini belirlemek amacıyla Likert tipinde 5'li olarak derecelendirilmiş(1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3= kısmen katılıyorum, 4=katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum ) ölçek sorularına yer verilmiştir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Elde edilen veriler sosyal bilimlerde veri analiz etmek için kullanılan istatistik programına aktarılarak analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerini ve kırmızı et satın alma sürecini saptamak amacıyla frekans dağılımları incelenmiş, değişkenler arasındaki farklılıklar t- testi ve ANOVA testi ile ölçülmüştür.

### **3.5. İfadelerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan fark testlerine (t testi ve ANOVA) geçmeden önce ölçeklerin güvenilirliği ölçülmüştür. Güvenilirlik katsayısı (cronbach'salpa) 0.00-1.00 arası bir değer almaktadır. Eğer bu değer 0.70'in üzerindeyse ölçek güvenilir olarak nitelendirilmektedir. Güvenilirlik katsayısı 1.00'a yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Büyüköztürk, 2008: 171). Bu çalışmada kırmızı et satın alma ile ilgili ifadelerin güvenilirlik katsayısı (cronbach'salpa) 0,88 bulunmuştur. Tedarikçilerle olan ilişkilerle ilgili ifadelerin güvenilirlik katsayısı (cronbach's alpha) 0,86 bulunmuştur.

### **3.6. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın uygulamasına Çukurova bölgesindeki otel işletmelerinde çalışan, tesadüfi ve yansız örnekleme yöntemiyle seçilerek gönüllü olarak katılanların samimiyetle anketi doldurdukları varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın uygulama anketinin ifadelerinin amaca ve konuya uygun olduğu varsayılmaktadır.

### **3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma yeri konusunda ise Türkiye'yi bir bütün olarak ele almak çok fazla vakit ve maddi olanak gerektirdiği için Çukurova bölgesindeki turizm işletme belgeli tesisler seçilmiştir.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise zaman hususunda olmuştur. Bu çalışmanın uygulaması 2016 yılının Haziran ve Ağustos aylarında olmuştur. Bu ayda bölgedeki otel işletmeleri faaliyet halinde bulunmaktadır.



#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Bu başlık altında yapılan analizler sonucunda ankete cevap veren yöneticilerin demografik özelliklerine, çalışma koşullarına, işletmelerin özelliklerine, işletmelerin kırmızı et tedarikine ilişkin bulgular tablolar halinde ele alınmıştır.

**Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n:112)**

Demografik Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Erkek	93	83,0
	Kadın	19	17,0
Yaş	18-25	11	9,8
	26-33	27	24,1
	34-41	36	32,1
	42-49	18	16,1
	50 ve üzeri	20	17,9
<b>Toplam</b>		112	100,0

Tablo 5'te katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre katılımcıların % 83'ünün erkek, % 17'sinin de kadın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, % 9,8'inin 18-25 yaş, % 24,1'inin 26-33 yaş, % 32,1'inin 34-41 yaş, % 16,1'inin 42-49 yaş ve % 17,9'unun da 50 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6. Katılımcıların Çalışma Koşullarına Göre Dağılımı (N:124 - n:112)**

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	Bir yıldan az	15	13,4
	1-3 yıl	34	30,4
	4-6 yıl	31	27,7
	7-9 yıl	8	7,1
	10 yıl ve üzeri	24	21,4
İşletmedeki pozisyonunuz	Genel Müdür	23	20,5
	Yiyecek İçecek Müdürü	12	10,7
	Mutfak Şefi/Yardımcısı	33	29,5
	Satın Alma Müdürü	23	20,5
	Diğer	21	18,8

Katılımcıların işletmelerdeki çalışma sürelerine bakıldığında, % 13,4'ünün 1 yıldan az, % 30,4'ünün 1-3 yıl arası, % 27,7'sinin 4-6 yıl arası, % 7,1'inin 7-9 yıl arası ve % 21,4'ünün 10 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalıştıkları belirlenmiştir. Son olarak katılımcıların işletmelerdeki pozisyonlarına ilişkin durumları incelendiğinde, %20,5'inin genel müdür, % 10,7'sinin yiyecek içecek müdürü, % 29,5'inin mutfak şefi/yardımcısı, % 20,5'inin satın alma müdürü ve % 18,8'inin diğer departmanlarda çalıştıkları belirlenmiştir.

**Tablo 7. İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı (n:112)**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Otelin Bulunduğu İl</b>	Adana	27	24,1
	Mersin	37	33,0
	Osmaniye	3	2,7
	Hatay	28	25,0
	Kahramanmaraş	17	15,2
<b>Toplam</b>		112	100,0
<b>Otelin Yatak Kapasitesi</b>	0-100 yatak	40	35,7
	101-250 yatak	59	52,7
	251-500 yatak	11	9,8
	501-750 yatak	2	1,8
<b>Toplam</b>		112	100,0
<b>Otelin Sahiplik Durumu</b>	Şahıs İşletmesi	30	26,8
	Aile İşletmesi	57	50,9
	Çok Ortaklı	25	22,3
<b>Toplam</b>		112	100,0
<b>Otelin Yıldız Sayısı</b>	1 Yıldız	5	4,5
	2 Yıldız	9	8,0
	3 Yıldız	39	34,8
	4 Yıldız	44	39,3
	5 Yıldız	15	13,4
<b>Toplam</b>		112	100,0
<b>İşletmenin Otel Sektöründe Faaliyet Süresi</b>	Bir yıldan az süredir	5	4,5
	1-5 yıl	33	29,5
	6-10 yıl	22	19,6
	11-15 yıl	16	14,3
	16 yılveüzeri	36	32,1
<b>Toplam</b>		112	100,0
<b>İşletmenin Faaliyet Durumu</b>	Tüm yıl boyunca	109	97,3
	Sezonluk	3	2,7

Tablo 7 işletmelerin özelliklerine göre dağılımını göstermektedir. Buna göre işletmelerin, % 24,1'inin Adana, % 33'ünün Mersin, % 2,7'sinin Osmaniye, %25'inin Hatay ve % 15,2'sinin de Kahramanmaraş'ta bulunduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinin yatak kapasiteleri

incelendiğinde ise, % 35,7'sinin 0-100 yatak, % 52,7'sinin 101-250 yatak, % 9,8'inin 251-500 yatak ve %1,8'inin de 501-750 yatak kapasitesine sahip olduğu belirlenmiştir. Otelin yönetim yapısına bakıldığında, % 26,8'inin şahıs işletmesi, % 50,9'ununaile işletmesi ve %22,3'ünün de çok ortaklı işletme olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmesinin yıldız sayılarına göre durumu incelendiğinde, % 4,5'inin 1 yıldız, % 8'inin 2 yıldız, %34,8'inin 3 yıldız, % 39,3'ünün 4 yıldız ve % 13,4'ünün 5 yıldızlı otel işletmesi olduğu belirlenmiştir. İşletmenin otelcilik sektöründeki faaliyet süresi incelendiğinde, % 4,5'inin bir yıldan az süredir, % 29,5'inin 1-5 yıl arası, % 19,6'sının 6-10 yıl arası, % 14,3'ünün 11-15 yıl arası ve % 32,1'inin de 16 yıl ve üzeri bir süredir otelcilik sektöründe faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Son olarak işletmelerin faaliyet durumları incelendiğinde, otellerin büyük bir çoğunluğunun (% 97,3) tüm yıl boyunca açık olan işletmeler olduğu belirlenmiştir.



**Tablo 8. İşletmelerin Kırmızı Et Tedariki ile İlgili Uygulamaları (n:112)**

		n	%
<b>Kırmızı Etin Tedarik Edildiği Yer</b>	Doğrudan üreticiden	53	47,3
	İşletme bünyesinde kurulan üretim çiftliklerinden	5	4,5
	Et balık kurumu gibi perakende işletmelerinden	25	22,3
	Diğer	29	25,9
<b>Toplam</b>		112	100,0
<b>Temin Edilen Kırmızı Etten Memnuniyet Durumu</b>	Kısmen memnunum	2	1,8
	Memnunum	25	22,3
	Çok memnunum	85	75,9
<b>Toplam</b>		112	100,0
<b>İşletmede Daha Çok Ne Eti Kullanırsınız?</b>	Dana ve Kuzu eti	95	84,8
	Kuzu eti	17	15,2
<b>Toplam</b>		112	100,0
<b>İşletmenizde Daha Çok Etin Hangi Bölgelerini Kullanırsınız?</b>	Antrikot	50	44,6
	Biftek	63	56,3
	Bonfile	79	70,5
	But	80	71,4
	Gerdan	38	33,9
	İncik	30	26,8
	Kol	32	28,6
	Kontrfile	16	14,3
	Kuşbaşı	74	66,1
	Kıyma	70	62,5
Kuyruk yağı	24	21,4	
Nuar	17	15,2	
Pirzola	63	56,3	
Tüm gövde	20	17,9	
Rosto	18	16,1	

Tablo 8 işletmelerin kırmızı et tedariki ile ilgili uygulamalarını göstermektedir. Buna göre, işletmelerin % 47,3'nün kırmızı eti doğrudan üreticiden, % 4,5'i işletme bünyesinde

kurulan üretim çiftliklerinden, % 22,3'ü et balık kurumu gibi perakende işletmelerden ve % 25,9'u da diğer kurumlardan temin ettiklerini belirtmişlerdir. İşletmeler açısından temin edilen kırmızı etten memnuniyet durumuna göre dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğunun (% 75,9) çok memnun oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin büyük bir kısmı (% 84,4) mutfaklarında kırmızı et olarak hem dana hem de kuzu etini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. İşletmelerde en çok kullanılan kırmızı et bölümleri ise % 71,4 ile but, % 70,5 ile bonfile ve % 66,1 ile kuşbaşı et olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 9. Katılımcıların Satın Alma ile İlgili İfadelere Yönelik Dağılımları (n:112)**

<b>Satın Almaya Yönelik İfadeler</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>
Satın alma sorumlusu yiyecek-ıçecek departmanından yetmişmiş olmalıdır	1,58	1,01
Satın almacılar kırmızı et ve et ürünleri ile ilgili hijyen konusunda bilgili olmalıdır	1,41	1,02
Satın alma sorumlusu satın alma konusunda deneyimli olmalıdır	1,34	1,00
Satın alma sorumlusu yabancı dil bilmelidir	3,07	1,00
Satın alma sorumlusu güçlü insan ilişkilerine sahip olmalıdır	1,39	1,01
Satın alma sorumlusu dürüst olmalıdır	1,30	0,98
Kırmızı et ile ilgili satın alma yöntemlerimizi sık değiştiriyoruz	3,33	1,17
Kırmızı et satın alma politikamız üst yönetim tarafından belirleniyor	1,78	1,22
Kırmızı et ve ürünlerine ilişkin piyasa şartlarını iyi araştırırız	1,61	1,05
Kırmızı et ve ürünlerine yönelik fiyat artışını öngörerek gereken önlemleri alırız	2,47	1,24
Kalifiye olmayan satın alma personeli satın almada büyük kayıplara uğratabilir	1,55	1,06
Kırmızı et tedarikçileri piyasada kendini kanıtlamış firmalardır	1,97	1,15
Kırmızı et tedarikçileri ile üstesinden gelinebilir sorunlar yaşıyoruz	2,38	1,25
Kırmızı et tedarikçilerine her konuda güveniyoruz	1,91	1,04
Kırmızı et satın alınırken tanınmış, markalı ürünleri tercih ediyoruz	1,95	1,16
Kırmızı et ve ürünlerini dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz	2,63	1,23
Kırmızı et ve ürünlerini bitmeye yakın satın alıyoruz	1,89	1,01
Otelde yüksek miktarda kırmızı et ve ürünlerinin stoklamasını yapmıyoruz	1,50	0,96
Kırmızı et tedarikçisi firmalarda iyileştirmeye ve güvenliğe dönük uygulamaların (Toplam kalite yönetimi, ISO, HACCP vb.) varlığı firmanın tercih edilmesinde etkilidir	1,49	0,96
Kırmızı et tedarikçisi firma ile olan anlaşmaların gizliliğinin korunması karşılıklı güven duygusu oluşturmaktadır	1,63	1,08

**Ölçek ifadeleri 1=Tamamen Katılıyorum, 2=Katılıyorum. 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Tamamen katılmıyorum**

Tablo 9 katılımcıların satın alma ile ilgili davranışlarına yönelik ifadelerin dağılımı göstermektedir. Buna göre, katılımcıların satın alma ile ilgili en önemli gördükleri ilk beş ifade şu şekilde sıralanmaktadır; "Satın alma sorumlusu satın alma konusunda deneyimli olmalıdır (1.34)" ve "Satın alma sorumlusu güçlü insan ilişkilerine sahip olmalıdır (1.39)" - Katılımcıların

satın alma davranışı ile ilgili en önemsiz gördükleri ilk beş ifadeler ise, “Satın alma sorumlusu yabancı dil bilmelidir (3.07)”, “Kırmızı et ile ilgili satın alma yöntemlerimizi sık değiştiriyoruz” ve “Kırmızı et ve ürünlerini dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz” olarak sıralanmaktadır.

Veri analizinde çok değişkenli istatistik tekniklerin kullanılacak olması nedeniyle, her iki ölçek dikkate alınarak çoklu sapan analizi yapılmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımının karşılanmasını zorlaştıran uç değerlerin Mahalanobis uzaklık değeri kullanılarak incelenebileceği belirtilmektedir (Çokluk,Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 15). Bu bağlamda çalışmada kullanılan iki ölçek için ayrı ayrı Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Çoklu sapan gözlemlerin belirlenmesinde t-testi yaklaşımı tercih edilmiştir. Herhangi bir Mahalanobis değerinin sapan olarak kabul edilmesi için, parametre sayısını esas alan %01'deki t-değerinden büyük olması gerekir (Kalaycı, 2010: 212). 20 maddelik kırmızı et satın alım sürecine ilişkin ifadelerin yer aldığı ölçekte ve kırmızı et tedarikçileri ile ilgili ilişkilere yönelik ifadelerin yer aldığı ölçekte herhangi bir sapan değere rastlanılamamıştır. Bu nedenle veri setinden herhangi bir çıkarım yapılmamıştır.

Çoklu sapan analizinden sonra, her iki ölçek dikkate alınarak Kalaycı (2010: 215-216)'da belirtildiği şekilde çoklu normal dağılım analizi gerçekleştirilmiştir. 20 maddelik kırmızı et satın alım süreci ölçeği için hesaplanan korelasyon değeri (0,986) Kalaycı (2010: 231)'da yer alan 20 serbesti derecesinde ve %05'teki tablo değerinden (0,912) büyük olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca 31 maddelik tedarikçiler ile ilişkiler ölçeği için hesaplanan korelasyon değeri 0,968 olup, %05'teki teorik tablo değeri 0,939'tür. Her iki ölçek için hesaplanan korelasyon değerlerinin ölçeklerin madde sayılarını esas alan %05 anlam düzeyindeki teorik değerlerden büyük olduğu anlaşılmıştır. Böylece her iki ölçeğin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır.

Araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör sayısının tespitinde özdeğerin 1'den büyük olmasına, ilgili faktör ile en az 0,500 düzeyinde yüke sahip olmasına (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2005), binişiklik durumunda iki faktör arasında yük farkının en az 0,100 olmasına (Büyüköztürk, 2009) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir.

**Tablo 10. Kırmızı Et Satın Alım Sürecine İlişkin İfadelerin Boyutları**

	Yük	Öz değeri	Açık. Varyans	Ort.	Alfa
<b>I. SATIN ALMA SORUMLUSUNUN NİTELİKLERİ (8 Madde)</b>				<b>1,5011</b>	
6.Satın alma sorumlusu dürüst olmalıdır.	0,933			1,3036	
3.Satın alma sorumlusu satın alma konusunda deneyimli olmalıdır.	0,922			1,3482	
2.Satın almacılar kırmızı et ve et ürünleri ile ilgili hijyen konusunda bilgili olmalıdır.	0,910			1,4196	
5.Satın alma sorumlusu güçlü insan ilişkilerine sahip olmalıdır.	0,872			1,3929	
		<b>6,246</b>	<b>41,641</b>		<b>0,953</b>
1.Satın alma sorumlusu yiyecek-içecek departmanından yetişmiş olmalıdır	0,859			1,5893	
9.Kırmızı et ve ürünlerine ilişkin piyasa şartlarını iyi araştırırız.	0,794			1,6161	
11.Kalifiye olmayan satın alma personeli satın almada büyük kayıplara uğratabilir.	0,754			1,5536	
8.Kırmızı et satın alma politikamız üst yönetim tarafından belirleniyor.	0,715			1,7857	
<b>II.KIRMIZI ETİN TEDARİK YERİ (2 Madde)</b>				<b>1,9643</b>	
15.Kırmızı et satın alınırken tanınmış, markalı ürünleri tercih ediyoruz.	0,882			1,9554	
		<b>1,828</b>	<b>12,184</b>		<b>0,768</b>
12.Kırmızı et tedarikçileri piyasada kendini kanıtlamış firmalar.	0,778			1,9732	
<b>III.KIRMIZI ETİN TEDARİK EDİLİŞ ŞEKLİ (3 Madde)</b>				<b>3,0149</b>	
7.Kırmızı et ile ilgili satın alma yöntemlerimizi çok sık değiştiriyoruz.	0,793			3,3339	
4.Satın alma sorumlusu yabancı dil bilmelidir.	0,714	<b>1,623</b>	<b>10,817</b>	3,0714	<b>0,530</b>
16.Kırmızı et ve ürünlerini dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.	0,612			2,6339	
<b>IV.KIRMIZI ETİN SAKLAMA YÖNTEMİ (2 Madde)</b>				<b>1,7009</b>	
17.Kırmızı et ve ürünlerini bitmeye yakın satın alıyoruz.	0,787			1,8929	
18.Otelde yüksek miktarda yiyecek-içecek stoklaması yapmaktan kaçınıyoruz.	0,594	<b>1,364</b>	<b>9,093</b>	1,5089	<b>0,496</b>
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 73,735 KMO örneklem yeterliliği: %90,6; Bartlett's küresellik testi: X <sup>2</sup> : 1232,750, s.d.:105, p<0,0001				Genel ortalama: 1,8923; Ölçeğin tamamı için Alpha: 0,884; Yanıt kategorileri: 1:Tamamen katılıyorum 2:Katılıyorum 3:Kararsızım 4:Katılmıyorum 5:Tamamen katılmıyorum	

Satın almaya ilişkin işletmelerin tutumlarını belirlemek için kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla ölçekte yer alan 20 ifadeye faktör analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir. Faktör altında yer alan soru maddelerinin tespit edilmesi aşamasında soruların her bir madde için aldıkları faktör yüklerine bakılır. Hair vd. (2005), faktör yükleri, 0,50'nin altında bulunan maddelerin analizden çıkarılması gerektiğini belirtmektedir. Faktör yükleri 0,50'nin altında olan 5 madde çıkarılmıştır. Tablo 10 incelendiğinde satın almaya yönelik geliştirilen tüm ifadelerde faktör yüklerinin 0,50'den büyük olduğu görülmektedir. Kırmızı et satın alım süreci ölçeğinde 4 adet faktör tespit edilmiştir. Bunlar; satın alma sorumlusunun nitelikleri (8 madde), kırmızı etin tedarik yeri (2 madde), kırmızı etin tedarik ediliş şekli (3 madde) ve kırmızı etin saklama yöntemi (2 madde) olarak belirtilmiştir.

**Tablo 11. Katılımcıların Tedarikçilerle Olan İlişkilerde Dikkate Alınan Hususlara İlişkin İfadelerine Yönelik Dağılımları (n:112)**

<b>Tedarikçilerle olan ilişkilere yönelik ifadeler</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S</b>
Zamanında teslimat	4,87	0,33
Verilen siparişi takip (siparişe ilgilenme, işleme) yetenekleri	4,86	0,34
Karşılaşılan her türlü sorunu çözme güvencesi	4,83	0,37
Talep edilen miktar / anlaşılan fiyatta teslimat	4,78	0,41
Saygınlıklar	4,79	0,46
Tedarikçilerle ilgili referanslar	4,58	0,51
Güvenilir teslimat (Talep edilen kalitede, uygun araçlarla teslimat)	4,68	0,53
Şikâyetlere karşı olumlu tavırlar	4,71	0,50
Evrakların eksiksiz hazırlanması (fatura, irsaliye, teslim fişleri vs.)	4,79	0,53
Anlaşmalar, sözlere ve vaatlere bağlılık	4,76	0,46
Kırmızı et ürünlerinin fiyat ve kalite sürekliliği	4,83	0,44
Kırmızı et ürünlerinin iade edilebilirlikleri	4,76	0,48
Otelin satın aldığı kırmızı et ürünleri ile ilgili olarak uygun format ve içerikte rapor vermeleri	4,69	0,56
Ticari ahlaka uygun davranışlar	4,79	0,42
Satıcı-tedarikçinin mali durumu ve yasallığı	4,70	0,54
Sağladıkları ödeme (kredi) kolaylıkları	4,51	0,53



Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerileri	4,27	0,99
Otel ile olan ilişkileri, işbirlikleri ve iletişimleri	4,71	0,60
Ürünlerin kullanım bilgisi	4,24	0,97
Servis hizmetleri	3,99	1,14
Dürüstlükleri	4,62	0,69
Ürün dışı sağlanan yan faydalar	4,07	1,05
Üretim teknolojilerinin gelişmişliği	4,46	0,91
Garanti ve şikâyet politikaları	4,67	0,48
Dağıtım araçlarının uygunluğu	4,61	0,71
Tedarikçi firma personelinin nitelik ve nicelik bakımından yeterliliği	4,62	0,78
Tedarikçi firma imajı	4,71	0,50
Kırmızı et ürünlerinin ambalaj özellikleri	4,78	0,56
Kırmızı et ürünlerine ilişkin iskonto oranı	4,81	0,47
Kırmızı et ürünlerinin Türk gıda kodeksine uygunlukları	4,88	0,34
Kırmızı et ürünlerine ait belgelerin TÜRKAK'a uygunluğu	4,86	0,41

Tablo 11 tedarikçilerle olan ilişkilerde dikkate alınan hususlara yönelik ifadelerin dağılımını göstermektedir. Buna göre, ifade ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların tedarikçilerle olan ilişkiler ile ilgili en önemli gördükleri ifadeler, “Kırmızı et ürünlerinin Türk gıda kodeksine uygunlukları”, “Zamanında teslimat” ve “Verilen siparişi takip (siparişle ilgilenme, işleme) yetenekleri” olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların tedarikçilerle olan ilişkiler ile ilgili daha az önemli gördükleri ifadeler ise, “Tedarikçi firma personelinin nitelik ve nicelik bakımından yeterliliği”, “Ürün dışı sağlanan yan faydalar” ve “Ürünlerin kullanım bilgisi” olarak sıralanmaktadır.

**Tablo 12. Tedarikçilerle Olan İlişkilere Yönelik Faktör Analizi**

	Yük	Öz değeri	Açık. Varyans	Ort.	Alfa
<b>I. TEDARİKÇİ FİRMANIN NİTELİĞİ (6 Madde)</b>				4,8244	
3.Karşılaşılan Her Türlü Sorunu Çözme Güvencesi	0,815			4,8304	
2.Verilen Siparişi Takip( Siparişle İlgilenme, İşleme) Yetenekleri	0,808			4,8661	
1.Zamanında Teslimat	0,791	3,887	17,667	4,8750	0,877
4.Talep Edilen Miktar/ Anlaşılan Fiyatta Teslimat	0,784			4,7857	
5.Saygınlıklar	0,721			4,7946	
14.Ticari Ahlaka Uygun Davranışları	0,654			4,7946	
<b>II.TEDARİKÇİ FİRMANIN DİĞER FAYDALARI (5 Madde)</b>				4,2786	
23.Üretim Teknolojilerinin Gelişmişliği	0,821			4,4643	
19.Ürünlerin Kullanım Bilgisi ( Know-How)	0,808			4,2411	
22.Ürün Dışı Sağlanan Yan Faydalar (Araç-Gereç, Donanım, Nakit Ve Bedelsiz Ürün Gibi Sağlanan Promosyonlar)	0,802	3,236	14,709	4,0714	0,857
26.Tedarikçi Firma Personelinin (Dağıtım-Servis vd.) Nitelik ve Nicelik Bakımından Yeterliliği	0,734			4,6250	
20.Servis Hizmetleri (Satış Sonrası Kurma- Takma, Çalıştırma, Tamir, Bakım Ve Eğitim Hizmetleri)	0,731			3,9911	
<b>III.TEDARİKÇİ FİRMANIN SAHİP OLDUĞU BELGELE R(4Madde)</b>				4,8371	
30.Kırmızı Et Ürünlerinin Türk Gıda Kodeksine Uygunlukları	0,881			4,8839	
31.Kırmızı Et Ürünlerine Ait Belgelerinin TÜRKAK (Türkiye Akreditasyon Kurumu)	0,852	2,954	13,426	4,8661	0,858
29.Kırmızı Et Ürünlerine İlişkin İskonto Oranı	0,829			4,8125	
28.Kırmızı Et Ürünlerinin Ambalaj Özellikleri	0,639			4,7857	
<b>IV.TEDARİKÇİ FİRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ (3 Madde)</b>				4,7202	
15.Satıcı- Tedarikçinin Mali Durumu Ve Yasallığı	0,758			4,7054	
10.Anlaşmalara, Sözlere ve Vaatlere Bağlılıkları	0,647	1,963	8,923	4,7679	0,537
7.Güvenilir Teslimat(Talep Edilen Kalitede, Uygun Araçlarla Teslimat)	0,574			4,6875	
<b>V. TEDARİKÇİNİN GERİ DÖNÜŞ VE İADESİ(2 Madde)</b>		1,663	7,561	4,7321	0,746
13.Otelin Satın Aldığı Kırmızı Et Ürünleri İlgili Olarak Uygun Format Ve İçerikte Rapor Vermeleri	0,889			4,6964	
12.Kırmızı Et Ürünlerinin İade Edilebilirlikleri	0,838			4,7679	
<b>VI.TEDARİKÇİ FİRMANIN PERSONELİNİN NİTELİKLERİ (2 Madde)</b>		1,490	6,770	4,6696	0,534
21.Dürüstlükleri	0,814			4,6250	
18.Otel İle Olan İlişkileri, İşbirlikleri ve İletişimleri	0,772			4,7146	
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 69,055 KMO örneklem yeterliliği: %73,2; Bartlett's küresellik testi: X <sup>2</sup> : 1199,605, s.d.:231, p<0,0001					<b>Genel ortalama: 4,4660; Ölçeğin tamamı için Alpha: 0,838; Yanıt kategorileri:1:Hiçönemlideğil,2:Kısmenönemli,3:Kararsızım,4:Önemli 5:Çok önemli</b>

Tedarikçilerle olan ilişkilere yönelik işletmelerin tutumlarını belirlemek için kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla ölçekte yer alan 31 ifadeye faktör analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir. Faktör altında yer alan soru maddelerinin tespit edilmesi aşamasında soruların her bir madde için aldıkları faktör yüklerine bakılır. Hair vd. (2005), faktör yükleri, 0,50’nin altında bulunan maddelerin analizden çıkarılması gerektiğini belirtmektedir. Faktör yükleri 0,50’nin altında olan 9 madde çıkarılmıştır. Tablo 10 incelendiğinde satın almaya yönelik geliştirilen tüm ifadelerde faktör yüklerinin 0,50’den büyük olduğu görülmektedir. Tedarikçilerle olan ilişkilere yönelik ölçeğimizde 6 adet faktör tespit edilmiştir. Bunlar; tedarikçi firmanın niteliği (6), tedarikçi firmanın diğer faydaları (5), tedarikçi firmanın sahip olduğu belgeler (4), tedarikçi firmanın güvenilirliği (3), tedarikçinin geri dönüş ve iadesi (2) ve tedarikçi firmanın personelinin nitelikleri (2) olarak belirtilmiştir.

**Tablo 13. İşletmelerin Buldukları İl ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
<b>Adana</b>	27	1,99	0,85	0,650	4	<b>0,628</b>
<b>Mersin</b>	37	1,94	0,85			
<b>Osmaniye</b>	3	1,95	0,00			
<b>Hatay</b>	28	1,90	0,25			
<b>Kahramanmaraş</b>	17	1,73	0,20			

Ankete katılan işletmelerin buldukları il ile kırmızı et satın alma davranışlarının farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin buldukları il ile kırmızı et satın alma davranışının farklılık gösterip göstermediği Tablo 13’de incelenmiştir. Bu sonuca göre 0,628 anlamlılık düzeyi ile  $AS_{1a}$ : Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri otel işletmesinin bulunduğu il ile göre farklılık göstermemektedir ( $p < 0,05$ ). Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin buldukları il ile kırmızı et satın alma davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 14. İşletmelerin Yatak Kapasiteleri ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
<b>0-100 Yatak</b>	40	1,79	0,26	0,737	3	<b>0,532</b>
<b>101-250 Yatak</b>	59	1,95	0,76			
<b>251-500 Yatak</b>	11	1,62	1,01			
<b>501-750 Yatak</b>	2	2,15	0,17			

Araştırmaya katılan işletmelerin yatak kapasiteleri ile kırmızı et satın alma davranışının farklılık gösterip göstermediği Tablo 14’de incelenmiştir. Bu sonuca göre 0,532 anlamlılık düzeyi ile AS<sub>1b</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri otel işletmesinin yatak kapasitesine göre farklılık göstermemektedir ( $p < 0,05$ ). Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin yatak kapasiteleri ile kırmızı et satın alma davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 15. İşletmelerin Yönetim Yapısı ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
<b>Şahıs İşletmesi</b>	30	1,84	0,62	1,202	2	0,305
<b>Aile İşletmesi</b>	57	1,99	0,70			
<b>Çok Ortaklı</b>	25	1,82	0,57			

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim yapısı ile kırmızı et satın alma davranışının farklılık gösterip göstermediği Tablo 15’de gösterilmektedir. Bu sonuca göre 0,305 anlamlılık düzeyi ile AS<sub>1c</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri otel işletmesinin yönetim yapısına göre farklılık göstermemektedir ( $p < 0,05$ ). Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin yönetim yapısı ile kırmızı et satın alma davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 16. İşletmelerin Yıldız Sayısı ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
<b>1 Yıldız</b>	5	1,47	0,12	1,479	4	0,309
<b>2 Yıldız</b>	9	1,99	0,28			
<b>3 Yıldız</b>	39	1,85	0,53			
<b>4 Yıldız</b>	44	1,89	0,64			
<b>5 Yıldız</b>	15	2,21	1,07			

Araştırmaya katılan işletmelerin yıldız sayısı ile kırmızı et satın alma davranışının farklılık gösterip göstermediği Tablo 16’de gösterilmektedir. Bu sonuca göre 0,309 anlamlılık düzeyi ile  $AS_{1d}$ : Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri otel işletmesinin yıldız sayısına göre farklılık göstermemektedir ( $p<0,05$ ). Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin yıldız sayısı ile kırmızı et satın alma davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 17. İşletmelerin Faaliyet Süresi ile Kırmızı Et Satın Alma Davranışı Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
<b>1 yıldan az</b>	5	1,75	0,30	0,533	4	0,712
<b>1-5 yıl</b>	33	1,88	0,47			
<b>6-10 yıl</b>	22	1,84	0,35			
<b>11-15 yıl</b>	16	1,77	0,30			
<b>16 yıl ve üzeri</b>	36	2,06	1,00			

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri ile kırmızı et satın alma davranışının farklılık gösterip göstermediği Tablo 17’de gösterilmektedir. Bu sonuca göre 0,712 anlamlılık düzeyi ile  $AS_{1e}$ : Konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma süreçleri otel işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermemektedir ( $p<0,05$ ). Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri ile kırmızı et satın alma davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 18.İşletmelerin Buldukları İl ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
<b>Adana</b>	27	4,53	0,30			
<b>Mersin</b>	37	4,66	0,27			
<b>Osmaniye</b>	3	4,78	0,03	6,287	4	0,000
<b>Hatay</b>	28	4,80	0,06			
<b>Kahramanmaraş</b>	17	4,56	0,31			

Araştırmaya katılan işletmelerin buldukları il ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkilerinin farklılık gösterip göstermediği Tablo 18’de gösterilmektedir. Bu sonuca göre 0,000 anlamlılık düzeyi ile  $AS_{2a}$ : Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar otel işletmesinin bulunduğu il göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin buldukları il ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 19.İşletmelerin Buldukları İl ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi**

(I) Otelin bulunduğu il:	(J) Otelin bulunduğu il:	(I-J) Ortalama Fark	P
Adana	Mersin	-,13291	,457
	Osmaniye	-,28114	,781
	Hatay	-,33039*	,000
	Kahramanmaraş	-,06635	1,000
Mersin	Adana	,13291	,457
	Osmaniye	-,14824	1,000
	Hatay	-,19748*	,030
	Kahramanmaraş	,06656	1,000
Osmaniye	Adana	,28114	,781

	Mersin	,14824	1,000
	Hatay	-,04924	1,000
	Kahramanmaraş	,21480	1,000
	Adana	,33039*	,000
Hatay	Mersin	,19748*	,030
	Osmaniye	,04924	1,000
	Kahramanmaraş	,26404*	,013
	Adana	,06635	1,000
Kahramanmaraş	Mersin	-,06656	1,000
	Osmaniye	-,21480	1,000
	Hatay	-,26404*	,013

Tablo 19’da yukarıdaki araştırmaya katılan işletmelerin buldukları il ile kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi görülmektedir. Belirtilen farklılığı incelemek amacıyla Post-Hoc ( çoklu karşılaştırma) testlerinden Bonferroni testi yapılmıştır. Buna göre Hatay ili diğer illerden daha farklı bir durum sergilemektedir dolayısıyla tablo 18’de tespit edilen farklılığın kaynağı tablo 19’da görüldüğü gibi Hatay ilinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 20. İşletmelerin Yatak Kapasiteleri ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
<b>0-100 Yatak</b>	40	4,62	0,30	0,320	3	0,811
<b>101-250 Yatak</b>	59	4,67	0,25			
<b>251-500 Yatak</b>	11	4,64	0,21			
<b>501-750 Yatak</b>	2	4,64	0,36			

Araştırmaya katılan işletmelerin yatak kapasiteleri ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkilerinin farklılık gösterip göstermediği Tablo 20’de gösterilmiştir. Bu sonuca göre 0,811 anlamlılık düzeyi ile AS<sub>2b</sub>: Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar otel işletmesinin yatak kapasitesine göre farklılık göstermemektedir (p<0,05).

Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin yatak kapasitesi ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 21. İşletmelerin Yönetim Yapısı ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	n	Grup İstatistiği		Test İstatistiği		
		Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
Şahıs İşletmesi	30	4,58	0,33			
Aile İşletmesi	57	4,74	0,17	7,049	2	0,001
Çok Ortaklı	25	4,54	0,30			

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim yapısı ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkilerinin farklılık gösterip göstermediği Tablo 21’de gösterilmektedir. Bu sonuca göre 0,001 anlamlılık düzeyi ile  $AS_{2c}$ : Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar otel işletmesinin yönetim yapısına göre farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin yönetim yapısı ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 22. İşletmelerin Yönetim Yapısı ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi**

(I)	(J)	Ortalama Fark (I-J)	P
Otelin yönetim yapısı	Otelin yönetim yapısı		
Şahıs işletmesi	Aile işletmesi	-,15375*	,038
	Çok ortaklı	,06848	1,000
Aile işletmesi	Şahıs işletmesi	,15375*	,038
	Çok ortaklı	,22223*	,002
Çok ortaklı	Şahıs işletmesi	-,06848	1,000
	Aile işletmesi	-,22223*	,002

Tablo 22’de yukarıdaki araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Yapısı ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi görülmektedir .Belirtilen



farklılığı incelemek amacıyla Post-Hoc ( çoklu karşılaştırma) testlerinden Bonferroni testi yapılmıştır. Buna göre aile işletmesi diğerlerinden daha farklı bir durum sergilemektedir dolayısıyla tablo 21’de tespit edilen farklılığın kaynağı tablo 22’de görüldüğü gibi aile işletmesinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 23. İşletmelerin Yıldız Sayısı ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
<b>1 Yıldız</b>	5	4,48	0,38	0,548	4	0,701
<b>2 Yıldız</b>	9	4,65	0,25			
<b>3 Yıldız</b>	39	4,67	0,29			
<b>4 Yıldız</b>	44	4,68	0,23			
<b>5 Yıldız</b>	15	4,60	0,29			

Araştırmaya katılan işletmelerin yıldız sayısı ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkilerinin farklılık gösterip göstermediği Tablo 23’de gösterilmektedir. Bu sonuca göre 0,701 anlamlılık düzeyi ile  $AS_{2d}$ : Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar otel işletmesinin yıldız sayısına göre farklılık göstermemektedir ( $p < 0,05$ ). Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin yıldız sayısı ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 24. İşletmelerin Faaliyet Süresi ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
<b>1 yıldan az</b>	5	4,16	0,28	6,955	4	0,000
<b>1-5 yıl</b>	33	4,69	0,24			
<b>6-10 yıl</b>	22	4,64	0,24			
<b>11-15 yıl</b>	16	4,57	0,33			
<b>16 yıl ve üzeri</b>	36	4,74	0,19			

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkilerinin farklılık gösterip göstermediği Tablo 24’de gösterilmiştir. Bu sonuca göre 0,000

anamlılık düzeyi ile  $H_{2e}$ : Konaklama işletmelerinin kırmızı et tedarikçileriyle ilişkilerde dikkate aldıkları hususlar otel işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bir diğer ifade ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri ile kırmızı et tedarikçileriyle olan ilişkileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 25. İşletmelerin Faaliyet Süresi ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi**

(I) İşletme kaç yıldır otelcilik sektöründe faaliyet göstermektedir?	(J) İşletme kaç yıldır otelcilik sektöründe faaliyet göstermektedir?	Ortalama Fark (I-J)	P
Bir yıldan az	1-5 yıl	-,55785*	,000
	6-10 yıl	-,51653*	,001
	11-15 yıl	-,44886*	,009
	16 yıl ve üzeri	-,62121*	,000
1-5 yıl	Bir yıldan az	,55785*	,000
	6-10 yıl	,04132	1,000
	11-15 yıl	,10899	1,000
	16 yıl ve üzeri	-,06336	1,000
6-10 yıl	Bir yıldan az	,51653*	,001
	1-5 yıl	-,04132	1,000
	11-15 yıl	,06767	1,000
	16 yıl ve üzeri	-,10468	1,000
11-15 yıl	Bir yıldan az	,44886*	,009
	1-5 yıl	-,10899	1,000
	6-10 yıl	-,06767	1,000
	16 yıl ve üzeri	-,17235	,278
16 yıl ve üzeri	Bir yıldan az	,62121*	,000
	1-5 yıl	,06336	1,000
	6-10 yıl	,10468	1,000
	11-15 yıl	,17235	,278

Tablo 25'de yukarıdaki araştırmaya katılan işletmelerin Faaliyet Süresi ile Kırmızı Et Tedarikçileriyle Olan ilişkileri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi görülmektedir .Belirtilen farklılığı incelemek amacıyla Post-Hoc ( çoklu karşılaştırma) testlerinden Bonferroni testi yapılmıştır. Buna göre bir yıldan az süreyle faaliyet gösteren işletmeler diğerlerinden daha farklı bir durum sergilemektedir dolayısıyla tablo 24'de tespit edilen farklılığın kaynağı tablo 25'de görüldüğü gibi bir yıldan az süreyle faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklanmaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz çağda rekabet koşullarının yoğun olmasından dolayı, bir işletmenin performansı, her ne kadar hizmet işletmesi olursa olsun yalnızca kendi yeteneklerine bağlı değildir. İşletme karlılığı ya da hizmetinin kalitesini belirleyen başka faktörler de vardır. Özellikle son yıllara bakıldığında, dış kaynak kullanımı, ürün satın alma, tedarik esaslı küçülme ve birleşme gibi eğilimler işletmelerin tedarikçilerine olan güvenini arttırmıştır (Park vd., 2001). Bunun bir sonucu olarak da tedarik zinciri yönetimi, ürün satın alma ve tedarikçiyle olan ilişkiler işletmeler açısından hayati bir önem kazanmıştır (Mendoza, 2007:8).

İşletmelerin başarılı bir şekilde faaliyet göstermeleri önemli ölçüde tedarik fonksiyonunun uygun işleyiş gösterebilmesine bağlıdır. Tedarik zinciri teknik olarak, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekedir (Özdemir, 2004: 1). Tedarik zinciri; arzın ve talebin yönetilmesi, hammaddelerin tedariki, üretim ve montaj, depolama, envanter yönetimi, sipariş yönetimi ve müşterilere ürünlerin dağıtım vb. faaliyetleri kapsar ve tüm bu faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gerekli olan bilgi sistemlerini de içerir (Yüksel, 2004:261).

Özellikle hizmet işletmelerinden biri olan otel işletmelerinde ürün satın alımı ve tedarik zinciri yönetimi her geçen gün önemini daha fazla arttırmaktadır. Satın alınan ürünlerin kolay bozulabilmesi, tedarikçilerle yaşanan sıkıntılar gibi sorunlar nedeniyle turizm işletmelerinin karlılık oranları düşebilmekte ya da hizmet kalitelerine olumsuz olarak yansiyabilmektedir. Özellikle satın alımı fazla olan kırmızı etlerin tedariki ve yönetimi otel işletmeleri açısından önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmada otel işletme yöneticilerinin kırmızı et satın alma süreçleriyle ilgili olarak satın almaya yönelik alguları ölçülmüş tedarikçileri ile olan ilişkilerde dikkat edilen kriterler tespit edilmiştir. Bu kapsamda toplanan veriler incelendiğinde işletmelerin, % 24,1'inin Adana, % 33'ünün Mersin, % 2,7'inin Osmaniye, %25'inin Hatay ve % 15,2'sinin de Kahramanmaraş'ta bulunduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinin yatak kapasiteleri incelendiğinde ise, % 35,7'sinin 0-100 yatak, % 52,7'sinin 101-250 yatak, % 9,8'inin 251-500 yatak ve %1,8'inin de 501-750 yatak kapasitesine sahip olduğu belirlenmiştir. Otelin yönetim yapısına bakıldığında, % 26,8'inin şahıs işletmesi, % 50,9'unun aile işletmesi ve %22,3'ünün de çok ortaklı işletme olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre durumu incelendiğinde, % 4,5'inin 1 yıldız, % 8'inin 2 yıldız, %34,8'inin 3 yıldız, % 39,3'ünün 4 yıldız ve % 13,4'ünün 5 yıldızlı otel işletmesi olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin otelcilik sektöründeki faaliyet süresi incelendiğinde, % 4,5'inin bir yıldan az süredir, % 29,5'inin 1-5 yıl arası, % 19,6'sının 6-10 yıl arası, % 14,3'ünün 11-15 yıl arası ve % 32,1'inin de 16 yıl ve üzeri bir süredir otelcilik sektöründe faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. Son olarak işletmelerin faaliyet

durumları incelendiğinde, otellerin büyük bir çoğunluğunun (% 97,3) tüm yıl boyunca açık olan işletmeler olduğu belirlenmiştir.

Öte yandan; işletmelerin kırmızı et tedariki ile ilgili uygulamaları incelendiğinde, işletmelerin % 47,3'ünün kırmızı eti doğrudan üreticiden, % 4,5'i işletme bünyesinde kurulan üretim çiftliklerinden, % 22,3'ü et balık kurumu gibi perakende işletmelerden ve % 25,9'u da diğer kurumlardan temin ettiklerini belirtmişlerdir. İşletmeler açısından temin edilen kırmızı etten memnuniyet durumuna göre dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğunun (% 75,9) çok memnun oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin büyük bir kısmı (% 84,4) mutfaklarında kırmızı et olarak hem dana hem de kuzu etini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. İşletmelerde en çok kullanılan kırmızı et bölümleri ise % 71,4 ile but, % 70,5 ile bonfile ve % 66,1 ile kuşbaşı et olarak tespit edilmiştir.

Ayrıca, katılımcıların satın alma ile ilgili en önemli gördükleri ifadeler, "Satın alma sorumlusu dürüst olmalıdır", "Satın alma sorumlusu satın alma konusunda deneyimli olmalıdır" ve "Satın alma sorumlusu güçlü insan ilişkilerine sahip olmalıdır" olarak belirlenmiştir. Katılımcıların satın alma davranışı ile ilgili en önemsiz gördükleri ifadeler ise, "Satın alma sorumlusu yabancı dil bilmelidir", "Kırmızı et ile ilgili satın alma yöntemlerimizi sık değiştiriyoruz" ve "Kırmızı et ve ürünlerini dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz" olarak belirlenmiştir.

Öte yandan, katılımcıların tedarikçilerle olan ilişkiler ile ilgili en önemli gördükleri ifadeler, "Kırmızı et ürünlerinin Türk gıda kodeksine uygunlukları", "Zamanında teslimat" ve "Verilen siparişi takip (siparişe ilgilenme, işleme) yetenekleri" olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tedarikçilerle olan ilişkiler ile ilgili daha az önemli gördükleri ifadeler ise, "Tedarikçi firma personelinin nitelik ve nicelik bakımından yeterliliği", "Ürün dışı sağlanan yan faydalar" ve "Ürünlerin kullanım bilgisi" olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin demografik değişkenleri ile kırmızı et satın alma tutumları arasında farklılıklar incelenmiştir. Bu kapsamda işletmelerin buldukları il ile kırmızı et satın alma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuca ilişkin olarak Çukurova bölgesine yönelik tüm konaklama işletmelerinin kırmızı et satın alma davranışlarının benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Ayrıca işletmelerin yatak kapasiteleri ile kırmızı et satın alma davranışları arasındaki farklılık incelenmiş ve işletmelerin yatak kapasiteleri arttıkça kırmızı et satın alma davranışlarının olumlu yönde değiştiği tespit edilmiştir.

İşletmelerin yönetim yapısıyla kırmızı et satın alma davranışları arasındaki farklılık incelendiğinde ise aile işletmesine sahip olanların şahıs ya da çok ortaklı işletmelere göre kırmızı et satın alma davranışlarının daha olumlu olduğu söylenebilir. İşletmelerin yıldız sayıları ile kırmızı et satın alma arasındaki fark sonuçlarına göre bir yıldızlı otel işletmelerinin tutumları

daha olumsuzken beş yıldızlı otel işletmelerinin kırmızı et satın almaya ilişkin tutumları daha olumludur. Öte yandan işletmelerin faaliyet süreleri ve faaliyet durumları ile kırmızı et satın alma davranışları arasında bir farklılık bulunmamıştır.

Bu sonuçlara paralel olarak bir işletmede, tedarik zincirini yönetirken, işletmenin ihtiyaç duyduğu mal ya da hizmetlerin sağlanmasında en düşük maliyetle en yüksek faydayı sağlayacak şekilde temin etmek işletmenin kara geçmesi noktasında büyük önem taşımaktadır. Hammaddeyi sağladığı işletmeler ile ilişkileri güçlü olan kurumlar maliyetleri düşürdüğünden dolayı rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu kapsamda kırmızı et satın alma noktasında tedarikçilerle olan ilişkilerin kurum bazlı farklılıkları incelenmiştir. Sonuçlara ilişkin olarak; işletmelerin buldukları il ile tedarikçilerle olan ilişkiler göz önüne alındığında Hatay ilinde bulunan işletmelerin Adana ilinde bulunan işletmelere göre tedarikçilerle ilişkilerinin daha iyi olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin yönetim yapısı göz önünde bulundurulduğunda ise aile işletmeleri şahıs ve çok ortaklı işletmelere göre tedarikçilerle olan ilişkilerinin daha olumlu olduğu söylenebilir.

İşletmelerin faaliyet süreleri göz önünde bulundurulduğunda ise 16 yıl ve daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerin bir yıldan az süredir faaliyet gösteren işletmelere göre tedarikçilerle olan ilişkilerinin daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işletmelerin tedarikçileriyle olan ilişkiler incelendiğinde işletmelerin faaliyet durumları, yıldız sayıları ve yatak kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırma sonuçlarından hareketle bazı öneriler geliştirilmiştir. Bunlar:

- İşletmelerde çalışan satın alma sorumluları yiyecek-içecek departmanında yetişmiş ya da departman hakkında bilgisi olan personellerden oluşmalıdır.
- Satın alma personeline yönelik satın alma, tedarik zinciri yönetimi, hijyen ve sanitasyon konularında periyodik olarak eğitim seminerleri düzenlenmelidir.
- Satın alma departmanlarında satın alımlarla ilgili birden fazla yöntem kullanılmalıdır.
- Kırmızı et gibi özellikle çabuk bozulabilen ya da saklama koşulları daha fazla dikkat isteyen yiyecek veya içeceklerin satın alımlarında politikalar üst yönetimle birlikte belirlenmelidir.
- Kırmızı et satın alımlarda piyasa şartları ve koşulları iyi analiz edilmeli ve tedarikçi seçimleri bu şart ve koşullar göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir.
- Kırmızı et gibi çabuk bozulabilen ürünler bitmeye yakın satın alınmalıdır.
- Kırmızı et satın alırken tanınmış markadaki tedarikçiler seçilmelidir.
- Ürün satın alımlarda tedarikçilerle ilgili referanslar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çukurova bölgesine yönelik olarak kırmızı et satın alımlarında illere yönelik bir farklılık tespit edilememiştir. Bu noktada tedarikçiler açısından Çukurova bölgesinin tümüne yönelik bir satış politikası belirlenmelidir.

- Düşük yatak kapasiteli ve düşük yıldızlı otellere yönelik tedarikçiler kendi ürünlerini tanıtmalı ve kırmızı etin satın alma, saklama ve kullanma koşullarıyla ilgili eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

- Düşük yatak kapasiteli ve düşük yıldızlı oteller kendilerinden yüksek yatak kapasiteli ve yıldızlı otellerle iletişimlerini güçlendirmeli ve kırmızı et satın alma noktasında kendilerinden daha tecrübeli işletmelerden faydalanmalıdır.

Bu çalışma Çukurova bölgesindeki turizm işletme belgeli otel işletmelerinin kırmızı et satın alma ve tedarikçilerle olan ilişkilerini belirleme amacıyla yapılmıştır. Gelecek çalışmalarda farklı coğrafyadaki otel işletmelerinin kırmızı et satın alma ve tedarikçilerle olan ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılacak çalışmalar literatürdeki boşluğun doldurulması açısından önem arz etmektedir.

Bunun yanı sıra kırmızı et tedariki ve tedarik zinciri yönetimiyle ilgili tüm yiyecek içecek işletmeleri ve özellikler restoran işletmeleri üzerine bir çalışma yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Restoran işletmelerinin menülerinde kullandıkları kırmızı et ve bunların stoğu üzerine yapılacak çalışmalar literatürdeki boşluğu gidereceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- [1]. Ahipaşaoğlu, H. S. (1997). *Seyahat işletmelerinde tur planlaması yönetimi ve rehberliğin meslek olarak seçilmesinin nedenleri üzerine bir uygulama*. Ankara: Varol Matbaası.
- [2]. Akçay, N. (2011). *Satın alma yönetiminde altı sigma yaklaşımı*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [3]. Akoğlan Kozak, M. (1996, Eylül – Aralık). Konaklama endüstrisinde kadının konumu. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*.
- [4]. Akteke, H. (2007). *Satın alma veri tabanı yönetim sistemi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [5]. Altıok, H. C. (2009). *Satın alma sürecine katılımı ve tedarikçi seçimini etkileyen faktörler: İnşaat sektöründe yalıtım malzemeleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [6]. Andreu, L., Aldas, J., Bigne, J.E. ve Mattila. A.S.(2010). An analysis of E-business adoption and its impact on relational quality in travel agency-supplier relationships. *Tourism Management*, 31, 777-787.
- [7]. Angelo, R. ve Vladimir, N. A. (2001). *Hospitality today an introduction*. Michigan: American Hotel & Lodging Association.
- [8]. Ayhan, E. (2013). *Satın alma sürecinde tedarikçi seçimi ve yönetimi üzerine mobilya endüstrisinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [9]. Bakoğlu, R. ve Yılmaz, E. (2001). *Tedarik zinciri tasarımının rekabet avantajı yaratması açısından değerlendirilmesi: FastFood sektörü örneği*. 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum. 28 Haziran- 1 Temmuz, 173-186.
- [10]. Barutçugil, İ. S. (1989). *Turizm İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım.
- [11]. Baskak, M., (2011). *Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi sertifika programı satın alma ders notları*. İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.
- [12]. Blome, C., Hollos, D., and Paulraj, A. (2014). Green procurement and green supplier development: Antecedents and effects on supplier performance. *International Journal of Production Research*. 52 (1), 32-49.
- [13]. Burt, D. N., Petcavage, S. D., and Pinkerton, R. L. (2011). *Proactive purchasing in the supply chain: The Key to World-Class Procurement*.
- [14]. Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- [15]. Chopra, S. and Meindl, P. (2007). *Supply Chain management*. New Jersey: Prentice Hall.
- [16]. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

- [17]. Dağdeviren, M. ve Eren, T. (2001). Tedarikçi firma seçiminde analitik hiyerarşi prosesi ve 0-1 hedef programlama yöntemlerinin kullanılması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi:2*.
- [18]. Dağdeviren, M. Eraslan, E. Kurt, M. ve Dizdar, E.N. (2005). Tedarikçi seçimi problemine analitik ağ süreci ile alternatif bir yaklaşım, *Teknoloji Dergisi, 8 (2), 115-122*.
- [19]. Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1997). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- [20]. Donada, C.,andNogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing: An empricial study in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management: 28, 367-373*.
- [21]. Elagöz, İ. (2006). *Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımının maliyet çalışma hesaplarına etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [22]. Enz, C. A.,and Potter, G. (1998). TheImpacts of variety on the costs and profits of a hotel chain's properties. *Journal of HospitalityandTourismResearch:22,142-157*.
- [23]. Erdal, M. (2011). *Satın alma ve tedarik zinciri yönetimi (göz.geç.bs.)*. İstanbul:Beta Basım.
- [24]. Eymen, E. U. (2007). *Tedarik zinciri yönetimi*, Kalite ofisi yayınları, Yayın No:14.
- [25]. Fantazy, K. A., Kumar, V., and Kumar, U. (2010). Supply management practies and performance in the Canadian hospitality industry. *IntenationalJournal of Hospitality Management. 29, 685-693*.
- [26]. Friedl, G.,and Wagner, S. M. (2012). Supplier development or supplier switching. *International Journal of ProductionResearch. 50, 3066-3079*.
- [27]. Gopalakrishnan, N. (2010). *Simplified lean manufacture: Elements, Rules, Tools and Implementation*. New Delhi: EasternEconomy Edition
- [28]. Görçün, Ö. F. (2010). *Örnek olay ve uygulamalarla tedarik zinciri yönetimi*, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul: Beta Basım.
- [29]. Günal, S. (2010). *Tedarikçi seçim stratejileri ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- [30]. Güner, H. (2005). *Bulanık AHP ve bir işletme için tedarikçi seçimi problemine uygulanması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- [31]. Hair, J. Black, W. C., Babin, B., and Anderson, R. E. (2005). *Multivariate data analysis*. UK: Pearson Education Limited.
- [32]. Heizer, J. andRender B. ( 2001). *Operations management*. New Jersey: PrenticeHall.
- [33]. Houlihan, J. B. (1985). International supply chain management. *Internatioanal Journal of Physical Distribution and Materials Management. 15(1), 22-38*.
- [34]. Howard, J. A. and Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behaviour*, John WileyandSons, New York.
- [35]. IMS – GIRA (2012). *Dünya kırmızı et ve beyaz et durum raporu*, International MeatSecretariat, Paris, Fransa.



- [36]. Jespersen B. D. and Tage S. L. (2005). *Supply chain management in theory and practice*. Denmark: Copenhagen Business School Press.
- [37]. Kağnıcıoğlu, C. H. (2007). *Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi seçimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- [38]. Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- [39]. Karakış, İ., (2007). *Tedarikçi ilişkileri yönetimi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [40]. Kim, B. Y. (2006). The impact of supplier development on financial performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 7 (4), 81-103.
- [41]. Koch, C. (2002). *The Abcs of supply chain management*, The Magazine For Information Executives.
- [42]. Kothari, T., Hu, C., and Roehl, W. S. (2005). E-Procurement: An emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 369-389.
- [43]. Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak M. (2001). *Genel turizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [44]. Kumar, S. A. and Suresh, N. (2006). *Production and operations management*. New Delhi: New Age International Publishers.
- [45]. Lam, T., and Han, M. X. J. (2005). A study of outsourcing strategy: A case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 41-56.
- [46]. Lee, H. K. and Fernando, Y. (2015). The antecedents and outcomes of the medical tourism supply chain, *Tourism Management*, 46, 148-157.
- [47]. Maviş, F. (1994). *Otel İşletmeciliği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- [48]. McQuiston, D. H. and Dickson, P. R. (1991). The effect of perceived personal consequences on participation and influence in organizational buying. *Journal of Business Research*, 23, 159-177.
- [49]. Mendoza, A. (2007). *Effective methodologies for supplier selection and order quantity allocation, A Thesis in Industrial Engineering and Operations Research* (göz.geç.bs.). US: The Pennsylvania State University The Graduate School.
- [50]. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Guinipero, L. C. Patterson, J. L. and Waters, D. (2009). *Purchasing and supply chain management* (göz.geç.bs.). South-Western.
- [51]. Murphy, J., and Smith, S. (2009). *Chefs and suppliers: An exploratory look at supply chain issues in an upscale restaurant alliance*, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 212-220.
- [52]. Olalı, H., ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

- [53]. Özdemir, A. İ. (2004, Temmuz-Aralık). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 87-96.
- [54]. Özdemir, A. (2010). 'Ürün grupları temelinde tedarikçi seçim problemlerinin ele alınması ve analitik hiyerarşi süreci ile çözümlenmesi'. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XII, 1
- [55]. Özdersun, E., (2010). *Tedarikçi ilişkileri yönetimi ve bir endüstriyel şirket uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [56]. Özyörük, B. ve Özcan, E. C. (2008). Analitik hiyerarşi sürecini tedarikçi seçiminde uygulanması: Otomotiv sektöründen bir örnek. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 133-144.
- [57]. Pooler, V. H. And Pooler, D. J. (1997). *Purchasing and supply management*. USA: CreatingtheVision.
- [58]. Purcell, K. (2002). Food supply chain management: Issues for the hospitality and retail sectors. *International Journal of Hospitality Management*, 21, 203-207
- [59]. Ray, R. (2010). *Supply chain management for retailing*. New Delhi: TataMcGrawHillEducation.
- [60]. Robinson, P.J., Faris, C.W. ve Wind, Y.(1967). *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn& Bacon.
- [61]. Rodriguez, T. F.,andRobaina, V. P. (2005). A Resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26, 707-721.
- [62]. Roseman, M.,Kurzynske, J., andTietyen, J. (2006). Consumer confidence regarding the safety of the US food supply. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 6 (4), 71-90.
- [63]. Ross, D. F. (2000). *Competing through supply chain management; Creating market-winning strategies through supply chain partnerships*. Norwell, Massachusetts: KluwerAcademicPublishers.
- [64]. Ross D. F. (2000), *Introduction to E-supply chain management: Engaging technology to build market-winning business partnerships*, Florida:ST. LuciePress-CRC Press LLC.
- [65]. Schniederjans, M. J. andQingCao, (2002). *E-Commerce operations management*. Singapore.
- [66]. SETBİR (2013, Mart). *Dünyada ve Türkiye'de yem, et ve süt sektörlerinde mevcut durum ve öngörüler raporu*.
- [67]. Seybold, P.B. (2001), Get inside the lives of your customers. *Harvard Business Review*, 78 (5), 81-89.
- [68]. Sezgin, O.(1995). *Genel Turizm*. Ankara: Tutibay Yayınları.

- [69]. Shi, X.,andLiao, Z. (2013). Managing supply chain relationships in the hospitality services: an empirical study of hotels and restaurants. *Intenational Journal of Hospitality Management*, 35, 112-121.
- [70]. Shin, H.,Collier, D. A. and Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier / buyer performance. *Journal of Operations Management*.14, 122-124
- [71]. Simchi-Levi, D,Kaminsky, P and Simchi-Levi, E. (2003). *Desining and managing the supply chain*, Second Edition, Boston: McGrawHill.
- [72]. Slattery, P. (2009). *The outs theory of hotel demand and supply*. *Intenational Journal of Hospitality Management*,28, 113-120.
- [73]. Soltani, E.,and Wilkinson, A. (2010). What is happening to flexible workers in the supply chain partnerships between hotel housekeeping departments and their partner employment agencies?. *Intenational]Journal of Hospitality Management*, 29, 108-119.
- [74]. Steadmon, E. C. (1985). *Managing front office operations*, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, U.S.A.
- [75]. Supçiller, A. A. Çapraz, O. (2011). AHP-TOPSIS yöntemine dayalı tedarikçi seçimi uygulaması. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 13, 5.
- [76]. Susuz, Z. (2005). *Analitik hiyerarşi prosesi'ne dayalı optimum tedarikçi seçim modeli*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- [77]. Şahin, A. (2000). *Endüstriyel malların pazarlanmasında alıcı satıcı arasındaki güven ilişkisinin ilişki pazarlaması ekseninde analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- [78]. Şen, E. (2006). *Kobi'lerin uluslararası rekabet güçlerini artırmada tedarik zinciri yönetiminin önemi (göz.geç.bs.)*. Ankara: Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- [79]. Şen, S. (2007). *Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi seçimi sistemine ait bir karar destek modeli geliştirilmesi ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi , İstanbul.
- [80]. Şener, B. (2000). *Otel işletmeciliği*. İstanbul:Serler Matbaası.
- [81]. Tan, K. C. (2001). A framework of supplychainmaangementliterature, *European Journal of Purchasing&Supply Management*, 7, 39-48.
- [82]. Tek, Ö. B. (2005). *Pazarlama ilkeleri Türkiye uygulamaları global yönetsel yaklaşım*. İzmir: Beta Basım.
- [83]. Tez, H.Ö., Tez, E. ve Yılmaz, A. (2012). Tedarik zincirinde karşılaşılan sorunların FMEA İle çözümlenmesi ve yönetilmesi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4, 107-117.
- [84]. TZOB (2012). *Türkiye kırmızı et Sektör değerlendirmesi 2008 yılı ve sonrası beklentiler*.

- [85]. Uryan, B. (2002). Toplam kalite yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 55, 20.11.2016 tarihinde <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> adresinden alınmıştır.
- [86]. Ünlüöner, K. Tayfun, A. ve Kılıçlar, A. (2007). *Turizm ekonomisi*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- [87]. Veronneau, S.,andRoy, J. (2009). Global service supply chains: An empricial study of current practices and challenges of a corporation. *Tourism Management*, 30, 128-139.
- [88]. Vita, D. G. and Tekaya, A (2015). Hotel outsourcing under asset specificity: The good, the bad and the ugly. *Tourism Management*, 47, 97-106.
- [89]. Xu, X.,and Gursoy, D. (2015). A conceptual framework of sustainable hospitality supply chain management. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 24 (3), 229-259.
- [90]. Yakut, Ç. O. (2013). *Merkezi tedarik zincirinde satın alma fonksiyonuna dayalı optimizasyon ve farmasötik alanda bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [91]. Yıldız, Ş. (2011). *Beş yıldızlı otel işletmelerinin örgüt yapılarının mekanik-organik örgüt yapısı bağlamında incelenilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi,Isparta.
- [92]. Yüksel, H. (2002). Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemlerinin önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,4 (3), 261-279.
- [93]. Wang, Y. F.,Chen, S. P., Lee, Y. C., and Tsai, C. T. (2013). Developing gren managgement standarts for restaurants: An application of gren supply chain management. *Intenational Journal of Hospitality Management*, 34, 263-273.
- [94]. Webster, F. E. and Wind, Y. (1972). *Organizational buy in behaviour*. New Jersey: PrenticeHallInc.
- [95]. Weiss, A. M. andHeide, J. B. (1993). The Nature of organizational search in high technology markets. *Journal of Marketing Research*, 30, 220-233.
- [96]. Wood, R. C. (2007). The future of food and beverage management research, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14, 6-16.
- [97]. Zhang, X.,Song, H. andHuang, G. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30, 345-358.
- [98]. Zhang, Y.,andMurpy, P. (2009). Supply-chain considerations in marketing underdeveloped regional destinations: A case study of Chinese tourism to the Goldfields region of Victoria. *Tourism Management*, 30, 278-287.

## EKLER

### Ek 1.

Bu anket, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Konaklama İşletmelerinin Kırmızı Et Satın Alımlarında Karşılaşılan Problemler konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler gizli tutularak sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Ankete katıldığınız ve sorularımızı itinayla cevapladığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Kemal BİRDİR  
Yüksek Lisans Öğrencisi Cem Taner HİÇYAKMAZER

#### 1. Cinsiyetiniz:

(1) Erkek (2) Kadın

#### 2. Yaşınız:

(1) 18-25 (2) 26-33 (3) 34-41 (4) 42-49 (5) 50 ve üstü

#### 3. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

(1) Bir yıldan az süredir (2) 1-3 yıl (3) 4-6 yıl (4) 7-9 yıl (5) 10 yıl ve üzeri

#### 4. Otel işletmesindeki pozisyonunuz:

(1) Genel Müdür (4) Satın Alma Müdürü

(2) Yiyecek İçecek Müdürü (5) Diğer ..... (Lütfen belirtiniz)  
(3) Mutfak şefi/yardımcısı

#### 5. Otelin bulunduğu il:

(1) Adana (2) Mersin (3) Osmaniye (4) Hatay (5) Kahramanmaraş

#### 6. Otelin yatak kapasitesi

(1) 0-100 yatak (2) 101-250 yatak (3) 251-500 yatak (4) 501-750 yatak  
(5) 751 yatak ve üzeri

#### 7. Otelin yönetim yapısı

(1) Şahıs işletmesi (2) Aile İşletmesi (3) Çok ortaklı

#### 8. Çalıştığınız otel işletmesinin yıldız sayısı:

( ) Bir yıldız ( ) İki yıldız ( ) Üç yıldız ( ) Dört yıldız ( ) Beş yıldız

#### 9. İşletme kaç yıldır otelcilik sektöründe faaliyet göstermektedir?

( ) Bir yıldan az süredir ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

#### 10. Otelin faaliyet durumu

(1) Tüm yıl boyunca (2) Sezonluk

#### 11. Kırmızı eti nereden tedarik ediyorsunuz?

( ) Doğrudan üreticiden  
( ) İşletme bünyesinde kurulan üretim çiftliklerinden  
( ) Et balık kurumu vb. gibi perakende işletmelerden  
( ) Diğer kaynaklardan..... (Lütfen belirtiniz)

**12. Temin ettiğiniz kırmızı etin kalitesinden ne derece memnunsunuz?**

- ( ) Memnun değilim NEDENİ:.....  
( ) Düşük düzeyde memnunum NEDENİ:.....  
( ) Kısmen memnunum NEDENİ:.....  
( ) Memnunum NEDENİ:.....  
( ) Çok memnunum NEDENİ:.....

**13. İşletmenizde daha çok ne eti kullanırsınız?**

- (1) Dana (2) Kuzu (3) Diğer ..... (Lütfen belirtiniz)

**14. İşletmenizde daha çok etin hangi bölgelerini kullanıyorsunuz? birden fazla cevap verilebilir.**

ANTRKOT	1	İNCİK	6	KUYRUKYAĞI	11
BİFTEK	2	KOL	7	NOAR	12
BONFİLE	3	KONTRFİLE	8	PİRZOLA	13
BUT	4	KUŞBAŞI	9	TÜM GÖVDE	14
GERDAN	5	KIYMA	10	ROSTO	15
Diğer.....					

**15. Aşağıdaki kırmızı et satın alım sürecine ilişkin ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.**

	Satın alma ile ilgili ifadeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Satın alma sorumlusu yiyecek-içecek departmanından yetişmiş olmalıdır					
2	Satın almacılar kırmızı et ve et ürünleri ile ilgili hijyen konusunda bilgili olmalıdır.					
3	Satın alma sorumlusu satın alma konusunda deneyimli olmalıdır.					
4	Satın alma sorumlusu yabancı dil bilmelidir.					
5	Satın alma sorumlusu güçlü insan ilişkilerine sahip olmalıdır.					
6	Satın alma sorumlusu dürüst olmalıdır.					
7	Kırmızı et ile ilgili satın alma yöntemlerimizi çok sık değiştiriyoruz.					
8	Kırmızı et satın alma politikamız üst yönetim tarafından belirleniyor.					
9	Kırmızı et ve ürünlerine ilişkin piyasa şartlarını iyi araştırırız.					
10	Kırmızı et ve ürünlerine yönelik fiyat artışını					

	öngörerek gereken önlemleri alırız.					
11	Kalifiye olmayan satın alma personeli satın almada büyük kayıplara uğratabilir.					
12	Kırmızı et tedarikçileri piyasada kendini kanıtlamış firmalar.					
13	Kırmızı et tedarikçileri ile üstesinden gelinebilir sorunlar yaşıyoruz.					
14	Kırmızı et tedarikçilerine her konuda güveniyoruz.					
15	Kırmızı et satın alınırken tanınmış, markalı ürünleri tercih ediyoruz.					
16	Kırmızı et ve ürünlerini dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.					
17	Kırmızı et ve ürünlerini bitmeye yakın satın alıyoruz.					
18	Otelde yüksek miktarda yiyecek-içecek stoklaması yapmaktan kaçınıyoruz.					
19	Kırmızı et tedarikçisi firmalarda iyileştirmeye ve güvenliğe dönük uygulamaların (Toplam kalite yönetimi, ISO, HACCP vb.) varlığı firmanın tercih edilmesinde etkilidir.					
20	Kırmızı et tedarikçisi firma ile olan anlaşmaların gizliliğinin korunması karşılıklı güven duygusu oluşturmaktadır.					

## 16. Kırmızı et tedarikçisi ile ilgili ilişkilerde dikkate alınması gereken hususlara yönelik duruma ilişkin ifadeler

Tedarikçilerle Olan İlişkilerde Dikkate Alınan Unsurlar						
	Tedarikçilerle Olan İlişkilerde Dikkate Alınan Unsurlar	Hiç Önemli Değil	Kısmen Önemli	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
1	Zamanında Teslimat					
2	Verilen Siparişi Takip( Siparişle İlgilenme, İşleme)					
3	Karşılaşılan Her Türlü Sorunu Çözme Güvencesi					
4	Talep Edilen Miktar/ Anlaşılan Fiyatta Teslimat					
5	Saygınlıklar					
6	Tedarikçilerle İlgili Referanslar					
7	Güvenilir Teslimat(Talep Edilen Kalitede, Uygun					
8	Şikâyetlere Karşı Olumlu Tavırları					
9	Evrakların eksiksiz hazırlanması (Fatura, İrsaliye,					
10	Anlaşmalara, Sözlere ve Vaatlere Bağlılıkları					
11	Kırmızı Et Ürünlerinin Fiyat ve Kalite Sürekliliği					
12	Kırmızı Et Ürünlerinin İade Edilebilirlikleri					
13	Otelin Satın Aldığı Kırmızı Et Ürünleri İlgili Olarak Uygun Format Ve İçerikte Rapor Vermeleri					
14	Ticari Ahlaka Uygun Davranışları					
15	Satıcı- Tedarikçinin Mali Durumu Ve Yasallığı					
16	Sağladıkları Ödeme (Kredi) Kolaylıkları					
17	Bilgi ve İletişim Teknolojilerini Kullanma Becerileri					
18	Otel İle Olan İlişkileri, İşbirlikleri ve İletişimleri					
19	Ürünlerin Kullanım Bilgisi ( Know-How)					
20	Servis Hizmetleri (Satış Sonrası Kurma- Takma, Çalıştırma, Tamir, Bakım Ve Eğitim Hizmetleri)					
21	Dürüstlükleri					
22	Ürün Dışı Sağlanan Yan Faydalar (Araç-Gereç, Donanım, Nakit Ve Bedelsiz Ürün Gibi Sağlanan Promosyonlar)					
23	Üretim Teknolojilerinin Gelişmişliği					
24	Garanti ve Şikâyet Politikaları					
25	Dağıtım Araçlarının Uygunluğu					
26	Tedarikçi Firma Personelinin (Dağıtım-Servis vd.) Nitelik ve Nicelik Bakımından Yeterliliği					
27	Tedarikçi Firma İmajı					
28	Kırmızı Et Ürünlerinin Ambalaj Özellikleri					
29	Kırmızı Et Ürünlerine İlişkin İskonto Oranı					
30	Kırmızı Et Ürünlerinin Türk Gıda Kodeksine					
31	Kırmızı Et Ürünlerine Ait Belgelerinin TÜRKAK (Türkiye Akreditasyon Kurumu)					



# CEM TANER HIÇYAKMAZER

## EV ADRESİ

Mahfesiğmaz Mahallesi,  
3 Sokak Seyhan Apt. Kat:3/9,  
Çukurova, Adana  
Telefon : 532.2879087 (*tercih edilir*)  
E-posta : [cemtanner@gmail.com](mailto:cemtanner@gmail.com)

**KARİYER AMACI:** Halen devam etmekte olduğum öğrenimim süresince edindiğim teorik bilgi ve iş deneyimlerim üzerine, yeni bilgi ve deneyimler ekleyerek, öğrenerek ve öğreterek üniversitemizde eğitime gelen öğrencilerimizi en iyi şekilde sektöre hazırlamak, turizm sektöründe eğitim konusunda başarılı bir eğitimci olmak.

## EĞİTİM

Üniversite 2013-2015	Atatürk Üniversitesi-(uzaktan eğitim) İş Sağlığı ve Güvenliği
Üniversite 2012-HALEN	Mersin Üniversitesi-(örgün öğretim) Yüksek Lisans
Üniversite 10.2003 - 06.2007	Çukurova Üniversitesi - (Örgün Öğretim) Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği

## İŞ DENEYİMİ

06.2004-08.2004	HILTON HOTEL Stajyer	Adana
09.2004-04.2005	HILTON HOTEL Garson	Adana
05.2005-08.2005	WILLIAMSBURG INN HOTEL Stajyer	ABD
06.2005-08.2005	WILLIAMSBURG LODGE HOTEL Stajyer	ABD
05.2006-09.2006	HOLIDAY INN HOTEL Stajyer	ABD
05.2010-Halen	ET VE BALIK KURUMU	Adana

## BECERİLER

Yabancı Dil İngilizce: İleri düzey

Bilgisayar: MS Fidelio Front Office, MS Access Database, D.O.S., MS Windows, Excel, Power Point, Exp. İletişim : İyi derecede yazılı ve sözlü iletişim, iyi insan ilişkileri

**KİŞİSEL BİLGİLER:** 13 Temmuz 1984 ADANA. Evli. B-sınıfı ehliyet. Herhangi bir sağlık sorunu yok. Askerlik görevini yapmış.

**ÖDÜL:** 2007 yılında Türkiye'nin en başarılı Turizm Öğrencisi seçildim.

**STK ÜYELİKLER:** ATO-DER, GPS-DER, EBİMED-DER, BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ KENT KONSEYİ, GSB GENÇLİK LİDERLİĞİ gibi kuruluşlarda aktif görev yapmaktayım.