

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YIYECEK-İÇECEK TEDARİK  
ZİNCİRİNİN YAPISAL ANALİZİ: ANTALYA KEMER BÖLGESİ  
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail YILDIZ

Balıkesir, 2015

T.C  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK TEDARİK  
ZİNCİRİNİN YAPISAL ANALİZİ: ANTALYA KEMER BÖLGESİ  
ÖRNEĞİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ


İsmail YILDIZ


Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Kudret GÜL

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201012501009 numaralı İsmail YILDIZ'ın hazırladığı "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Tedarik Zincirinin Yapısal Analizi: Antalya Kemer Bölgesi Örneği" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 25/12/2015 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan(Danışman).....İmza   
Unvanı, Adı-Soyadı  
Yrd. Doç. Dr. Kudret Güç

Üye.....İmza   
Unvanı, Adı-Soyadı  
Doç. Dr. - İbrahim Şahin

Üye.....İmza   
Unvanı, Adı-Soyadı  
Yrd. Doç. Dr. Nura AKŞİT AKŞİK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

06/07/2015

Enstitü Müdürü

(Unvanı, Adı, Soyadı)

  
Doç. Dr. H. İbrahim ŞAHİN

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın başlangıcından sonlandırılmasına kadar olan süreçte emeklerini, bilgilerini ve tecrübelerini benimle paylaşan, çalışma boyunca beni her konuda destekleyen ve hiçbir zaman benden yardımını esirgemeyen, her koşulda bana zamanını ayıran çok değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Kudret GÜL'e teşekkür ederim.

Bu çalışmayı, çalışma boyunca benim için her türlü özveride bulunan eşim Betül YILDIZ'a, sevgi ve ilgiden yoksun kalan oğlum Mehmet Buğra YILDIZ'a ve bana hayatım boyunca her konuda maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerime ithaf ediyorum.

Ayrıca, tezin hazırlanması aşamasında emeği geçen arkadaşlarım Arş.Gör. İsmail Mert ÖZDEMİR'e, Arş.Gör. Uğur SAYLAN'a ve Arş.Gör. Günay EROL'a teşekkür ederim. Bununla birlikte, çalışmanın amaca ulaşmasında önemli bir paya sahip olan saha araştırmasının yapılmasında göstermiş oldukları ilgi ve anlayıştan dolayı işletmelerin değerli üst düzey yöneticilerine ayrıca minnettarlığımı ifade ediyorum.

## ÖZET

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YIYECEK-İÇECEK TEDARİK ZİNCİRİNİN YAPISAL ANALİZİ: ANTALYA KEMER BÖLGESİ ÖRNEĞİ

**YILDIZ, İsmail**

**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kudret GÜL**

**2015, 94 Sayfa**

Tedarik zinciri yönetimi, günümüzde pek çok işletmenin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Konaklama işletmelerinde de durum aynıdır. Bir taraftan işletmede üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltirken, diğer taraftan da maliyetlerin minimum seviyede tutulması, doğru tedarik politikaları ve yönetimine bağlıdır. Özellikle yiyecek-içecek ürünlerinin ilk aşamada satın alınmasından son aşamada müşteriye sunulmasına kadar geçen süreçte hızla bozulmaya elverişli ürünler olması, yiyecek-içecek tedarikinin önemini arttırmakta ve konaklama işletmelerinin tedarik faaliyetleri arasında önemli bir yer tutmasına neden olmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmada, günümüzde konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek tedarikinde uygulanan yöntemlerin belirlenmesi ve bu işletmelerin tedarik performanslarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışma örnekleme olarak Antalya ili Kemer bölgesindeki otel işletmeleri belirlenmiştir. Çalışma anket uygulaması olarak gerçekleştirilmiş ve her işletmeden konu ile ilgili bir yöneticiye ulaşılmıştır. Elde edilen veriler SPSS v20 istatistik programı ile değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama İşletmesi, Yiyecek-içecek, Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarik Zinciri Performansı.

## **ABSTRACT**

### **STRUCTURAL ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN AT THE FOOD AND BEVERAGE DEPARTMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: APPLICATION FOR ANTALYA KEMER REGION**

**YILDIZ, İsmail**

**Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,**

**Adviser: Assist. Yrd. Doç. Dr. Kudret GÜL**

**2015, 94 pages**

Supply chain management has become one of the most important functions for many managerial operations. It is also the same for hospitality operations. All firms aim to have greater quality in supplied goods and services with minimum cost. It is only possible with right supply management policies. Especially, supply chain management for food and beverage products becomes an important issue for hospitality managements, since they can decay very rapidly in the processes of purchasing at the first step to offering at the last step. In this regard, current studies aim to assess supply chain management performance for food and beverage products of hospitality managements. By considering accessibility, the research includes hospitality business which is operated in the Kemer-AntalyaProvince. The study was conducted as questionnaire research. Findings were analyzed with SPSS v20 statistics program.

**Keywords:** Hospitality Business, Food and Beverage, Supply Chain Management, Supply Chain Performance.

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ .....	1
1.1. PROBLEM.....	2
1.2. AMAÇ .....	3
1.3. ÖNEM .....	3
1.4. VARSAYIMLAR.....	4
1.5. SINIRLILIKLAR .....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN .....	5
2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	5
2.1.1. Tedarik Kavramı ve Kapsamı .....	5
2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı .....	5
2.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi.....	8
2.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Karar Aşamaları .....	9
2.1.4.1. Operasyonel Kararlar .....	10
2.1.4.1. Operasyonel Kararlar .....	11
2.1.4.2. Taktiksel Kararlar.....	12
2.1.4.3. Stratejik Kararlar.....	14
2.1.4.4. Planlama Basamakları.....	14
2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel İşlevleri.....	15
2.1.5.1. Talep ve Sipariş Yönetimi.....	15
2.1.5.2. Satın Alma.....	16
2.1.5.3. Planlama.....	16
2.1.5.4. Stok Yönetimi .....	18
2.1.5.5. Depo Yönetimi .....	19
2.1.5.6. Sevkiyat ve Dağıtım.....	19

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YIYECEK-İÇECEK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	20
2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetim Süreçleri .....	21
2.2.1.1. Finansman Tedariki.....	22
2.2.1.2. Personel Tedariki .....	23
2.2.1.3. Hammadde Tedariki.....	24
2.2.1.4. Yiyecek-İçecek Hizmet Araçları Tedariki .....	25
2.2.1.5. Yiyecek-İçecek Tedariki .....	26
2.2.2. Yiyecek-İçecek Tedarikinde Etkili Olan Hususlar .....	29
2.2.2.1. Yiyecek İşleme ve Saklama Yöntemleri .....	29
2.2.2.1.1. Derin Dondurma.....	30
2.2.2.1.2. Kurutma .....	30
2.2.2.1.3. Dumanlama (Füme) .....	30
2.2.2.1.4. Modifiye Atmosferde Paketleme (MAP).....	31
2.2.2.1.5. Mayalandırma (Fermantasyon) .....	31
2.2.2.1.6. Diğer Yöntemler .....	31
2.2.2.1.7. Ambalajlama ve Etiketleme .....	32
2.2.2.1.8. Bilgi Toplama .....	32
2.2.2.1.9. Depolama ve Stok Politikası .....	32
2.2.2.1.9.1. Gıda Mevzuatı.....	36
2.2.2.1.9.2. Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek İçecek Ürünleri .....	38
2.2.2.1.9.2.1. Etler .....	38
2.2.2.1.9.2.2. Süt ve Süt Ürünleri.....	39
2.2.2.1.9.2.3. Tahıllar ve Baklagiller.....	39
2.2.2.1.9.2.4. Sebze ve Meyveler .....	40
2.2.2.1.9.2.5. Diğer Gıdalar.....	40
2.2.2.1.9.2.6. İçecekler .....	41
2.2.3. Yiyecek İçecek Tedarik Politikası .....	42
2.2.4. Yiyecek-İçecek Tedarik Planlaması .....	43
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	44
2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zincirine İlişkin Araştırmalar.....	44
2.3.2. Yiyecek-İçecek Sektöründe Tedarik Zincirine İlişkin Araştırmalar.....	44
3. YÖNTEM.....	47
3.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	47



3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	48
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ .....	48
3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ .....	49
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	49
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	51
4.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	51
4.2. KATILIMCILARA VE İŞLETMELERİN GENEL YAPISINA İLİŞKİN BULGULAR .....	52
4.3. İŞLETMELERİN TEDARİK ZİNCİRİ YAPISINA İLİŞKİN BULGULAR	53
4.3.1. İşletmelerde Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansına İlişkin Bulgular.....	53
4.3.2. İşletmelerde Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansına İlişkin Gruplar Arası Farklılıklar.....	69
4.3.3 Tedarikçi Seçiminde Etkili Olan Faktörlere Dayalı Farklılıklar.....	73
4.3.4. Tedarikçilerin İşletmeler İçin Taşıdığı Anlama Dayalı Farklılıklar.....	74
4.3.5. İşletmelerde Tedarik Maliyetlerini düşürmede Alınan Önlemlere Dayalı Farklılıklar.....	75
4.4. HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI.....	77
4.5. İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ İLE TEDARİK ZİNCİRİ YAPILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	77
4.5.1. Faaliyet Süresi ve Tedarik Zinciri Yapısı Arasındaki İlişki .....	77
4.5.2. Hukuki Statü ve Tedarik Zinciri Yapısı Arasındaki İlişki.....	78
5.SONUÇ VE ÖNERİLER .....	79
5.1. SONUÇ .....	79
5.2. ÖNERİLER .....	83
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	93
EK 1: ANKET FORMU.....	93

## ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa No
Çizelge 1. Tedarik zinciri yönetiminde yapılan çalışmalar.....	11
Çizelge 2. Biyolojik Tehlikeler İçin Koruyucu Ölçümlere Örnek.....	33
Çizelge 3. Enfeksiyon Etkenleri (Türkiye, 2005). ....	34
Çizelge 4. Yıllara Göre Bazı Besin Kaynaklı Hastalıklara Ait Vaka ve Ölüm Sayıları(Türkiye, 1990-2005).....	34
Çizelge 5. Kimyasal Tehlikelere Örnek.....	35
Çizelge 6. Fiziksel Tehlikelere Örnek.....	36
Çizelge 7. Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	51
Çizelge 8. Katılımcıların Unvan Dağılımları.....	52
Çizelge 9. İşletmeler İle İlgili Genel Bilgiler.....	52
Çizelge 10. İşletmelerde Tedarik Politikalarının Belirleyicileri.....	53
Çizelge 11. Tedarik Politikalarının Temel Amacı.....	54
Çizelge 12. Tedarikçi Seçiminde Etkili Olan Faktörler.....	55
Çizelge 13. Tedarikçilerin İşletmeler İçin Taşındığı Önem.....	55
Çizelge 14. Yiyecek-İçecek Tedarik Maliyetlerini Düşürmede Alınan Önlemler.....	56
Çizelge 15. Oda Sayısı Değişkenine Göre, Katılımcıların Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	56
Çizelge 16. Oda Sayısı Değişkenine GöreAlt Gruplar Bazında Katılımcıların Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	59
Çizelge 17. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Katılımcıların İşletme Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeyinin Karşılaştırılması.....	60
Çizelge 18. İşletmenin Hukuki Statüsüne Göre Katılımcıların Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeyinin Karşılaştırılması.....	62
Çizelge 19. Doluluk Oranı Kriterine Göre Katılımcıların İşletme Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeyinin Karşılaştırılması (2014 Yılı).....	65

Çizelge 20. İşletmede Satın Alma Faaliyetlerinden Sorumlu Bağımsız Bir Birim Bulunma Durumuna Göre Katılımcıların Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeyinin Karşılaştırılması .....	65
Çizelge 21. Tedarik Politikalarının Temel Amacı Açısından İşletmelerin Kıyaslanması .....	67
Çizelge 22. Ünvana Dayalı Gruplar Arası Ölçek Puanı Farklılığı.....	69
Çizelge 23. Faaliyet Süresi Farklılığına Dayalı İşletme Grupları Arasında Ölçek Puanı Farklılığı.....	69
Çizelge 24. Hukuki Statüsü Farklı Olan İşletme Gruplarının Ölçek Puanı Açısından Karşılaştırılması .....	70
Çizelge 25. Yıllara Göre Doluluk Oranı Farklılığına Dayalı İşletme Gruplarının Ölçek Puanı Açısından Karşılaştırılması (2010-2014).....	70
Çizelge 26. İşletmelerinde Satın Alma Faaliyetlerinden Sorumlu Bağımsız Bir Birim Bulunup Bulunmaması Kriterine Göre İşletmelerin Karşılaştırılması .....	71
Çizelge 27. Tedarik Politikası Belirleyicileri Açısından İşletme Gruplarının Karşılaştırılması .....	72
Çizelge 28. Tedarikçi Seçiminde Etkili Olan Faktörler Açısından İşletmelerin Kıyaslanması .....	73
Çizelge 29. Tedarikçilerin İşletmeler İçin Taşdığı Öneme İlişkin Gruplar Arası Kıyaslama.....	75
Çizelge 30. İşletmelerin Yiyecek-İçecek Tedarik Maliyetlerini Düşürmede Aldıkları Önlemlere Göre Kıyaslanması.....	76
Çizelge 31. Hipotez Testi Sonuçları.....	78

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Tedarik Zinciri-1 .....	6
Şekil 2. Tedarik Zinciri-2.....	7
Şekil 3. Tedarik Zinciri Yönetimi Aşamaları.....	10
Şekil 4. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçileri .....	21
Şekil 5. Tedarik Zincir Süreci .....	22

## KISALTMALAR LİSTESİ

GMT	: Gıda Maddeleri Tüzüğü
GSM	: Gayri Sıhhi Müessese
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
MAP	: Modifiye Atmosferde Paketleme
TZİP	: Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı
Ör.	: Örneğin
Vb.	: ve benzeri

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin en önemli yapısal işlevlerinden biri tedarik zinciridir. Konaklama işletmelerinde ise tedarik zincirindeki en önemli halka yiyecek-içecek tedarikidir. İşletmelerde bir taraftan ürün kalitesinin sürekli yükseltilmesi gerekirken diğer taraftan da maliyetlerin düşürülmesi son derece önemlidir. Bu bağlamda yiyecek ve içeceklerin ilk tedariklerinde yürütülecek politikanın iyi belirlenmesi gerekmektedir. Doğru politika ile maksimum verim ve performans ilişkisini tutturmak önemlidir. Konaklama işletmelerinde bu ürünlerin depolanması da son derecede önemlidir. Taze ve bozulmamış ürünlerin müşterilere sunulması konaklama işletmesine değer kazandırmaktadır.

Bu bağlamda çalışmamızda, günümüzde konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek tedarikinde uygulanan yöntemlerin belirlenmesi ve bu işletmelerin tedarik performanslarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde genel bilgiler içeren literatür kısmı yer almaktadır. Bu bölümde ilk olarak konaklama işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi kavramı ele alınmıştır. Tedarik kavramı ve tedarik zinciri yönetimi hakkında literatür bilgisi verilmiştir. Tedarik zincirinin işletmeler açısından önemine değinilmiştir. Zincir yönetiminde yer alan karar aşamaları ve tedarik zinciri yönetiminin temel işlevleri üzerinde durulmuştur. Sonrasında konaklama işletmelerinde yiyecek içecek tedarik zinciri yönetimiyle ilgili bilgiler verilmiştir. Konuya ilişkin süreçler irdelenmiş ve tedarikte etkili olan hususlar üzerinde durulmuştur. Bu bölümde son olarak yiyecek içecek tedarik politikası ve tedarik planlaması hakkında literatür bilgisi verilmiştir.

İkinci ve uygulama bölümünde ise konaklama işletmelerine yönelik yapılan anketlerin analizi ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

## 1.1. PROBLEM

Sağladığı hizmetin yapısı nedeniyle genelde soyut üretim yapan konaklama işletmelerinde nadir somut üretimlerden biri yiyecek-içecek alanında gerçekleşmektedir. Bu nedenle diğer birimlerde maliyet kontrolü zor olmakta iken yiyecek-içecek departmanında oluşan giderler daha denetlenebilir özelliktedir. Bu denetimler göstermektedir ki bir konaklama işletmesinin yiyecek-içecek birimi ile bu birimin giderleri büyük öneme sahiptir (Çam, 2009). Bu nedenle yiyecek-içecek maliyetlerinde sağlanacak düşüş, işletmenin kar payının artmasına yardımcı olacaktır. Yiyecek-içecek maliyetlerinin düşürülebilmesi için kullanılacak önemli yöntemlerden biri ise tedarik zinciri yönetiminin etkin bir şekilde kullanılarak satın alma maliyetlerinin düşürülmesidir.

Bir konaklama işletmesinde etkin bir tedarik zinciri yönetiminin uygulanması, özellikle yiyecek-içecek departmanında alım-satım işlemleri sırasında oluşabilecek zayıflığın minimum seviyede tutulmasını sağlar. Bu nedenle konaklama işletmelerinde etkin çalışan bir tedarik zinciri yönetiminin sağlanması gerekmektedir. Öte yandan, alan yazında tedarik zinciri yönetiminin herhangi bir işletmede nasıl olması gerektiğine dair çok sayıda teorik çalışmalar bulunsa da, özellikle konaklama işletmelerine odaklanan çalışmalar yetersizdir. Ayrıca, bir konaklama işletmesinde bir taraftan oluşabilecek zayıflık riskinin azaltılması zorunluluğu, diğer taraftan da müşteri memnuniyetinin sağlanması zorunluluğu yiyecek-içecek departmanını daha da önemli hale getirmektedir. Bu durum tedarik zinciri yönetiminin önemini artırmaktadır. Bu nedenle, yiyecek-içecek departmanı işletmenin başarısı ve elde ettiği kâr açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Ancak, Türkiye’de konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında tedarik zinciri yönetiminin kullanılmasına dair çalışmaların sayısı çok azdır. Bu bilgiler ışığında, çalışmanın problemi konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek tedarik zincirinde oluşan aksaklıklar ve bunların işletmeye olan zararlarının belirlenmesidir. Ayrıca, araştırmanın bir diğer problemi elde edilecek sonuçlar ışığında konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek maliyetlerini azaltacak ve işletmenin kâr oranını artırarak sektördeki rekabet gücünü artıracak bir tedarik zinciri yönetim planının oluşturulmasıdır.

## 1.2. AMAÇ

Çalışmada konaklama işletmelerinde kullanılan tedarik zinciri yönetiminin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada konaklama işletmelerinin sahip oldukları özelliklerin, kullandıkları tedarik zinciri yöntemleri üzerindeki etkisi irdelenecektir. Bu doğrultuda konaklama işletmelerindeki mevcut sistemlerin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi, geleceğe ilişkin sistem geliştirme çalışmalarına ışık tutulması ve sistemin daha iyi hale getirilmesine yönelik çalışmalara öneriler sunulması hedeflenmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1.Konaklama işletmesinin büyüklüğü ile tedarikçi seçimi arasında bir fark var mıdır?
- 2.Konaklama işletmesinin statüsü ile tedarikçi seçimi arasında bir fark var mıdır?
- 3.Konaklama işletmesinin faaliyet süresi ile tedarikçi seçimi arasında bir fark var mıdır?

## 1.3. ÖNEM

Bu çalışmada Antalya-Kemer’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında tedarik zinciri yapısının incelenmesi hedeflenmektedir. Çalışma sonucunda büyüklük, yıldız sayısı, faaliyet süresi gibi unsurlardan hangilerinin kullanılan tedarik zinciri yönetiminin yapısında daha etkili olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Çalışmada konaklama işletmelerinde ürün ve hizmet kalitesini etkileyen önemli unsurlardan biri olan tedarik zinciri yapısına ilişkin elde edilecek bulgularla literatüre önemli kazanımlar sağlanabileceği düşünülmektedirler. Bununla birlikte konaklama işletmelerinin sahip oldukları özelliklere göre tedarik zinciri yönetimlerinin nasıl olması gerektiğinin belirlenmesi, ileride konaklama işletmelerinde bu bilgiler ışığında düzenlemeler yapılması adına önemlidir.



#### **1.4. VARSAYIMLAR**

Çalışmanın iki temel varsayımı bulunmaktadır. İlk olarak; işletmelerin tedarik zinciri yapısında, tedarik zinciri yönetiminde ve tedarik politikalarında araştırmanın yapıldığı dönemde önemli bir değişiklik olmadığı varsayılmaktadır. İkinci olarak da işletmeleri temsil eden katılımcıların anketleri dürüstçe cevaplandıkları varsayılmaktadır.

#### **1.5. SINIRLILIKLAR**

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklardan en önemlisi, yapılan çalışmanın yalnızca Antalya Kemer’de faaliyet gösteren ve erişilebilen konaklama işletmelerinden toplanan verilerle yapılacak olmasıdır. Bu nedenle çalışmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak Türkiye için bir genelleme yapılmasını güçleştirmesidir.

İkinci bir sınırlılık ise yapılan çalışmada katılımcıların araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin tedarik politikalarına tam olarak hakim olup olmadıklarının bilinmemesidir. Araştırma sürecinde katılımcılar ile yüz yüze görüşme olanaklarının sınırlı olması ve anket formlarının çoğunlukla e-posta yoluyla temin edilmesi bu bilinmezliği daha da arttırmaktadır.

Tez çalışmasındaki süre kısıtı, finansal kaynak sıkıntısı ve tesislerin çok geniş bir coğrafyaya yayılmış olması da çalışmanın bir diğer önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca tesislerde tedarik zinciri yönetiminde etkin rol alan bazı yöneticilerin ankete zaman ayırmak istememeleri de çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

#### 2.1.1. Tedarik Kavramı ve Kapsamı

Tedarik kavramı sözlük anlamıyla bulmak ve sağlamak anlamlarına gelmektedir. Konaklama işletmeleri için ise bu terim “*üretim araçlarının ve hizmetinin işletmenin kullanımına hazır hale gelmesi*” anlamındadır (Tosun, 1992). Bir malı üretmek ve satmak için öncelikle gerekli ürünlerin ve hizmetlerin tedarik edilmesi gerektiğinden, bir işletmede tedarik, üretim ve satışla birlikte en önemli üçüncü işlemdir (Eren, 1998). Aynı zamanda tedarik hız, kalite ve maliyet etmenlerini de içine alan bir yapıdır. Bu nedenle işletmelerin stratejik rekabet üstünlüğü sağlanmasında tedarik önemli bir araç olarak görülmektedir (Ada, Erhan, Kozançoğlu ve Aracıoğlu, 2005). Goh, Lau ve Neo’ya (1999) göre de ürünlerin ve hizmetin tedariki genellikle satın alma yoluyla gerçekleştiği için satın alma birimi işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

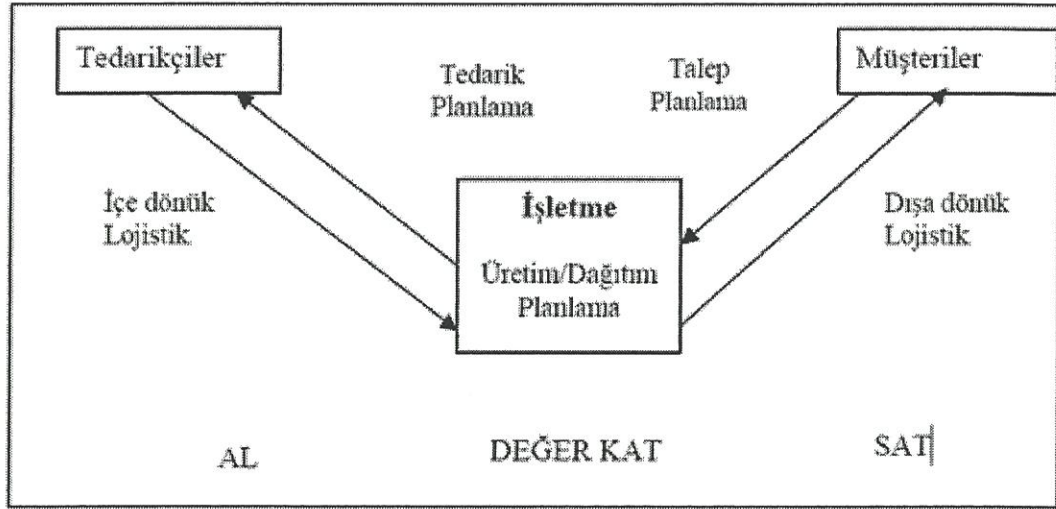
#### 2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Tedarik zinciri kavramı ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bunun nedeni evrensel olarak kabul edilmiş bir tedarik zinciri tanımının bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Ancak, yine de var olan tanımlar birbirinden de çok farklı değildir. Genel hatlarıyla tedarik zinciri üretim, dağıtım ve ulaştırma faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır. Tanım olarak tedarik zinciri “*bir ürün ya da hizmetin üretim ve tesliminin birçok bağımsız veya organizasyondan birimlerce yapıldığı ve aynı zamanda bu birimlerin veya organizasyonun tesislerini,*

*fonksiyonlarını ve faaliyetlerini de içine alan bir zincir” olarak tanımlanmaktadır (Timur, Başkol, Çekerol ve Suvacı, 2013).*

Tedarik zinciri diğer bir tanımda ise *“tedarikçilerin, lojistik hizmet sağlayıcılarının, üreticilerin, dağıtıcıların ve perakendecilerin içinde bulunduğu ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışının olduğu bir elemanlar kümesi”* şeklinde ifade edilmektedir (Kopczak, 1997: 227).

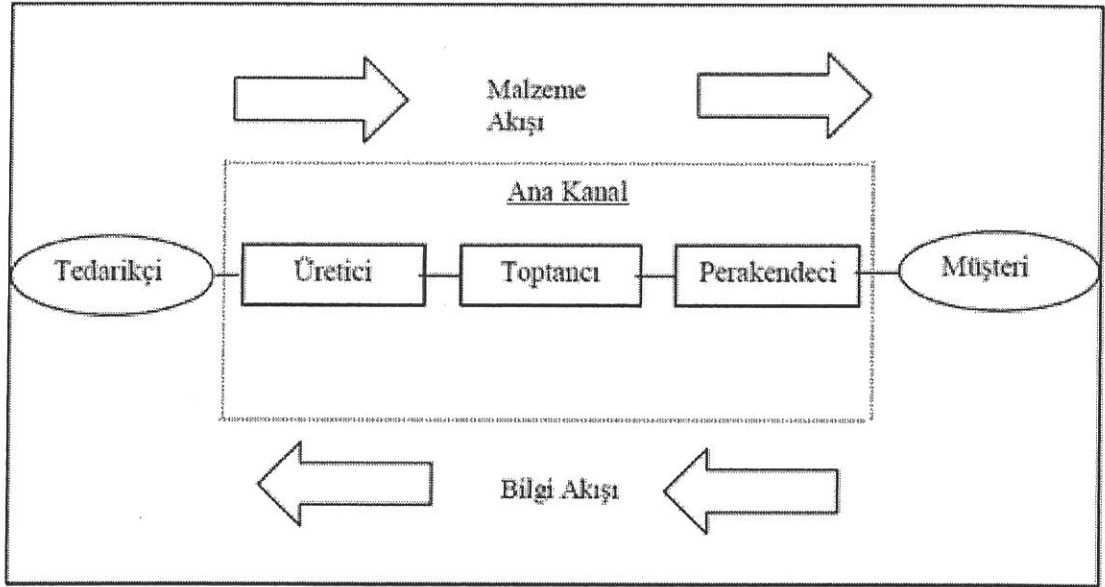
Tedarik zinciri yönetimi üretim, dağıtım ve ulaştırma faaliyetlerine ilişkin bilgi akışını kontrol ve koordine eden kapsamlı bir sistemdir. Bu yaklaşımdan hareketle, tedarik zinciri yönetimi daha kapsamlı bir şekilde *“malzeme ve ürünlerin ilk hammadde arzından son ürün aşamasına kadar olan sürecin yönetimini kapsayan; firmaların tedariksüreçlerinden, teknoloji ve yeteneklerinden ne şekilde yararlanılacağını araştıran ve ortak optimizasyon ve etkinlik amacına sahip ticari ortaklıklar kuran bir yönetim felsefesi”* olarak da tanımlanmaktadır (Tan, Kannan ve Handfield, 1998). Bu tanımdan yola çıkılarak tedarik zinciri yönetimi hammadde teminiyle başlayıp üretime ve sonrasında dağıtımla en son müşteriye kadar ürünün veya hizmetin müşteriye ulaştırılabilmesi için bir değer zincirindeki tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar, perakendeciler ve müşteriler arasında ürünün ve bilginin yönetimidir (Özdemir, 2004).



**Şekil 1. Tedarik Zinciri-1**

**Kaynak:** Chuang, M.ve Shaw, W. (2000). Distinguishing the Critical Success Factors Between E-Commerç, ERP and SCM. Proceeding of International Engineering Management Conference, New Mexico.

Tedarik zinciri yönetimi bazı amaçlar çerçevesinde şekillenir. Firmalar tedarik zinciri yöntemini kullanarak müşteri memnuniyetini artırmayı, çevrim süresini azaltmayı, stok ve stok maliyetlerini azaltmayı, oluşabilecek ürün hatalarını en aza indirmeyi ve faaliyet maliyetlerini azaltmayı hedeflemektedirler (Özdemir, 2004). Bunu için de tedarik zinciri içerisinde haberleşme ve bilgi akışının sağlıklı şekilde yürümesi gereklidir (Kehoe ve Boughton, 2001). Aşağıdaki Şekil 2, bu süreci daha iyi açıklamaktadır.



**Şekil 2. Tedarik Zinciri-2**

**Kaynak:** Chuang, M. ve Shaw, W. (2000). Distinguishing the Critical Success Factors Between E-Commerc, ERP and SCM. Proceeding of International Engineering Management Conference, New Mexico

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi, tedarik zinciri zincirdeki taraflar arasında malzeme ve bilgi akışını sağlayan kapsamlı bir sistemdir. Bu sistemin yapısı dikkate alınarak, tedarik zinciri yönetiminin temel amaçları aşağıdaki gibi belirlenebilir (Özdemir, 2004):

- Müşteri tatmininin artırılması,
- Çevrim zamanının azaltılması,
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasının sağlanması,
- Ürün hatalarının azaltılması,
- Faaliyet maliyetinin azaltılması

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için haberleşme ve bilgi paylaşımının firmalar tarafından, tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterilerinin ve onların

müşterileri arasındaki tedarik zincirinin bütününde artırılması gerekmektedir. Zincir etkinliği ve rekabetçilik bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması sayesinde artırılabilir. Firmaların tek başına kendi aralarındaki rekabet değişen dünyada söz konusu değildir. Günümüzde rekabet artık firmaların içinde bulunduğu tedarik zincirleri arasında olacaktır (Kehoe and Boughton, 2001: 516).

### **2.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi**

Geçmişte yalnızca finansal göstergeler kullanılarak yapılan işletme performans ölçümleri, günümüzde finansal verilerin yanında pazar, üretim ve tedarik zinciri yönetiminin analiz edilmesiyle de yapılabilmektedir (Göksu ve Eren, 2010). Araştırmalara göre performans ölçüm verileri tedarik zinciri yönetiminin performansının üretim verimliliğini artırarak operasyon, satış, hammadde, lojistik, tesis, yatırım, imalat, dağıtım merkezi ve stok taşıma maliyetlerini azalttığı bulunmuştur (Paksoy ve Altıparmak, 2003). Ayrıca, tedarik zinciri yönetimiyle ürün gönderiminin hızlanması talebe daha hızlı cevap verebilmeyi ve bu sayede müşteri memnuniyetini arttırmayı sağlamaktadır (Erdem, 2013). Bununla birlikte, tedarik zinciri yönetimi sonucu artan ürün kalitesi ve tedarik zincirinin parçası olan tedarikçi, müşteri, dağıtıcı ve satıcılar ile oluşan güven ve işbirliği ortamı, talep edilen ürünlerin maliyetinin düşürülmesini ve böylece ürün fiyatı açısından da avantaj elde edilebilmesini sağlayabilmektedir (Yenengil, Çelik, Arslan, ve Sevinç, 2012).

İşletmenin tüm çalışmalarını içinde alacak biçimde planlama yapıp, bu planlarla ilgili sonuçların gün geçtikçe optimize edilebilmesine katkıda bulunması tedarik zincirinin ana yararını oluşturur. Ancak farklı süreçlerin verilerinin bir araya toplanabileceği teknolojik bir altyapının olması, bu süreçlerin etkin biçimde yönetilebilmesi için gereklidir (Yüksel, 2002).

Kalite, fiyat ve tasarım yönünden tercih edilecek ürünler ve bu ürünler için gerekli sunuş zemini işletmeler tarafından; tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının sonucunda işbirliğinin artmasıyla oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte işletmelerin iş ortakları ile tedarik zinciri uygulamalarının bütünleşmesi ile tek bir işletme tarzında çalışılması imkânı doğmaktadır. Bu yaklaşımla işletmeler arasındaki

süreçlerde de kurumsal kaynak planlaması sistemlerine benzer uygulamalarla, etkinliğin ve verimliliğin olumsuz etkilendiği faktörler yok edilebilmektedir. Tüm taraflar bu durumun geri dönüşüyle maliyet avantajı yakalamaktadır. Ancak bahsedilen süreçlerdeki iyileştirmelerde motivasyonun sağlanması amacı ile tarafların kazancı bölüşmesi, diğer bir deyişle “kazan-kazan” anlaşmaları yapılması önemlidir (Dabbene ve Gay, 2001).

Veri doğruluk oranı, tedarikçi seçimi, satın alma, depolama ve dağıtım gibi bütün iş süreçlerinin geliştirilmesi suretiyle, etkin bir Tedarik Zinciri Yönetimi(TZY)’nin işletme performansına faydaları olabilir. Aşağıda bu konuda TZY tarafından sağlanan temel kazançlar kısaca verilmiştir (Çağlıyan, 2009, s.464):

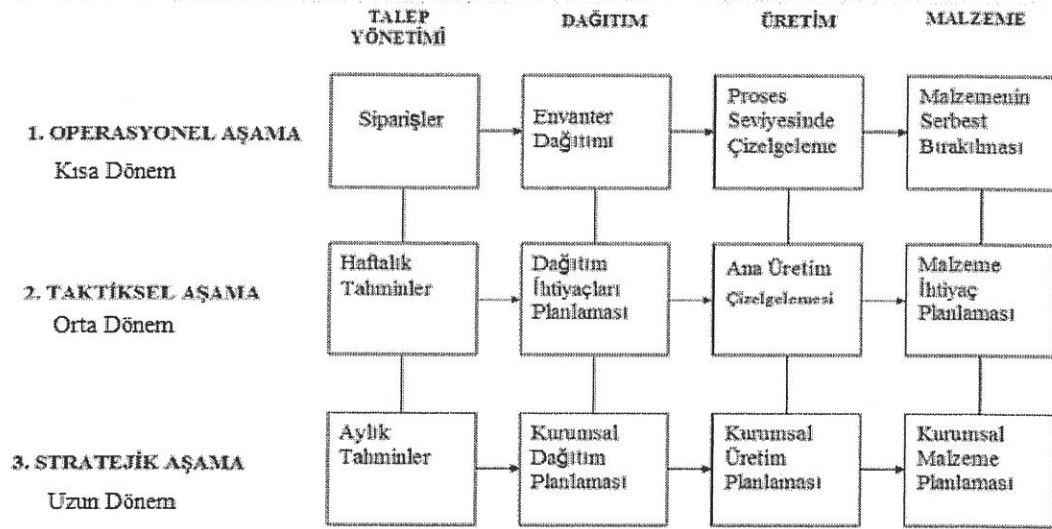
- Müşteri cevabının daha hızlı olması ve yüksek yerine getirme oranları,
- Verimliliğin daha yüksek ve maliyetlerin düşük olması,
- Stokların zincir boyunca azaltılması,
- Tahmin doğruluğunun geliştirilmesi,
- Tedarikçinin azalması ve daha düşük planlama döngüsü,
- Kalite ve ürünlerin gelişmiş teknolojilerle geliştirilmesi,
- Operasyonların arasında bulunan iletişim ve işbirliğinin artırılması,
- Tamir zamanının kısaltılması ve teçhizat hazırlığının geliştirilmesi,
- Finansal bilginin daha güvenilir olması.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, etkin bir tedarik zinciri yönetimi işletmelerde çok yönlü kazanımlar sağlamaktadır.

#### **2.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Karar Aşamaları**

Tedarik zinciri yönetimi, bilgi, ürün ve fon akışına dair pek çok kararın alınmasını gerektirir. Bu kararlar gelire, maliyete ve hizmete büyük ölçüde etki ederler. Bu bağlamda birbirleriyle etkileşim içerisinde olan üç önemli karar aşaması vardır: Stratejik kararlar, taktiksel kararlar ve operasyonel kararlar (Tümtürk, 2009). Bu karar aşamalarını birbirinden ayıran en temel özellik, alınan kararlardaki sürenin uzunluğu, sıklığı ve yönüdür (Karabay. 2006).

Tedarik zincirinde yer alan kararlar hiyerarşik olarak üç farklı seviyede görülmektedir. Bu seviyeler ve alınan karar türleri Şekil 3’de görülmektedir.



**Şekil 3. Tedarik Zinciri Yönetimi Aşamaları**

**Kaynak:** Lee, T. H. ve Kim, S. H. (2002). Production Distribution Planning in Supply Chain Considering Capacity Constrains. *Computers and Industrial Engineering*, 43, 169-90

#### 2.1.4.1. Operasyonel Kararlar

Stratejik seviyedeki kararlar genel stratejilerle yapılmak zorunda olan uzun dönemli kararlardır. Bu kararlar tedarik zincirinin tasarlanması aşamasında tasarımcılara yol gösterici niteliktedir. Stratejik seviyede alınan kararlar arasında tesis yerleşiminin, kapasitesinin, kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesi ve optimal tedarikçi sayısının belirlenmesi gibi kararlar alınır. Taktiksel seviyede kararlar ise aylık olarak planlanan orta dönemli kararlardır. Burada temel olarak servislerin ve ürünlerin akış optimizasyonunu kapsayan tedarik planlama kararları alınır. Bu seviyede toplu planlama, kaynak tahsisi ve dağıtım planlaması gibi kararlar alınır.

Aylık ve yıllık gibi uzun dönemli çalışmalar stratejik çalışmaların; daha çok haftalık ve aylık çalışmalar taktik sınıfta yer alan çalışmaların; günlük ve saatlik çalışmalar ise operasyonel çalışmaların kapsamındadır (Johnson ve Pyke, 2001).

**Çizelge1. Tedarik zinciri yönetiminde yapılan çalışmalar**

<b>TZY Sınıflandırması</b>	<b>Zaman Dilimi</b>	<b>Etki Alanı</b>	<b>Alt Kategori</b>
Stratejik	Aylık, Yıllık, Çok Yıllık planlama	Kurumsal veya tedarik zinciri kapsamında	Amaçlar, Tasarım, Rekabetçi Avantaj, Tarihsel Perspektif
Taktik	Yaklaşan günler, Haftalar, Aylar	Yerel	İlişki Geliştirme, Bütünleşik Faaliyetler, Ulaştırma ve Dağıtım sistemleri
Operasyonel	Günden güne	Tesis	Stok Kontrolü, Üretim Planlama ve Çizelgeleme, Bilgi İşlem, Operasyonel Araçlar

**Kaynak:** Johnson M. E., Pyke D. F. (2001). *Supply chain management: Integration and globalization in the age of e-business*, The Amos Tuck School of Business, Collage Research Paper (in Manufacturing Engineering Handbook forthcoming), Dartmouth.

Bir sistem olarak düşünüldüğünde, TZY'nin bütünleşmesi yönetim alanında bulunan guruların da katkıları ile gelişim göstermektedir. Bu bütünleşme felsefesi daha önceleri yöneticiler tarafından işletmelerde uygulanmaya çalışılmış ancak sisteme yönelik yaklaşım bilgi teknolojisinden yoksun olan işletmelerce tam anlamıyla uygulanamamışlardır. 1950'li yıllara dönüldüğünde, tedarik zincirinin bütünleşik bir sistem olması zorunluluğunu endüstri dinamikleri alanındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı görülmektedir. Son dönemde TZY'deki bütünleşim felsefesi de iletişimin teknolojiye görülen gelişmeler sayesinde ciddi bir hızla artması ile birlikte ivme kazanmıştır. Üreticiden perakendeciye doğru, yönetim ve teknoloji alanındaki gelişmelerin sonucunda güçlü bir öteleme doğmuştur (Öztürk, 2001).

Sanal tedarik zincirlerine, sanal ağlar ve E-iş alanındaki gelişmelere tedarik zinciri alanında bir katalizör özelliği göstererek bütünleşim sürecinde bilgi teknolojilerinin ve perakende sektörünün gücü önder olmuştur. Bilgi akışını elektronik ortama adapte ederek Amazon.com gibi internet işletmeleri ürün akışları ve tedariki süreçleri açısından büyük başarı kazanmışlardır (Johnson ve Pyke, 2001).

#### **2.1.4.1. Operasyonel Kararlar**

Günlük bazlı aktivitelere odaklanan kısa dönemli kararlar operasyonel kararlardır. Bu seviyede alınan kararlar ana üretim planlaması, hammadde ve çizelgeleme gibi kararlardır. Stratejik olarak planlanmış tedarik zincirinde ürün



akışının verimli bir biçimde yönetilmesi bu kararların amacını oluşturmaktadır (Talluri ve Baker, 2001).

Bu aşamada söz konusu olan süreç, muhtemelen fabrika içi ya da departmanlar arasında, sınırlı bir kapsama sahip kısa zamanlı periyot olarak nitelendirilebilir. Kaynaklar ve talepler sabit durumdadır veya bilinmektedir. Çeşitliliğin kritik olduğu düşünülse de bu genel olarak istisnadır. Bu aşamada çoğunlukla Doğrusal Programlama, Tamsayılı Programlama ve ya Karma Tamsayılı Programlama benzeri bir matematiksel optimizasyon metodu kullanılmaktadır (Öztürk, 2001).

Envanterler genelde müşteri talebindeki beklenmeyen değişimlere ve tedarikteki belirsizliklere karşı korunmak için ayrıca büyük partilerle taşımanın sağladığı ekonomiden dolayı tutulur. Envanterler tedarik zinciri boyunca hammadde envanteri, proses içi envanter ve bitmiş ürün envanteri olarak ortaya çıkar. Bu envanterlerden her biri için ayrı envanter kontrol mekanizması gerekir. Envanter yönetimi stratejik bir karardır ve üst yönetim tarafından alınır. Stratejik düzeyde alınan envanter kararlarının organizasyona yayılması, sipariş miktarı ve zamanlarının belirlenmesi ve emniyet stoklarının hesaplanması gibi operasyonel kararlar ile olur. Bugün tedarik zinciri boyunca talep ve tedarigi birbirine eşitlemek kritik bir stratejik araştırma konusudur ve bu kararlar müşteri hizmet seviyelerinin belirlenmesinde etkili olan başlıca etmenlerdendir (Türköz, 2007).

#### **2.1.4.2. Taktiksel Kararlar**

Tüm tedarik zinciri yerine, aşamalar arası ya da bölgesel bazda kalan birkaç haftalık veya aylık çalışmalar, taktiksel kararlarda yapılmaktadır. Talep tahminleme, üretim planlama ve stok kontrolü gibi stratejik çalışmalara bakıldığında bu çalışmalar, dar bir bakış açısıyla gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır (Ritchie ve Brindley, 2002).

Taktiksel karar aşaması birkaç ay kadar zaman alabilen bir süreçtir. Bu aşamada, hangi ürünün üretileceği, ürünün nerede imal edileceği ve hangi tedarikçinin seçileceği gibi kararlar verilir (Paksoy, 2005). Böylece stratejik kararların çerçevesi içinde kalarak tedarik zinciri kapsamında alış düzenlerinin ve

kaynakların kabaca genel hatları belirlenir (Karabay, 2006). Bu aşama aynı zamanda talep tahmininin önceden kestirilebileceği bir aşamadır (Paksoy, 2005).

Kararlar taktiksel karar aşamasında, genellikle ürün geliştirme, üretim, tedarik ve lojistik alanlarına odaklanır. Kararlar kısaca şu şekilde verilmiştir (Kehoe ve Boughton, 2001):

- Ürün geliştirme: Mevcut ürünlerde değişiklik yapılmasının, piyasaya bunların yeni versiyonlarının sürülmesi ve yeni ürün geliştirmek stratejik kararlardır. Bu konuda stratejik kararların verilmesinin ardından, bahsi geçen ürünler hakkında nasıl özelliklere sahip olmaları gerektiği belirlenmelidir. Bu taktik seviyede verilecek bir karardır.

- Üretim: Üretimin işletmenin kendi tesisleri içinde yapılması halinde, stratejik seviyede belirlenmiş olan tesislerde yine stratejik seviyede belirlenmiş üretim teknolojilerinin kullanılmasıyla en az maliyet ile üretimin en etkin şekilde nasıl yapılacağını belirlemek taktik seviyede bir karardır. Fason üretim yapılacaksa, bu üretimi yapacak işletmelerin belirlenmesi de taktik seviyede bir karardır.

- Tedarik: Hangi hammaddelerin hangi tedarikçilerden satın alınacağını stratejik seviyede belirlenen öncelikler dikkate alınarak belirlenip bu tedarikçiler ile görüşmeler yapılarak satın almanın en düşük maliyet ve en etkin biçimde yapılması taktik seviyedeki faaliyetlerdir. Farklı ülkelerdeki tedarikçilerden de satın almalar yapılabilir.

- Lojistik: İşletme bünyesinde yapılması halinde bu lojistik faaliyetlerin yürütülebilmesi için lojistik tesisin nerede, hangi kapasitede kurulması, nakliye araçlarının ne türde olacağını ve satın almanın nerelerden yapılacağını belirlemesi taktik seviyede kararlardır. Bunun yanı sıra, taşeronlar tarafından lojistik faaliyetlerin yürütülmesi halinde, bu taşeronların belirlenip görüşmelerin yapılarak anlaşma sağlanması taktik seviyedeki faaliyetlerdir. Farklı ülkelerde faaliyette olan küresel lojistik firmaları kanalı ile de lojistik faaliyetlerin yürütülmesi mümkündür. Temel faktörlerden olan maliyet ve etkinliğin lojistik konusunda taktik kararlar alınırken de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

### **2.1.4.3. Stratejik Kararlar**

Yerleşim yeri, üretim, envanter ve nakliye ile ilgili kararları kapsamakta olan stratejik seviyede yer alan çalışmalar; altı aylık, yıllık ya da daha uzun zaman dönemleri için gerçekleştirilmektedirler. Yerleşim yeri ile ilgili kararlar, envanter veya dağıtım merkezleri gibi tedarik zinciri unsurlarının ölçeği, sayısı ve coğrafi yeriyle ilgili kararları kapsamaktadır. Hangi ürünlerin nerede üretileceği, hangi tedarikçilerle çalışılacağı, hangi fabrikalardan hangi dağıtım merkezlerine gönderileceği konularında alınacak kararlar üretim kararlarıdır. Tedarik zinciri boyunca kullanılacak envanter yönetim metotları envanter kararlarının kapsamındadır. Kullanılacak nakliye şekilleriyle alakalı kararlar ise nakliye kararlarıdır (Svenson, 2002).

Bu aşama, üretimin nerede yapılacağı, en iyi kaynak bulma stratejisinin ne olacağı gibi uzun dönemli kararların alındığı, talep tahminlerinin yapıldığı ve bazı durumlarda uzun yıllar sürebilen bir aşamadır (Paksoy, 2005; Karabay, 2006). Stratejik plan hazırlamak için iki ayrı yöntem kullanılabilir; ya tüm sistemi bütünsel olarak kapsayacak şekilde ya da ayrı ayrı üretim bölümlerine veya ürün ailelerine indirgenerek hazırlanabilirler. Stratejik plan hazırlanırken dikkat edilen bir nokta tüm sistemlerin değiştirilebilir olduğudur. Böylece planın hazırlanması sırasında yeni bölümler açılabilir, mevcut bölümler kapatılabilir, sermaye artırılabilir veya stratejik ürün yerleştirmeleri yapılabilir (Paksoy, 2005).

### **2.1.4.4. Planlama Basamakları**

Tedarik zinciri yönetimi bir firmanın bütün bölümlerinin koordine bir şekilde çalışmasını ve ortak kararlar verilmesini gerektirir. Firma içindeki her bir bölümün verdiği karar tedarik zinciri içerisinde bir sonraki basamak tarafından kullanılarak firmanın bütün tedarik zincirini oluşturur. Bu nedenle, kararların bölümler arası belirli bir sırayla verilmesi, ilgili bölümlere düzgün şekilde aktarılması ve anlaşılır olması tedarik zinciri yönetiminin doğru şekilde işleyebilmesi için önemlidir (Tümtürk, 2009).

### **2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel İşlevleri**

Tedarik zinciri yönetimi, içerdiği tüm işlevlerin bütünleşik olduğu bir yapıdır. Bu nedenle bir ürünün ilk üretildiği mekandan, son adımda kullanıcıya ulaştığı ana kadar geçen süreçteki bütün işlevlerin belirli hedeflere bağlı kalınarak gerçekleştirilmesi gerekir. Bu işlevler talep ve sipariş yönetimi, satın alma, planlama, stok yönetimi, depo yönetimi, sevkiyat ve dağıtım olarak belirtilebilir (Eymen, 2007).

#### **2.1.5.1. Talep ve Sipariş Yönetimi**

Talep ve sipariş yönetimi sürecinde, hedeflenen talep tahminlerinin doğru şekilde yapılarak işletmenin arz imkanları ve müşterilerin talepleri arasında dengeyi sağlamak ve siparişleri yerine getirmektir. Bu bağlamda taleplerin yönetimi sırasında üretim, satış ve dağıtım süreçlerinin uyum içinde gerçekleştirilmesine çalışılır. Sipariş yönetimi esnasında ise imalat, lojistik ve pazarlama süreçleri bir bütün olarak yürütülmelidir. Eğer bu bütünleşik yapılar oluşturulabilir ise siparişlerin, müşterilerin talepleri doğrultusunda, zamanında ve en az maliyetle yerine getirilmesi ihtimali artmaktadır (Özdemir, 2004).

Üretilmek durumunda olan veya istenen miktarlar gelecekteki üretim etkinliklerinin planlanması hususunda ilk çıkış noktasıdır. Üretilmesi amaçlanan ürüne yapılacak olan talebin tahmin edilememesi durumunda herhangi bir planlamaya gidilmez. Tahmin edilen talepler; hammadde, yedek parça, yarı mamul, insan gücü, makine ve yatırım gereksinimleri belirlenirken gerekli olan esas veridir. Tüm tedarik zinciri yönetim süreci; talep tahminlerinde yapılan hatalardan olumsuz etkilenecek ve performans düşecektir (Kobu, 1999).

Siparişlerin gerçekleştirilebilmesi adına müşteri gereksinimlerinin karşılanabilmesi faal bir tedarik zinciri yönetiminde önemli role sahip bir öğedir. Firmanın imalat, lojistik ve pazarlama planlarının bütünleştirilmesi faal bir sipariş işleme prosesinin gerekliliğidir. Firmanın, müşteri gereksinimlerinin giderilebilmesi ve müşteriye toplam teslim maliyetini minimize edilebilmesi için tedarik zincirindeki mühim üyelerle partnerliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Croxtton vd., 2001).

Pazarlama lojistiğinin başlangıcı müşteri siparişidir. Günümüzde hemen hemen tüm işletmeler tarafından, sipariş-para döngüsü içinde yer alan siparişin kabul edilmesi, siparişin teslim edilmesi ve sipariş bedelinin ödenmesi aşamaları daha kısa hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bahsedilen döngüyü meydana getiren basamaklar, satış elemanları tarafından sipariş iletimi, sipariş ve müşteri çeki girişi, envanter ve üretim programlanabilmesi, sipariş ve fatura gönderilmesi ve ödeme yapılmasıdır (Kotler vd., 1999).

### **2.1.5.2. Satın Alma**

Satın alma, müşterilerin talep ettikleri ürünleri veya hizmetleri kaliteli ve uygun maliyette, zamanında karşılayacak ürünler veya hizmetlerin yine optimum maliyette, kalitede ve hızda teminine denir. Satın almada sürecinde bazı temel gereklilikler bulunmaktadır (Hoşgören, 2011). Bunlar:

- satın alma stratejilerinin şirket stratejileri ile uyumluluğu,
- satıcılarla stratejik ortaklıkların kurulması,
- tedarikçi performanslarının sürekli takibi,
- merkezi ve dağıtık satın alma stratejilerinin oluşturulması,
- tedarikçilerle entegre bilgi sistemleri kurulması,
- satıcının stokunu işletme deposundan yönetebileceği bir altyapı sisteminin oluşturulmasıdır.

Bu gerekliliklerin yerine getirilmesi satın alama maliyetlerinin düşürülmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

### **2.1.5.3. Planlama**

Planlama fonksiyonun görevleri; müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması hedefli üretim planları, malzeme alımlarına dair programların oluşturulması, bunların optimum bir yapıda revize edilerek üretim ve diğer işletme maliyetlerinin ve kısıtlarının etkin bir biçimde yönetilmesinden meydana gelmektedir. Gerekli özellikleri bu açıdan şu şekilde ifade etmek mümkündür: sistematik planların müşteri talepleri ve satış trendleri doğrultusunda oluşturulması, kısa dönemli programların

uzun dönemli planlar baz alınarak hazırlanması, satın almayla entegre sisteminin kurulması, planlama kısıtlarının optimizasyonuna göre ürün tasarımının gözden geçirilip değerlendirilmesi ve üretim sürecinde beklentiler arası geçişin ve hazırlık sürelerinin kısaltılması gerekmektedir (Dussart, 2000).

Planlama içerisinde, maliyet analizi, sistematik düşünme, toplam kalite yönetimi ve yeniden yapılanma olguları yer alır ve bu olgular işletmenin tedarik zinciri planını oluşturur. Bu olgular tek tek ele alınacak olursa toplam kalite yönetimi, tedarik zinciri yönetimi içerisindeki sistemler arasında bütünleşmeyi sağlar. Sistematik düşünme ise işletme içerisinde, süreçler ile ilgili alınan kararların tedarik zinciri yönetimi içerisindeki sistemler üzerine etkilerinin anlaşılmasını sağlar. Bu durum hem sistemlerde oluşacak aksaklıkların hızlı tespitini ve çözüme kavuşturulmasını hem de tedarik zinciri üzerinde sürekli kontrolün gerçekleştirilmesini sağlar. Maliyet analizi ise bütün tedarik zinciri sürecinde oluşacak maliyetlerin belirlenmesi ve denetlenmesini kapsar. Son olarak yeniden yapılanma olgusu, hem örgüt içi hem de örgütler arası yeniden yapılanma süreçlerini ifade etmektedir (Başkol, 2011).

Planlama fonksiyonlarının görevleri; müşteri siparişlerini zamanında karşılanabilmesi açısından üretim planları, malzeme alım programlarının oluşturulması, dinamik bir yapıyla bunların revize edilerek yönetilmesi, aynı zamanda etkin bir biçimde üretim ve diğer işletme maliyetlerinin ve kısıtlarının yönetilmesi planlama fonksiyonunun görevleri arasına girmektedir. Aşağıda planlama fonksiyonunun gerekli özellikleri verilmiştir (Chopra ve Meindl, 2007):

1. Sistematik planların, müşteri talepleri ve satış trendleri doğrultusunda oluşturulması,
2. Kısa dönemli programların ve tezgah yüklemelerinin uzun dönemli planlar baz alınarak hazırlanması,
3. Satın almayla entegre tedarik sistemi kurulması,
4. Ürün tasarımı planlama kısıtlarının optimizasyonuna göre incelenerek değerlendirilmesi,
5. Üretimde beklentiler arasındaki geçiş ve hazırlık sürelerinin azaltılması.

#### 2.1.5.4. Stok Yönetimi

En basit tanımı ile ele alındığında stok yönetimi, tedarik zincirinde bir zincir üyesinden (işletmeden) bir ürün/malzemenin ne zaman ve ne miktarda sipariş edilmesi gerektiği problemini barındırmaktadır (Sezen, 2004).

Atölyelerin kapasitelerinin sınırsız olmadığı görülmesi ile 1970'lerden başlanarak, üretimin sınırlı kapasitenin baz alınarak organize edildiği bilgisayar programları hazırlanmıştır. Bir ürünün imalatında gerekli olan malzemenin ve bunların stoklarının yönetimini sağlayan malzeme gereksinim planlaması sistemlerinin (MRP) yerini Üretim Kaynakları Planlaması Sistemleri (MRP II) almaya başlamıştır. Pazarlama, mühendislik, finansman, imalat ve stok denetimi hizmetlerinin ortak bir veri tabanına dayandırılarak bir arada yapılmasını sağlayan veri tabanı ve iletişim sistemleri olan MRPII sistemleri sürekli güncelleştirilen, gerçek zamanlı ortak bir veri tabanına dayanan yazılım sistemleridir (Güventürk, 2002).

Stok yönetimi, işletmenin stok seviyelerinin, üretim planına uygun olarak tespit edilen gerekli ürün ve malzeme miktarına göre belirlenmesi ve bu sayede stokların verimli yönetimi olarak tanımlanabilir. Stokların verimli şekilde yönetilmesi için belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar (Eymen, 2007):

- Bir sistem üzerinden yapılan stok takip entegre,
- Stok hareketlerinin düzenli olarak sistem üzerinde kaydının oluşturulması,
- Stok seviyelerinin doğru ve gerçekçi talep planlamaları ile en düşük seviyelerde tutulması,
- Stok takip sistemlerinden etkin olarak faydalanılması,
- Stok yönetimi ile maliyetlendirme arasında bir entegrasyon olması.

Üretim planına uygun, işletmenin stok hareketlerine göre ürün ve malzemelerin stok seviyelerinin belirlenip stokların verimli yönetimi fonksiyonu stok yönetimidir. Temel özellikleri; stok takibinin entegre bir sistem üzerinde yapılması, tüm stok hareketlerinin sistem üzerinde tanımlanması ve kayıt altına alınmaları, gerçekçi talep planlamasıyla stok seviyelerinin minimuma düşürülmesi, tedarik zinciri boyunca stok takibi sistemlerinin kullanılması olarak sıralanabilir (Özkuş, vd. 1997: 362).

### 2.1.5.5. Depo Yönetimi

Depolama kavramı, yarı işlenmiş veya mamüller ile yardımcı ürünlerin depo ve dağıtım merkezlerinde geçirdiği süreçleri kapsar. Ürünlerin israf edilmemesi ve uzun süreler kalitesini koruması adına depo yönetimi sürecinin sağlıklı işlemesi oldukça önemlidir. (Hopbaoğlu, 2009). Bu özellikleriyle depo yönetiminin işletmenin tedarik zinciri yapısı açısından stratejik bir önemi vardır.

Tedarik zincirinde depo yönetiminin görevleri arasında stokların uygun şartlarda, uygun maliyetle, hızlı hareket sağlayacak altyapılar ile nerede depolanacağı kararlarının alınması bulunmaktadır. Depo yönetimi satın alma, planlama ve stok yönetimi fonksiyonları ile entegre çalışmalıdır. Merkezi ve dağıtık depolama operasyonlarının işletme kaynakları doğrultusunda dengeli olarak gerçekleştirilmesi, depo yerleşiminin malzeme karakteristiklerine göre düzenlenmesi, hız ve maliyet avantajı sağlayacak biçimde depo otomasyonu yazılımlarından yararlanılması temel gerekliliklerdendir (Güventürk, 2002).

### 2.1.5.6. Sevkiyat ve Dağıtım

Doğru ürünlerin doğru yerlere doğru zamanda ulaştırılması sevkiyat sisteminin hedefidir. Ürün ağacının bittiği yerde dağıtım ağı başlamaktadır. Müşteri, ulusal satış organizasyonu, talep merkezleri ve satıcılar arasındaki hatların kontrolü dağıtım kaynakları planlama sisteminin temel amacıdır (Çancı ve Erdal, 2003).

Sevkiyat ve dağıtımda gerekli olan nitelikler ise şöyle sıralanabilir (Hoşgören, 2011):

- İş potansiyeli doğrultusunda fayda-maliyet analizine göre dağıtım kanalları belirlemek,
- Entegre otomatik sistemlerle sevkiyat planlaması yapmak,
- Sevkiyatları siparişlere göre, optimum şekillerde dağıtmak,
- Doğru rota tanımları yapmak,
- Sistem desteği olan filo yönetimi uygulamaları kullanmak.



Tedarik giderleri, çok sayıda işletme için, en önemli gider kalemleri arasında bulunmaktadır. Tedarik sürecindeki verimsizliklerin ve aksaklıkların stok kontrolü, sevkiyat planlaması, üretim planlama, müşteri ilişkileri gibi işletmenin farklı alanlarına doğrudan yansımaları kaçınılmazdır. İnsanların hayatını kolaylaştıran teknoloji sayesinde, birçok açıdan zaman kazanmaktadır. Zaman, yıllar geçtikçe insanların yoğunlaşan hayatlarında oldukça önemli bir hal almıştır. Bilhassa çalışan insanların alış-veriş için zaman ayırmaları bir hayli zorlaşmıştır. Bu sebeple, insanlar alış-verişi kolaylaştırıcı, zaman kaybını en aza indiren dağıtım kanallarının oluşmasını, sevinçle karşılamışlardır (Gegez vd., 2003: 240).

Depolardan müşterilerin istedikleri noktalara sevkiyat oldukça önemlidir. Dağıtım kanallarının, işletme iş yapma şekillerine uygun bir biçimde fayda/maliyet analizine uyularak belirlenmesi, sevkiyat planlamasının entegre bir sistem üzerinde otomatik sistemler ile yapılması, sevkiyatların siparişlerin niteliğine göre filolara en optimum şekillerde dağıtılmaları, rota tanımlarının doğru yapılmış olması, sistem destekli filo yönetimi uygulamalarından yararlanılması, sevkiyat ve dağıtım performansın sürekli ölçülmesi ve iyileştirme uygulamalarına odaklanması, nakliyenin işletmeye katma değer sağlamadığı durumda ise dış kaynak kullanılması gerekmektedir (Nur, 2005).

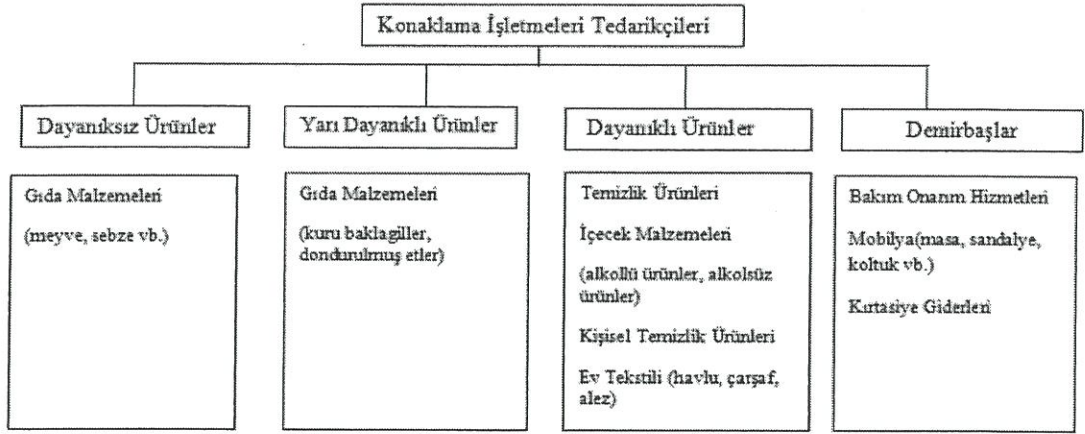
## **2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ**

Şirketler arası rekabetin tedarik zincirleri arasındaki rekabete dönüşmesinin amaçlandığı tedarik zinciri yönetimi, birbirine geçmiş yönetimleri ile belirli bir ürünün sunulmasında rol üstlenen şirketlerin performanslarının artması ve operasyonel belirsizliği en üst düzeyde engellemeyi hedef edinmektedir (Ünüvar, 2009).

Bir hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerinde müşterilerin memnuniyetinin önemi büyüktür. Konaklama işletmelerince kaliteli ürün üretilmesi müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından gereklidir. Mal/hizmet almakta oldukları tedarikçiler bu üretim için kaliteli ancak düşük maliyetli ürünlerin satın alınmasında ve rekabet avantajının yaratılmasında önemli bir role sahiptir. Diğer

alanlara benzer şekilde konaklama işletmelerinin de tedarikçi seçiminde tedarikçi firmanın özellikleri ve sunulan ürünlerin özelliklerinin önemi büyüktür. Tedarikçi firmanın uzmanlığının, tecrübesinin, kapasitesinin, değişimlere cevap verebilme yeteneğinin, güvenilirliğinin, iletişim etkinliğinin, dağıtım etkinliğinin, satış sonrası hizmetler ile birlikte sunduğu ürünlerin fiyatının, kalitesinin, garanti süresinin, ve ambalaj kalitesinin dikkate alması gerekmektedir (Font vd., 2008).

Yaklaşık 3000 kalem farklı ürün turizm tedarik zinciri üyesi konaklama işletmelerinin hizmet üretimi açısından birer ihtiyaçtır. Konaklama işletmelerinin üretim işletmelerinden tedarik ettikleri ürünlere ve çeşitliliğe bağlı olarak farklı bir tedarikçi yapısına sahip oldukları görülmektedir (Sarioğlan, 2011: 248). Bu yapı aşağıdaki gibi aktarılmıştır.



#### Şekil 4. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçileri

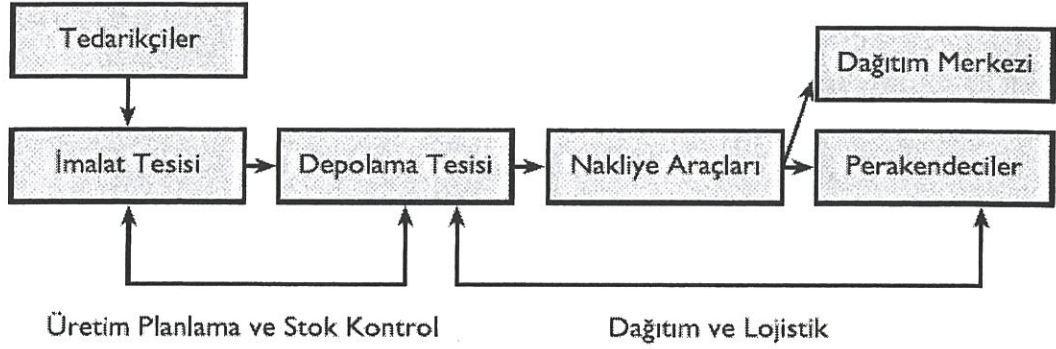
**Kaynak:** Sarioğlan, Mehmet (2011), Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Kapsamında Tedarikçi Seçim Kriterleri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (25), 239-253

Konaklama işletmelerinin tedarik yapısındaki bu farklılık, tedarik zinciri yönetimini daha karmaşık hale getirmektedir. Özellikle dayanaksız ve yarı dayanaksız ürünlerin ağırlığı, tedarik sürecindeki güçlükleri daha da arttırmaktadır.

#### 2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetim Süreçleri

Tedarik zinciri, sonuçta ürünlere dönüşen hammaddelerin ve bu ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasını da kapsayan birbirine geçmiş imalat-dağıtım-teslim

süreçlerini barındırır. Tedarik zinciri iki temel süreç olan üretim planlama ve stok kontrol süreci ile dağıtım ve lojistik sürecini kapsamaktadır.



**Şekil 5. Tedarik Zinciri Süreci**

**Kaynak:** Timur, M. N., Başkol, M., Çekerol, G. S. ve Suvacı, B. (2013). Tedarik Zinciri Yönetimi. Editör: M. N. Timur ve G. S. Çekerol, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yukarıdaki şekilde ürünün hammadde halinden teslimine kadarki sürecin aşamalarını gösteren bütünlük bir süreç verilmiştir. Bu süreç iki ana kısımdan oluşmaktadır. İmalat ve depolama süreçlerini ve bunların alt süreçlerini kapsayan üretim planlama ve stok kontrol süreci, üretim planlamadan imalat sürecinin tasarımı ve yönetimine, stok kontrolünden hammaddelere ve üretimde kullanılan envanterden nihai ürünlerin depolama prosedürlerine kadar geniş bir alanı tanımlamaktadır. Bunun yanında dağıtım ve lojistik süreci, ürünlerin dağıtım süreçleriyle beraber taşıma ve teslim süreçlerini de kapsamaktadır (Timur vd., 2013).

#### 2.2.1.1. Finansman Tedariki

Tedarik zinciri yönetimi süreçleri içerisinde sistemlerden birinde oluşacak bir aksama bütün diğer sistemleri ve tüm süreci etkilemektedir. Tedarik zinciri yönetiminde hedeflenen sistemler arası entegrasyon oluşturularak malzeme, hizmet ve bilginin en düşük maliyette akışını sağlamaktır (Lambert, Garcia-Dastugue ve Croxton, 2005). Bu bağlamda, işletmedeki nakit akışının doğru şekilde yönetilmesi, maliyetlerin kontrol altına alınması ve minimum seviyelerde tutulması adına önem arz etmektedir (Tsai, 2008). Pek çok araştırma tedarik zinciri yönetimi sayesinde pek çok işletmenin oluşan maliyetleri minimum seviyeye indirerek kâr ettiğini

gösterirken, finansman tedarik sürecinin tedarik zinciri ile bütünleşik yapıda ele alındığında oluşan maliyetlerdeki azalmanın çok daha fazla olacağını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Ketchen and Hult, 2007). Buna göre tedarik zinciri sürecine katılan bütün firmaların finansal açıdan güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmek suretiyle maliyetlerde çok daha fazla düşüş elde ettiği görülmüştür (Randall ve Farris, 2009).

Konaklama işletmelerinde de işletmenin tedarik zinciri yönetimi süreçlerine katılan iç ve dış elemanların finansal güçleri değerlendirilerek planlama yapılmalıdır. Türkiye'de konaklama işletmelerinde nakit akışı genelde işletmenin hizmet sağladığı müşterilerden elde ettikleri gelirle sağlanır. Konaklama işletmeleri genellikle oda ücretlerinden ve konaklayanların gerçekleştirdiği ekstra harcamalardan gelir elde eder. Özellikle son dönemlerde, kredili sistemin kullanıldığı işletmelerde müşterilerin işletme içerisindeki alanlarda nakit ihtiyacı duymadan diledikleri gibi harcama yapabilmeleri onların işletme içerisinde daha fazla harcama yapmalarına sebep olmaktadır. Bu durum, işletme içerisindeki nakit akış hızını ve miktarını artırarak, işletmelerin daha fazla kâra geçmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, günümüzde işletmelerde ortak alım ve sermaye artırımına kolaylıkla gidebiliyor olması, işletmelerin dışarıdaki elemanlardan da ek sermaye elde ederek nakit akışını canlı tutmalarını sağlamaktadır (Savaş ve Kılıç, 2013). Bu bağlamda müşterileri harcama kapasiteleri ile işletme ortaklarının finansal güçleri ve sermaye artırımından elde edilecek finansal desteğin doğru şekilde planlanması, işletmenin oluşacak maliyetler karşısında doğru ve etkin mali finans yönetimi stratejileri uygulamasına yardımcı olacaktır.

#### **2.2.1.2. Personel Tedariki**

Konaklama işletmelerinin başarısı, emeğin yoğun olduğu bir sektörde yer almaları nedeniyle çalışanlarının niteliklerine bağlıdır. Personel tedariki sırasında mümkün olan en nitelikli ve işletmeye en fazla yararı dokunacak olan personelin seçilmesi ve istihdam edilmesi bu nedenle oldukça önemlidir.

Personel seçimi aşamasına geçilmeden önce belirli analiz ve planlamaların yapılması gerekmektedir. Öncelikle personelin görevlendirileceği işin tanımının

yapılması ve böylece işe uygun personel özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Sonrasında ise ihtiyaç duyulan personel sayısının, personele ayrılacak maddi kaynakların ve zamanlama unsurlarının planlanması gerekmektedir (Öztürk, 1995).

Doğru nitelikte personelin tercihi sırasında tecrübe ve eğitim önem verilen özelliklerdendir. Personelin istihdamı sırasında daha önce benzer işlerde tecrübesi olanlar olmayanlara kıyasla daha çok tercih edilmektedir. Konaklama işletmelerinde farklı departmanlarda çalışan personellerin niteliği incelendiğinde ise temizlik ve mutfak kısmında çalışan personelin genelde ilköğretim mezunlarının çalıştığı, diğer departmanlarda ise üniversite ve yüksekokul mezunlarının çalıştığı tespit edilmiştir (Savaş ve Kılıç, 2013).

Personel seçiminden önce yapılacak son işlem ise personel tedarik kaynaklarının belirlenmesi olacaktır. Bu bağlamda, potansiyel personel adaylarına ulaşılabilecek en hızlı ve etkin yolların tespit edilmesi gerekmektedir. İşletmenin personel alımı yapacağı gerek işletmenin kendi içerisinde yapacağı duyurular gerek de kullanacağı iş ve işçi bulma kurumları gibi dış kaynaklar ile adaylara iletilmektedir (Şimşek, 1999). Burada önemli olan husus alınacak personel niteliklerine uygun adayların başvuracağı kanalların doğru belirlenmesidir. Böylelikle en hızlı yoldan, etkin bir personel alım sürecine geçilebilir.

### **2.2.1.3. Hammadde Tedariki**

Konaklama işletmeleri ihtiyacı olan malzemeleri satın alma yoluyla tedarik eder. Satın alma, işletmenin faaliyetleri için gereken mal veya hizmeti zamanında ve uygun maliyette temin etmek için ödeme yapma aracılığıyla üçüncü kişilerden elde etmesidir (Quayle, 2006).

Bir işletmede malzeme akışı tedarik sorumlusunun satın alma emri hazırlayıp tedarikçiye göndermesiyle başlar. Fakat satın alma emri ancak uygun tedarikçileri bulunması, şartların görüşülmesi ve kabul edilmesinden sonra hazırlanır. Malzeme akışı teslimatın planlanması, sigorta ve ödemelerin ayarlanması ve malzemelerin kuruluşa gelmesi gereken diğer şeylerin yapılması şeklinde devam eder.

Malzemenin tedarikçiden kuruluşa doğru hareketi malzeme akışının tedarik lojistiği kısmına girer. Bu aşamada malzeme ve maliyet göz önüne alınarak en uygun

ulaşım türü (kara, hava ya da demiryolu) seçilmeli, en iyi taşıma işletmesi bulunmalı, rota çizilmeli, gereken güvenlik ve hukuk sorumlulukları yerine getirilmelidir. Bu işlemler sırasında teslimatın zamanında ve uygun maliyetle yapılması en önemli hedeftir (Savaş ve Kılıç, 2013).

Konaklama işletmeleri, içerisinde buldukları sektör açısından çok çeşitli hammadde ve hizmet türüne ihtiyaç duyar. Bu nedenle yapılacak hammadde tedarikinin yeterli ve zamanında gerçekleştirilmesi, işletmenin başarısı açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde hammadde tedarikinden sorumlu ayrı bir satın alma birimi vardır. Satın alma birimi veya satın almadan sorumlu personel tedarik edilmesi gereken malzemelerin özelliklerini, tedarik edilmesi gereken zamanı ve doğru tedarikçileri tespit ederek yeteri kadar malzemenin, minimum maliyette ve doğru zamanda tedarik edilmesini sağlar (ztaş ve Uçan, 2002).

#### **2.2.1.4.Yiyecek-İçecek Hizmet Araçları Tedariki**

Mutfakların hizmet verebilmesi ve yiyecek-içecek sunumunun gereğince yapılabilmesi için kimi araçlara ihtiyaç vardır. Mutfak planlaması ve menüler göz önüne alınarak ihtiyaç duyulan yiyecek-içecek hizmet araçları belirlenir.

Mutfak için yeni materyal tedariki yapılmadan önce şunlar göz önüne alınmalıdır (Gülal ve Korzay, 1987):

- Men detayları
- Yapılacak olan servisin eşidi
- Beklenen müşterilerin sosyo-ekonomik durumu
- Çalışma saatleri ve yoğunluk zamanları
- Oturma kapasitesi
- Masa ve servis içi kullanılacak donanım
- Meyve ve tatlıya verilecek ağırlık.

Konaklama işletmeleri restoranlarında servis için kullanılan malzemeler metal, cam, porselen malzemeler, masa örtüleri, peçeteler, masa ve sandalyeler, servis istasyonları, tuz biber ve baharat takımlarıdır. İşletmelerin müşteri kapasitelerine göre ihtiyaç miktarı standartları oluşturulmakta ve kullanılan malzemenin

planlanması ve takibi bilgisayarlı sistem yardımıyla hızlı ve kolay bir şekilde yapılmaktadır.

Restoran ve barda kullanılan bu tür malzemeler farklı özelliklere sahiptirler ve genellikle pahalıdırlar. Gereksiz ve yanlış alım yapılmaması için mutfak ve restoran çalışanlarıyla iletişim halinde olmak önemlidir. Malzemelerin kullanım ve muhafazası sırasında itina gösterilmelidir. Malzemelerin uzun süreli kullanılabilmesi için servis ve bakıma dikkat edilmeli, eğitilmiş ve tecrübeli çalışan alınmalıdır (Yörüköğlü ve Yörüköğlü, 1998).

### **2.2.1.5.Yiyecek-İçecek Tedariki**

Alım ve taşıma maliyeti yüksek olan yiyecek-içecek tedariki birden fazla tedarikçi ile görüşme ve çalışma gerekliliği yaratmaktadır. Mutfaklarda günlük menü listelerinin önceden belirlenmesi, mutfaklar için tedarik edilmesi gereken malzemelerin tedarik edilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu uygulamalar satın alma departmanının gereken malzemeleri tedarikini daha rahat ve hızlı bir şekilde yapabilmesini sağlar. Temini gecikecek malzemelerin aşçı başına bir iki gün önceden bildirilmesiyle menüde son dakika değişikliklerinin büyük ölçüde önüne geçilebilmektedir. Bunun yanında depodaki son kullanım tarihi yaklaşan malzemeler bilgisayarlı sistemle takip edilmekte, gerekirse bu ürünlerin bozulmadan kullanılabilmesi için menülerde değişiklikler yapılabilmektedir. Bu, stok kontrolünü kolaylaştırmış ve zayıf oranını azaltmıştır (Savaş ve Kılıç, 2013).

Ürünlerin istenilen maliyette, kalitede ve zamanda üretilmesi büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek üniteleri açısından da genel hedefler arasında yer almaktadır. Söz konusu kriterlerin göz önüne alınması suretiyle üretilecek olan ürünlerle ünite, etkin, verimli ve kârlı çalışabilmektedir (Coltman,1991).

Yiyecek-içecek tedariki sırasında tedarikçilerin yeterli alt yapıya sahip olması önemlidir. Tedarikçilerin seçimi sırasında göz önüne alınması gereken en önemli faktörler tedarikçilerin yeterli hijyen koşullarını sağlaması, taşıma için kullanılacak gerekli donanımda taşıta sahip olması ve işlemi hızlı ve zamanında gerçekleştirebilecek olmasıdır (Savaş ve Kılıç, 2013).

Her gıda maddesinin sağlıklı taşıma ve depolama açısından kendine has gereklilikleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

*-Et ürünleri:* Et, kurubaklagiller veya süt ürünleri gibi yiyecek ürünlerinden daha pahalı olan bir besin grubudur. Ayrıca, insan sağlığını tehdit etmemesi adına doğru koşullarda soğutulması, ambalajlanması, paketlenmesi ve taşınması gerekmektedir. Bu işlemler yapılırken Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından onaylanmış tesisler kullanılmalıdır. Bu nedenle et ürünlerinin tedarik ve lojistiği de pahalı olmaktadır (Et ve Süt Kurumu, t.y.).

Et ürünleri sınıflandırılırken hayvanın türü (dana, koyun, tavuk vb.), üretildiği ülke, cins ve yaşı, etin derecesi (hangi ülke ya da koşulda üretiliyorsa), etin kesilen parçaları (kaburga, but vb.), etin saklama koşulları (taze, donmuş, salamura vb.) ve kullanım amacı (haşlama, kızartma, köfteli vb.) olmak üzere yedi kriter dikkate alınır (Ünlü ve ark., 1998).

Et ürünlerinin mümkün olduğunca hızlı tüketilmesi gerekmektedir. Mutfak içinde kasaphanesi olan konaklama işletmelerinin dış tedarik ile temin ettikleri et ürünlerini direkt depoya aktarması hem aşçılara kolaylık sağlamakta, hem de ana depodaki soğuk hava depolarına başka yiyeceklerin konularak yerden tasarruf edilmesini sağlamaktadır (Savaş ve Kılıç, 2013).

*-Tahıllar ve Baklagiller:* Bitkilerin yenilebilen tohum kısımlarının oluşturduğu baklagiller ve tahıllar grubu içerisine buğday, pirinç, nohut, bezelye, arpa, fasulye ve bakla gibi ürünler girmektedir. Özellikle pirinç, konaklama işletmelerinde en çok tercih edilen bir hammadde olarak karşımıza çıkmaktadır. Tahıllar ve baklagiller, böceklenme ve çürüme olaylarının gerçekleşmemesi adına kuru ve nem oranı düşük ortamlarda saklanması gereken ürünlerdir (Baysal, 2000).

*-Konserveler:* Şişmiş, bombe yapmış, su sızdırmış veya delinmiş, etiketlenmemiş ya da yanlış etiketlenmiş konserveler satın alınmamalı, açılan konservelerin küflenmiş ya da ekşimiş olmadığından emin olunmalıdır.

*-Buğday ve Unlar:* Buğday taneleri %70 nişasta ve şeker, %14 kepek ve %2,5 oranında çekirdek (embriyo)'dan oluşur. Buğdayın kalitesini nem miktarı (%14), protein miktarı (Yaklaşık %15), serbest asitliği (yaklaşık 20-30 koh), selüloz (%2-2,5) ve kül miktarı (%1,5-2) belirler (Bulduk, 2010). Unlar ise kahverengi ve beyaz un olmak üzere iki grupta incelenebilir. Kahverengi un alımı sırasında tam buğday, buğday ya da jerm unu çeşitleri göz önüne alınmalıdır. Beyaz un içinse zayıf un (%8 protein), orta un (%10 protein) ve kuvvetli un (%17 protein) dikkate alınmalıdır.



-*Peynir*: Peynir, bir süt ürünü olup, Türkiye’de pek çok çeşidi bulunmaktadır. Son tahminlere göre ülkemizde 50’ye yakın çeşidi olan peynir türlerinden en çok tüketilen eitleri beyaz peynir, kaar peyniri ve tulum peyniridir. Bununla birlikte bu türler de kendi içerisinde tam yağlı, yarım yağlı ve yağsız olarak ayrılmaktadır (Hayaloğlu, Güven, Fox ve McSweeney, 2005).

-*Makarna*: Kaliteli makarna koyu sarı ve aşırı parlak görünümlüdür. Spagetti gibi uzun makarnaların esnek olması beklenir. Kaliteli makarna piirilme sırasında kırılmamalı, Őeklini korumalı ve su çektiğinde miktarı ikiye katlanmalıdır. Miktar ve Şekillerine dört gruba ayrılırlar: uzun makarna, kısa makarna, doldurma makarna, küçük Őekilli makarna (nl ve ark., 1998).

-*Sebze ve Meyveler*: Sağlık açısından çok az zararlı etkileri bulunan sebze ve meyve ürünleri, ayrıca vitamin depoları olarak görülmektedirler. Besin değerleri yüksek olan bu ürünlerin, doymuş yağ miktarları ve kolesterol oranları oldukça düşüktür. Ayrıca et ve süt ürünleri gibi besin maddelerine kıyasla daha uygun Şartlarda saklanabilmesi ve taŐınabilmesi nedeniyle de daha az maliyetli olmaktadırlar (Armentrout, 2000).

-*Şeker*: Şeker, temel olarak Şeker kamıŐı ve Şeker pancarından üretilen bir besin maddesidir. Bununla birlikte, son yıllarda mısır da Şeker retiminde kullanılmaya baŐlanmış ve nişasta esaslı Őekerler pazarlara sunulmuŐtur (Günel ve ark., 2005). Şeker ürünü tatlılar baŐta olmak üzere pek çok yiyecekte kullanıldığı için konaklama işletmelerindeki başlıca besin maddelerinden biri konumundadır.

-*Katı ve sıvı yağlar*: Yiyeceklerin pişirilmesi ve sunulması aşamasında kullanılan yağ ürünleri hem bitkilerden hem de hayvanlardan elde edilebilmektedir. Bitki ve hayvanlardan elde edilen yağ ürünlerinin besin değerleri farklılık göstermekle birlikte her iki yağ gurubunun da doğru koşullarda üretilmesi ve saklanması gerekmektedir. Aksi takdirde, yiyeceklerin lezzetinin deęiŐmesine neden olmakta ve dahası insan sağlığını tehdit etmektedir (akmakı ve Karahan, 1996).

-*Yumurta*: Yumurtalar sınıflandırılırken ağırlıkları dikkate alınır. Yumurtayı kuvvetli bir iŐığa tutarak hava boŐlukları, yumurta sarısının pozisyonu, küfler, kan damarlarının varlığı ve embriyo gelişimi kontrol edilebilir. Kabuğu kırık olan ya da bozulmuş yumurtalar kullanılmamalıdır. Hava boŐluęunun büyümesi, yumurta sarısının kabuğa doğru kayması ve beyazın içinde daęılmıŐ durumda olması yumurtanın bozulduğunu gösterir. Yumurta alınırken kan kalıntısı olmadığından emin olunmalıdır (nl ve ark., 1998).

## **2.2.2. Yiyecek-İçecek Tedarikinde Etkili Olan Hususlar**

### **2.2.2.1. Yiyecek İşleme ve Saklama Yöntemleri**

Üretim kayıplarının oluşması, büyük ölçekli otel işletmeleri açısından stok konusunun önem kazanmasına neden olmaktadır. Buna göre; büyük ölçekli otel işletmelerinin stok düzeylerinin yönetimi, uzun vadeli rekabet avantajı geliştirmenin temel yollarından birisi olmaktadır. Kalite, fiyatlar, fazla mesai, atıl kapasite, müşterilere hızlı cevap verebilme yeteneği ve karlılık, stok düzeylerinin etkilediği değişkenlerin örnekleri arasında sayılmaktadır. Bu nedenle stok yönetimi, işletmelerin o anki ve gelecekteki rekabetçi yapıda olması yeteneğiyle doğrudan ilişkili olmaktadır (Doğdubay, 2004).

Gıda maddelerinin saklanabileceği süre ve güvenilirliği üretim ve tüketimleri arasında maruz kaldıkları şartlara fazlasıyla bağlıdır. Gıdaların üretim, depolama, bekleme, hazırlama ve servis edilme sıcaklıkları gıdadan gıdaya değişir. İngiltere standartlarına göre 5°C ve altı sıcaklıklardaki gıdalar soğuk yiyecekler, -18°C ve altı gıdalar donmuş yiyecekler, 63°C ve üstünde saklanan ve 75°C ve üstünde pişirilen gıdalar sıcak yiyecekler olarak adlandırılır. Bazı taze yiyecekler, et, balık ve deniz ürünleri 0 ile -2°C arasında muhafaza edilirken dondurmalar -5 ile -10°C arasında tutulmalıdır (Briggs, 2000).

Günümüzde gıdaların korunması için uygulanan sıcaklığın düşürülmesi, PH'ın azaltılması, vakumlama ile oksijenin ortamdan alınması, koruyucu katkı maddesi ilavesi, kurutularak su miktarının azaltılması, ısıtma, paketleme ve aseptik işlemler mikroorganizmaların gelişimini engellemek için uygulanan işleme ve saklama tekniklerindedir (Gould, 2000).

### **2.2.2.1.1. Derin Dondurma**

Derin dondurma ile tazeliğini koruyan gıdaların uzun süreli muhafazası gerçekleştirilebilir. Dondurma işlemi  $-18^{\circ}\text{C}$ 'den düşük sıcaklıklarda yapılmalı ve gıdalar stabil bir şekilde donduruldukları sıcaklıkta tutulmalıdır. Fakat derin dondurucu kullanımının maliyeti dondurulacak malzemelerin iyi planlanmasını gerektirmektedir (Artık, 1996).

### **2.2.2.1.2. Kurutma**

Bulduk'a (2010) göre kurutmanın amacı gıdaların su oranını azaltarak mikroorganizmaların üreyemeyeceği bir ortam oluşturmak ve enzim aktivitesini sınırlandırmaktır. Bu işlem gıdayı istenmeyen mikrobiyolojik ve kimyasal değişimlere karşı korumaktadır. Etler, sebzeler, meyveler ve baklagiller gibi diğer gıdalar bu işlemde geçirilebilmektedir.

Kurutulan gıdaların saklanması için kuru bir ortam kullanılmalı, iri tuzlar eklenerek tuzun su çekme özelliğinden yararlanılmalıdır. Nemli ortamlarda kurutulmuş gıdaların su geçirmeyen paketlerde tutulması önemlidir (Baysal, 2000).

### **2.2.2.1.3. Dumanlanama (Füme)**

Et ve balıkların dış yüzeyinde mikroorganizma üremesini engellemek amacıyla gerçekleştirilen dumanlama işlemidir. Dumanlamadan önce et ve balıklar bir hafta kadar salamurada bekletilmeli, daha sonra da 24 saat kadar kurutulmalıdır. Daha sonra, tercihen kayın ağacı ve akgürgen kullanılan fırınlarda dumanlanırlar. Bu şekilde yapılan füme sağlıklı ve lezzetli bir koruma yöntemidir (Göktan,1990).

#### **2.2.2.1.4. Modifiye Atmosferde Paketleme (MAP)**

Bu yöntem ortamdaki oksijene karşı hassas olan taze et, peynir ve unlu mamullerin strafor tabaka, streç film ve özel makineler kullanılarak uzun süreli paketlenmesinde kullanılır. Oksijeni sınırlayarak mikroorganizmaların çoğalmasını engeller (Gould, 2000).

#### **2.2.2.1.5. Mayalandırma (Fermantasyon)**

Karbonhidratlar gibi büyük moleküllü maddelerin mikroorganizmalarca besin olarak kullanılıp parçalanmasıyla oluşmakta ve gıdalarda raf ömrünü uzattığı içinyıllardır bir gıda işleme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Peynir gibi bazı süt ürünleri, turşu ve sirkeler, ekmekler ve alkollü içkiler bu yolla elde edilir. Farklı fermantasyon işlemleri için kullanılan mikroorganizmalar da farklıdır. Her bir organizma gıdaya kendine has tat, koku ve ilave besin değeri katmaktadır (Türker, 1973).

#### **2.2.2.1.6. Diğer Yöntemler**

Gıda üreticileri, pazarlamacılar ve kullanıcılar gıda işleme ve koruma konusunda yapılan yeni çalışmaları ve gündemi takip etmelidir. Ekolojik ve doğal besinlerin gündeme gelmesi, uygulanan yeni ambalajlama teknikleri, genetik yapısı değiştirilmiş besinler, minimum işlem geçirmiş gıdalar, ısınlama, plastik ambalaj ile konserve üretimi sürekli gelişen ve değişen işleme ve koruma yöntemlerine yeni katılanlardan bazılarıdır (Pala, 1991).

Son yıllarda ileri teknolojilerin kullanımı ile liyofilizasyon ve appertizasyon gibi yeni koruma yöntemleri de geliştirilmiştir. Liyofilizasyon yönteminde gıda önce -30 °C ile -50 °C'de dondurulmakta, sonra su katı haldeyken (dondurulmuş) ısınlama işlemiyle doğrudan gaz haline geçirilerek kurutulmaktadır. Bu yöntemle süt tozu gibi %2'ye kadar azaltılan nem oranı ile gıdalar, hermetikli kaplar içinde bir yıldan daha fazla saklanabilmektedir. Appertizasyon yönteminde ise çocuk mamaları, diyet gıdalar

ve meyve nektarları gibi gıdalar hermetikli kaplar içinde 110-115 °C'de sterilize edilerek korunmaktadır (Bulduk, 2010:84).

#### **2.2.2.1.7. Ambalajlama ve Etiketleme**

Ambalajlama gıdanın taşıma ve muhafazasını kolaylaştırmak amacıyla tercihen geri dönüştürülebilir bir maddeyle örtülmesidir. Ambalajın koruyuculuk, tutundurma, anlaşmazlıkları engelleme, kolaylık, fiyat ayarlama olmak üzere beş adet fonksiyonu vardır (Şahin, 2001).

Ambalajın etiketlenmesi ise ambalajın içerdiği gıda maddesinin isminin, özelliklerinin, içinde bulunan katkı maddelerinin, ürünün miktarının, gıda üreticisinin adresinin, imal ve son kullanma tarihinin, muhafaza edilmesi gereken koşulların, standartlara uygunluğunun uygun ve yeterli ifadelerle yanıltıcı ve aldatıcı olmayan bir şekilde ambalajın üzerine yazılmasıdır (Kavas ve Kınık, 2000).

#### **2.2.2.1.8. Bilgi Toplama**

Satın alma departmanının tedarikçiler, rakip firmalar, müşterilerle ilgili gerekli bilgiler ve yeni geliştirilen ürünlerle ilgili sürekli bilgi sahibi olması önemlidir. Doğru bilgiye zamanında ulaşmak için personelin eğitimli ve tecrübeli olması gerekmektedir. İnternet bu amaçla kullanılan en temel araç iken reklam, dergi, gazete, katalog ve broşürler de bu amaçla kullanılabilir (Şahin, 2001).

#### **2.2.2.1.9. Depolama ve Stok Politikası**

Yiyecek-içecek tedarikinden sonra ilk aşama malzemelerin depolanmasıdır. Ürünlerin miktarları, tutulacakları depolar ve süreler doğru planlanmalı, işletme depolarının kapasitesi göz önüne alınmalıdır. Ürünün tüketim hızıyla stoktaki ya da siparişe bağlı miktarı arasındaki ilişki ve maliyet miktarı stok politikasını belirler (Akyurt, 2000).

Özellikle depolama sırasında karşılaşılabilecek sorunlar arasında yiyecek ve içeceklerin biyolojik, kimyasal ve fiziksel kontaminasyona uğramasıdır.

-*Biyolojik kontaminasyon: Yiyecek ve içeceklerde doğal olarak bulunan zehirli maddeler (yeşillenmiş ve filizlenmiş patates, zehirli bal vb.), yiyecek ve içeceklerin uygun koşullarda saklanmaması nedeniyle bulaşan ve hızla üreyen mikroorganizmalar (küfler, algler, virüsler, prionlar, parazitler, bakteriler) biyolojik kontaminasyona yol açar (Topalakçı, 2007).*

## Çizelge 2. Biyolojik Tehlikeler İçin Koruyucu Ölçümlere Örnek

Patogen	Önleyici Ölçümler ve Kontroller
Basillus cereus	Uygun saklama ve soğutma yöntemleri
Compylobacter jejeni	Uygun pastörizasyon ve pişirme: Kapların ve ekipmanların kross- kontaminasyonundan kaçınma
Colostridium botulinum	Konserve ürünlere uygun sıcaklık ve saklama sağlama: Eterin konserve üretiminde uygun tuz ve nitrit kullanımı, Aisditenin pH 4.6'nın altında tutumak, su aktivitesini de 0.93'ün altında tutmak
Escherichia coli O157:h7	Uygun saklama ve soğutma: Uygun pişirme zamanı ve derecesi
Listeria monocytogenes	Uygun ısıtma : Çok iyi sanitize ekipman programı, çiğ ve işlenmiş bölge ayrımı.
Salmonella spp.	Uygun ısıtma: Çiğ ve pişmiş besinlerin ayrımı, hayvanların kesiminden önce beslenmelerin kesilmesi, derinin gövdeden ayrılması süresinde bakteriyel kontaminasyona sebep verecek dış etkenlerden kaçınılması,
Staphylococcus aureus	Uygun fermantasyon ve pH kontrolü
Yersinia enterocolitica	Uygun soğutma, Uygun ısıda, Tuz ve asit aktivite kontrolü: Kros -kontaminasyondan koruma

**Kaynak:** Topalakçı, H.B. (2007). *Özel Ankara Güven Hastanesi Menülerinde Yer Alan Yemeklere Ait Standart Yemek Tariflerinin HACCP Sistemine Göre Düzenlenmesi, Toplu Beslenme Sistemleri.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

**Çizelge 3. Enfeksiyon Etkenleri(Türkiye, 2005)**

Enfeksiyon Etkeni		
Bakteri	Vaka Sayısı	Dağılım Oranı (%)
Salmonella Türleri	2717	10.32
Shigella Türleri	538	2
E.coli Türleri	21	0.08
Campylobacter coli Türleri	76	0.3
Listeria Türleri	56	0.2
Entamoeba histolytica	16090	61.2
Giardia intestinalis	6663	25.4
Chlamydia trachomatis	137	0.5
Toplam	26298	100.0

**Kaynak:** Topalakçı, H.B. (2007). *Özel Ankara Güven Hastanesi Menülerinde Yer Alan Yemeklere Ait Standart Yemek Tariflerinin HACCP Sistemine Göre Düzenlenmesi, Toplu Beslenme Sistemleri.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

**Çizelge 4. Türkiye’de Yıllara Göre Bazı Besin Kaynaklı Hastalıklara Ait Vaka ve Ölüm Sayıları(Türkiye, 1990-2005)**

HASTALIKLAR	VAKA (V) ve ÖLÜM (Ö) SAYILARI											
	1990		1996		2000		2003		2004		2005	
	V	Ö	V	Ö	V	Ö	V	Ö	V	Ö	V	Ö
Difteri	20	0	22	3	4	1	1	0	0	0	0	0
Amipli Dizanteri	5.256	9	18.585	5	23.725	1	16.994	1	20.463	2	*	*
Basilli Dizanteri	1.847	2	1.479	2	1071	4	452	0	605	0	*	*
Paratifo	1.032	1	582	3	782	0	322	0	429	0	-	-
Tifo	10.052	2	27.040	3	25.840	1	20.804	2	23.901	2	5.168	1
Brusella	5.003	2	9.480	0	10.742	6	14.572	0	18.264	2	14.644	1
Akut Kanlı İshal											12.987	1

**Kaynak:** Topalakçı, H.B. (2007). *Özel Ankara Güven Hastanesi Menülerinde Yer Alan Yemeklere Ait Standart Yemek Tariflerinin HACCP Sistemine Göre Düzenlenmesi, Toplu Beslenme Sistemleri.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

*Kimyasal kontaminasyon:* Tarımsal ve sanayi temelli kimyasallar, doğal ya da yapay toksik maddeler, temizlik kimyasalları ve civa, arsenik gibi çevresel etmenlerin yiyecek ve içeceklerle temas etmesi sonucu oluşur. Özellikle zehirli mantarlar, kimi deniz ürünleri ya da normal tahıl ürünleri üzerinde oluşabilen küflerce üretilen toksik maddelerin tespiti oldukça zordur (Donald, 1998).

**Çizelge 5. Kimyasal Tehlikelere Örnek**

Yer	Tehlikeler
Hammadde	Pesticid, antibiyotik, hormonlar, toksinler, gübre, mantarlar, ağır metaller
	Renklendiriciler, mürekkep, paketlenme materyalleri
İşlem	Direkt gıdaya eklenenler: koruyucular (nitrit v.b.), renklendiriciler, un, güzelleştiriciler
	Direkt gıdaya katılmayanlar: kaynayan suya katılanlar, kabuk soyulmasına yardım eden maddeler v.b.
Bina ve ekipman bakımı	Yağlar, boya maddeleri ve kaplayıcılar
Sanitasyon	Pesticidler, temizleyiciler ve sanite ediciler
Depolama ve transport	Bütün tip kimyasallar ve kros-kontaminasyon

**Kaynak:** Donald, A. C. (1998). *Haccp User's Manual*. Maryland: Aspen Publishers, Gaithersburg.

*-Fiziksel kontaminasyon:* Fiziksel tehlikeler yiyecek ve içeceklerin içinde normalde bulunmaması gereken ve tüketildiğinde insanlarda hastalık yapabilen fiziksel etkenlerdir (Donald, 1998).



**Çizelge 6. Fiziksel Etkenler**

Fiziksel Tehlikeler	Yaralanma Potansiyeli	Kaynak
Cam	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kesikler</li><li>• Kanama</li></ul>	Şişeler, kavanoz, elektrik teçhisatı, kaplar, bardak, termometreler, ölçü aletleri
Tahta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kesik</li><li>• Enfeksiyon</li><li>• Tıkama</li></ul>	Tarlalar, otlar, kutular, gemi kompartmanları, inşaat materyalleri, döşeme yıkıntısı
Taşlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tıkama</li><li>• Kırılmış diş</li></ul>	Tarımsal ürünler, tarlalar ve döşeme yıkıntıları
Metal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kesik</li><li>• Enfeksiyon</li></ul>	Tarla ürünü ve çığ besin materyali tel, metal, yıkıntı
Böcekler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hastalık</li><li>• Travma</li><li>• Tıkama</li></ul>	Tarımsal ürünler, tarlalar, açık kapılar ve diğer taşıma, paketlenme bölgeleri
Yalıtım	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tıkama</li></ul>	Yalıtımın zarar görmesi, inşaat
Kemik, çekirdek	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tıkama</li><li>• Travma</li></ul>	Et ve kümes hayvanları ve balık ürünleri, Belli meyveler kiraz ve erik gibi
Mermi/iğne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kesik</li><li>• Kanama</li><li>• Tıkama</li></ul>	Hayvan aşuları, enjeksiyon için kullanılan hypodermic iğneler

**Kaynak:** Donald, A. C. (1998). *Haccp User's Manual*. Maryland: Aspen Publishers, Gaithersburg.

#### **2.2.2.1.9.1. Gıda Mevzuatı**

Gıda mevzuatı gıda üretimi, depolanması ve satımının gerçekleştirildiği işletmelerin sahip olması gereken genel özellikleri belirleyen ve amacı tüketiciyi korumak olan kanun, tüzük ve yönetmeliklerdir.

Ülkemizde gıda güvenliği ilk kez 1930 tarihinde çıkarılan 1580 Sayılı Belediye Yasası'nın 15. maddesi ile yasal kontrol altına alınmıştır. Bu yasa gıda üretim, depolama ve satış yapan işletmelerin denetimini belediye görevleri arasında saymıştır. 15. maddenin 2., 3., 28., 58. ve 61. fıkraları denetimin kapsamını belirtirken 99., 104. ve 105. fıkraları ise denetimin nasıl yerine getirileceği ve görev alacak zabitanın yapısını tanımlanmıştır. Bu konuyla ilgili ilk kapsamlı yasa ise yine

1930 yılında çıkarılan 1593 Sayılı Umumi Hıfzısıhha Yasası'dır. Bu yasanın belirlediği gıda üretim, depolama ve satış ile ilgili denetim ve yasaklar 181. ve 199. maddelerde açıklanmaktadır. Bu yasa ile birlikte belediye sınırları dışındaki gıdaya ilişkin denetimler Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'na bırakılmış, tüketici sağlığını bozacak gıda maddeleri yasaklanmış, katkı maddeleri ve boyalarının kullanımını Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'nın iznine bırakmıştır.

Umumi Hıfzısıhha Yasası'ndan sonra Gıda Nizamnamesi (1942) ve daha sonra Gıda Maddeleri Tüzüğü (GMT) (1952) çıkarılmıştır. GMT toplum sağlığını etkileyebilecek gıda maddeleri de olması gereken nitelikleri belirtilmiş ve bunların hangi durumlarda bozulmuş, taklit veya tağşiş edilmiş sayılacağını belirlemiştir (Giray ve Soysal, 2007).

1961 yılında çıkarılan 224 Sayılı Yasa ile gıda konseyi oluşturulması, sağlık ocaklarının gayri sıhhi müesseselerin açılmasına izin verme ve iş yeri denetimi gibi gıda hijyenini ilişkin görevleri tanımlanmıştır. Bunların yanında Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Gıda Kontrol Hizmetlerini Yürütme Talimatı (1980) ve GSM (Gayri Sıhhi Müessese) Yönetmeliği (1995) de gıda hijyeni için yapılan diğer yasal çalışmalardandır.

1995 yılında çıkan 560 Sayılı Kanun hükmünde kararname (KHK) ile gıda üretimi yapan GSM'lerin ruhsatlandırma yetkisi ve tüm gıda denetim hizmetleri Sağlık Bakanlığı'na bırakılmak suretiyle gıda hizmetlerinde temel ve yapısal değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Bununla beraber düzenleyici yönetmelikler (Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliği; İçilebilir Nitelikli Suların Üretimi, Ambalajlanması, Tüketimi ve Denetlenmesi Hakkında Yönetmelik; Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Yönetmelik ) çıkarılmış ve yürürlüğe konmuştur.

2004 yılında çıkarılan 5179 Sayılı Yasa ile gıda maddeleri denetim yetkisi Sağlık Bakanlığı'ndan alınmış ve Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'na aktarılmıştır. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Yasası ile ise üretim yapan müesseselerin ruhsatlandırma yetkisi belediyelere bırakılmıştır (Giray ve Soysal, 2007). Avrupa Birliği'ne uyum bu yasaların çıkarılma nedenleri arasında gösterilmiştir.

Avrupa Birliği 2000 yılında gıda maddeleri mevzuatı ve güvenliği, insan sağlığı ve tüketici haklarına ilişkin yeni kararlar almış ve 178/2002/EC sayılı kararıyla merkezi yapıda bir "Avrupa Gıda Otoritesi" kurarak bu yapının görev ve prensiplerini tanımlamıştır. Bu karar "gıda zincirinin tüm aşamalarında izleme, önerilerde bulunma, risk analizi yapma, anında müdahale, tüketicilerin gıda kontrolü

aşamasına katılımı, tarladan sofraya her aşamada gıda güvenliği yaklaşımı, gıda katkı maddeleri kontrolünün geliştirilmesi ve etkin mevzuat hazırlanması”nı hedeflenmiştir.

Ülkemizde bu kurulun görevleri 5179 Sayılı Yasa ile Tarım ve Köyişleri Bakanlığı’na teslim edilmiştir. Bağımsız bilimsel görüş elde edebilmek amacıyla Avrupa Gıda Otoritesi’ne bağlı kurulan herhangi bir bağımsız bilimsel komite ülkemizde henüz mevcut değildir. Ayrıca Avrupa Birliği’nce “yasa” olarak belirlenen gıda kodeksi ülkemizde yönetmelik olarak bulunmaktadır. Belirtilen nedenlerden ötürü ülkemizin 2006 Avrupa Birliği ilerleme raporunda gıda mevzuatımızın Avrupa Birliği gıda mevzuatına uyumlu olmadığı belirtilmiştir. Bunun yanında denetim ve ruhsatlandırma sorumluluklarını paylaşan Sağlık Bakanlığı ile Tarım ve Köyişleri Bakanlığı’nın koordine şekilde çalışmadığına dikkat çekilmiştir (Giray ve Soysal, 2007).

#### **2.2.2.1.9.2. Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek İçecek Ürünleri**

##### **2.2.2.1.9.2.1. Etler**

Etler çokça kullanılan ve pahalı ürünler olduklarından satın alındığı sıradaki kalite, miktar ve fiyatı oldukça önemlidir. Etler sığır, keçi, kuzu, kümes hayvanları, deniz ürünleri ve diğer hayvanlar olmak üzere çok çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Genellikle kırmızı ve beyaz etler olmak üzere ikiye ayrılırlar:

-Kırmızı et: Büyükbaş ve küçükbaş hayvanlardan elde edilen etlerdir. Kesimi yapılacak hayvanın çocukluk döneminin geçmiş olması önemlidir (ör. dana için 6 ay). Ülkemizde etlerin kesimi belediyeler gözetiminde mezbahalarda yapılmakta ve kontrol edildikten sonra damgalanarak satışa sunulmaktadır. Ortalama bir büyükbaş hayvandan canlı ağırlığının %55’i kadar insan tüketimine uygun et elde edilmektedir. Vücudundan en fazla et çıkan hayvan danadır (İ.M.K.B., 1996).

Küçükbaş hayvanlardan yaygınca kullanılan kuzu genellikle 8-10 kilodur ve 1-1,5 yaş arasında kesilir. Ocak ile Mayıs arası yağlandığından kesim için en iyi olduğu zaman budur.

Taze kesilen kırmızı etin hemen pişirilmesi etin sertleşmesine yol açar. Bu nedenle kesilen et yaklaşık 24 saat düşük sıcaklıkta (1°C) bekletilmelidir (Baysal, 2000).

Beyaz etler ise balık ve kümes hayvanlarıdır. Bu etlerin yağ oranları düşük, dolayısıyla sindirimleri kolaydır. Dondurulup çözülen kümes hayvanlarının etleri bir daha dondurulmamalıdır.

Balıklar çiftlik, deniz ya da göletler aracılığıyla temin edilebilir. Çiftlik ve deniz balıkları arasında temel farklar şunlardır

- Deniz balıkları kuyruk ve yüzgeç olarak daha muntazamdır.
- Çiftlik balıkları sürtünme nedeniyle pullarının bir kısmını kaybedebilir.
- Çiftlik balıklarının beslenmeleri iyi, vücutları etlidir. Deniz balıkları ise genelde zayıftır.
- Çiftlik balıkları daha koyu renklidir.

Taze balıkların gözleri hala parlak, solungaçları kırmızı, yüzgeçleri diri ve esnektir. Taze balıkların nahoş bir kokusu bulunmaz (Baysal, 2000).

#### **2.2.2.1.9.2.2. Süt ve Süt Ürünleri**

Bu ürünlerin en temeli içme sütüdür. İkincil alt grup ise ayran ve yoğurdu içermektedir. Üçüncü alt grup peynirlerdir. Üretim yöntemine bağlı olarak beyaz peynir, kaşar peyniri ve lor ya da çökelek olmak üzere daha alt gruplara ayrılırlar. Dördüncü alt grubunu tereyağı, beşinci alt grubu süt tozu ve son grubu da dondurma gibi ürünler oluşturmaktadır (İ.M.K.B., 1996).

#### **2.2.2.1.9.2.3. Tahıllar ve Baklagiller**

Nohut, mercimek, bezelye, fasulye, barbunya gibi kuru halde tüketilen bitki tohumlarından oluşan bir gruptur. Bu halde en çok Ortadoğu ve Uzakdoğu ülkelerinde tüketilirler. Avrupa'da ise konserve edilerek, una dönüştürülerek, salata yapılarak tüketilmektedirler. Kuru baklagiller kolay bozulmaz. Satın alınırken

herhangi bir bozulma ve böceklenme belirtisi göstermemiş olmaları gerekir (Savaş ve Kılıç, 2013).

Buğday, mısır, pirinç, arpa ve yulaf ise tahılları oluşturmaktadır. Pirinç dışındaki diğer tahılların unlu mamüllerde kullanımı daha yaygındır.

#### **2.2.2.1.9.2.4. Sebze ve Meyveler**

Az oranda doymuş yağ içermenin yanında vitamin ve besin değeri açısından zengindirler. Maliyetleri düşüktür ve dikkatli planlama yapmayı gerektirmezler. Özellikle lezzet ve sunum estetiği elde etme amaçlı bolca kullanılırlar (Armentrout, 2000).

#### **2.2.2.1.9.2.5. Diğer Gıdalar**

Diğer gıdalardan başlıcaları aşağıdaki gibidir:

-*Et ürünleri*: Jambon, sucuk, pastırma, sosis gibi işlemde geçirilmiş et ürünleridir. Bu işlemler zararlı mikroorganizmaların üremesini engellemekte ve ürünün raf ömrünü uzatmaktadır (Kaya, 1995).

-*Yumurta*: Tavuk, kaz, bildircin, ördek, hindi ve devekuşu mutfaklarda kullanılan başlıca yumurtalardır. İki gün oda sıcaklığında tutulduktan sonra soğutucuya alınan yumurtalar yaz aylarında ortalama bir hafta, kış aylarında ise biraz daha uzun muhafaza edilebilir. Çatlak ve kırık yumurtalar kullanılmamalıdır. Yumurtaların taşınması ve saklanması sırasında hava boşluklarının yukarı yönde olmasına dikkat edilmelidir (Çakmakçı, 1996).

-*Yağlar*: Tereyağı gibi hayvansal yağlar ile zeytin yağı, ayçiçek yağı, susam yağı vb. bitkisel yağlardan oluşur. Zeytinyağı dışındaki sıvı yağlara hidrojen eklenerek margarin elde edilebilir. Doğru yağ seçimi yiyeceğin lezzetli ve sağlıklı olması için önemlidir. Zeytinyağına farklı sıvı yağların katılması ya da tereyağına süt, margarin, su karıştırılması gibi hileler yağ alımlarında dikkate alınması gereken noktalar. Tereyağının nem oranı yüksek olduğundan çabuk bozulur. Eritme ya da tuzlama ile tereyağından sade yağ elde edilebilir (Baysal, 2000).

-Baharatlar: Yiyecek ve içecek koku ve tat katan, iştahı açan, sağlığa yararlı, sindirimi kolaylaştıran maddelerdir. Baharatlar yaprak, tohum, kabuk, kök, meyve olmak üzere beşe ayrılırlar ve tuz dışında hepsi bitkisel kökenlidir (İzer, 1997).

Baharatların maliyeti düşüktür fakat yiyecek-içeceklerin tadımı sırasında etkileri büyüktür. Bu nedenle kaliteli ve doğal baharat alımı önemlidir.

#### 2.2.2.1.9.2.6. İçecekler

-Alkollü içecekler: Farklı miktarlarda etil alkol oranına sahip olan, uyuşukluk verici etkiye sahip olan içeceklerdir. 18 yaşından küçüklerin yetişkin gözetimi dışında kullanmaları yasalar tarafından engellenmiştir. Üç farklı çeşidi vardır:

- Üzüm ve diğer meyve sularının mayalanması sonucu elde edilen (ör. şarap)
- Tahıllarda bulunan nişastanın şeker ve daha sonra alkole dönüştürülmesi ile elde edilen (ör. bira)

• Alkollü sıvıların damıtılmasıyla elde edilen alkollü içecekler(örn. votka). Bunlar genelde daha yüksek alkol içeriğine sahiptir (Sapaz, 1996).

-Alkolsüz içecekler: Yaş sınırlaması olmayan ve herkesin içebildiği çay, kahve, süt, meyve suyu gibi içeceklerdir. Gazlı ve gazsız çeşitleri mevcuttur.

- Gazlı içecekler; soda, tonik, gazoz, kola gibi içinde karbondioksit oranı yüksek olan gazlı içecekler.
- Gazsız içecekler; meyve suyu, çay, süt gibi içeceklerdir (Dittmer ve Griffin, 1999).

Alkolsüz içeceklerden meyve suyu ve meyve nektarı kavramları sıkça karıştırılmaktadır. Meyve suları bir veya birkaç meyvenin sıkılarak elde edildiği sudur. Meyve nektarları ise bir veya birden fazla meyvenin püreleri, konsantreleri, suları ya da bunların karışımına tatlandırıcı (şeker, bal vb) ve su katılmasıyla elde edilir (Türk Gıda Kodeksi, 1998).

Ülkemizde henüz popülerlik kazanmamış olan sebze suları ise sağlıklı olmaları ve besin değerlerinin yüksek olması nedeniyle bazı gelişmiş ülkelere bolca tüketilmektedir. Domates, ıspanak, havuç, kuşkonmaz, kırmızı pancar, lahana, kereviz ve sarımsak suyu üretimi yapılmakta olan sebzelerdendir (Çopur ve Tamer, 2000).

Alkolsüz içecekler arasında sayılan içme suyu da konaklama işletmeleri için önemli bir konudur. Su rezervlerinin kirlenmesi ve çevre sorunları nedeniyle musluktan akan sular içilememekte, kaliteli şişe suyuna ulaşım ise giderek güçleşmekte ve pahalalanmaktadır.

Alkollü ve alkolsüz içeceklerin depolanması yiyeceklere kıyasla oldukça kolaydır. Ana depodan alınarak bar ve restoranlarda depolamaları yapılabilen ve depoda yer tasarrufuna gidilebilmektedir. Özellikle alkollü ürünler uzun raf ömrüne sahiptir ve mikroorganizmalar için uygun yaşam ortamı sağlamadıklarından saklama koşulları açısından oldukça sıkıntısızdırlar. Bununla birlikte özellikle yabancı alkollü içeceklerin alım maliyeti oldukça yüksektir, bu nedenle stok devir hızları iyi planlanmalıdır (Savaş ve Kılıç, 2013).

### **2.2.3. Yiyecek İçecek Tedarik Politikası**

Her organizasyon, kendi işletme politikasına sahiptir (Bulut, 2014). Bu politikalar, farklı organizasyon yapılarına sahip işletmelerin her bir alt kademesindeki amaçların, kullanılacak araçların ve uygulanacak hareket tarzlarının belirlenmesini sağlarlar. Bunu amaç ve araçlara bazı sınırlar çizmek suretiyle yaparlar. Böylece, yöneticinin alması gereken kararlarda referans alabileceği ve başvurabileceği kaynak niteliği taşırlar (Dinçer, 2004).

Politikalar, en geniş olarak temel şirket politikasından, daha dar olan uygulama politikalarına ve en küçük birimlerin politikalarına kadar işletmenin her basamağını kapsar (Dinçer, 2004). Birimler bazında uygulanan politikalardan biri de yiyecek-içecek tedarik politikasıdır. Yiyecek-içecek tedariki sırasında en fazla kaçak uygulamanın gerçekleşebileceği alanlardan biri satın alma faaliyetleridir. Bu durum satın almayla ilgili özenle hazırlanmış, sert politikaların olması gerekliliğini doğurmaktadır. Bu sayede, tedarikçi ile yöneticiler veya personel arasında oluşabilecek illegal para veya hediye alımı olması önlenmelidir (Şahin, 2001).

Yalnızca illegal durumları önlemek için değil, verimliliği artırmak ve stokların takibi adına da politikaların oluşturulması gerekmektedir. Günümüzde işletmeler, elektronik kayıt sistemleri ile her türlü kayıp ve fireler hakkında daha doğru ve detaylı bilgilere sahip olabilmektedirler. Ayrıca tedarik politikaları, en kaliteli ürünün

en ucuz fiyata nasıl alınabileceği, stoktaki malların sürekli olarak belirli bir seviyede nasıl tutulacağı ve gelen ürünlerin nasıl kontrol edilmesi gerektiği konularında da bilgi vermektedir. Bütün bunlarla birlikte politikalar ödemelerin nasıl yapılacağı konusunda da bilgi verir. Ödeme politikalarının belirlenmesinin en önemli nedenlerinden biri işletmelerin ödemelerini zamanında gerçekleştirmemeleri ve bu süreç içerisinde ellerinde olan parayı değerlendirmeyi amaçlamalarıdır. Bu doğrultuda ödeme politikaları ile yapılan düzenlemelerde faturaların zamanında ödenmesi, paranın olabilen en uzun şekilde elde tutularak değerlendirilmesi ve varsa alacakların olabilecek en kısa sürede tahsili hedeflenmektedir (Şahin, 2001).

#### **2.2.4. Yiyecek-İçecek Tedarik Planlaması**

Plan, anlam olarak “tutulacak yol ve davranış biçimi” şeklinde tanımlanır ve ileriye yönelik amaçlar ile bu amaçlara ulaşırken kullanılacak araç ve fırsatların belirlenmesini kapsar (Özalp, Sindiren ve Aşkun 1975). Planlama ile ne, nerede, nasıl, neden ve ne zaman yapılacak sorularına cevap verilir. Bu sayede, zaman ve emeğin boşa harcanması önlenerek amaca yoğunlaşma, bir amaç çevresinde birleşilerek ortak çaba gösterme, kolay yetki devri, amaca yönelik imkânların bulunup bulunmadığı denetleme, mantıksal kural ve çerçevelerin belirlenmesi ve denetim standartlarının oluşması sağlanır (Demirdizen, 2012).

Tedarik planlaması ise var olan veya oluşabilecek ihtiyacın ve bu ihtiyaçların zamana göre dağılımının planlanmasını ifade eder (Birkan, 1985). Konaklama işletmeleri açısından, tedarik planlaması her bir alt birimin zaman içindeki taleplerinin belirlenmesidir. Yiyecek-içecek biriminde üretim için gereken malzemelerin belirlenmesi ve tedarik zamanlaması yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda hangi ürünlerin tüketildiği, tüketilen bu ürünlerin miktarı, satın alınmaları için gereken maliyet ve temin edilmesi gereken zamanlar bilinmelidir. Yiyecek-içecek tedariki planlanırken yalnızca parasal maliyet değil, stok politikası ve menülerin planlanması da dikkate alınmalıdır (Şahin,2001).



## **2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

### **2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zincirine İlişkin Araştırmalar**

Tedarik zinciri pek çok üretim ve hizmet alanında uygulanabilir bir sistem olmakla birlikte, son dönemlerde turizm sektörü ve konaklama işletmelerinde uygulanabilirliği ve faydaları adına yurt içinde ve yurt dışında araştırmalar yapılmaktadır. Yağcı'nın (2009) yaptığı araştırmada tedarik zinciri yönetimine dair uygulamaların Ege bölgesinde belirlenen bazı konaklama işletmelerinin performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada müşteri ilişkileri ile tedarik zinciri uygulamaları arasındaki ilişkiye de bakılmıştır. Çalışmada konaklama işletmelerinin müşteri memnuniyetini artırıcı en önemli etkenlerin bilgi kalitesi, bilginin kullanımı ve tedarik stratejisi olduğu bulunmuştur. Bu bakımdan, bilginin kullanımı ve yönetiminin son yıllarda pek çok alanda olduğu gibi konaklama işletmelerinde de önemini arttırdığı görülmektedir. Bunun nedeni, günümüzde, işletmelerde yönetimin doğru şekilde işleyebilmesi için gerekli olan plan, yürütme, örgütlenme ve kontrol gibi fonksiyonların gerçekleştirilebilmesi için bilginin ve bilgi sistemlerinin zorunlu hale gelmesi şeklinde yorumlanabilir.

Konaklama işletmelerinin performansını artırmak amacıyla yapılan benzer araştırmalar, tedarik zinciri yönetiminin işletmelerin işleyişinde genel olarak eksiklikleri azaltarak, müşterilerin işletmeden duydukları tatmini artırdığını göstermektedir (Tigu ve Calaretu, 2013). Öztüren'in (2008) çalışmasında da, konaklama işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminde tedarikçiler, müşteriler ve seyahat acenteleriyle kurulan iyi ilişkilerin yalnızca konaklama işletmeleri açısından değil, ilişki içerisinde olunan bu kanalların da performansını yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.3.2. Yiyecek-İçecek Sektöründe Tedarik Zincirine İlişkin Araştırmalar**

Tedarik zinciri yönetiminin etkinliği artırmak adına önem kazandığı bir diğer sektör ise yiyecek-içecek sektörüdür. Bu nedenle, bu alanda da çeşitli tedarik zinciri

yönetimi uygulamaları ve bunların sektöre etkisini araştırmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Sektördeki ürünlerin hızla bozulma riski taşıması ve bu nedenle ürünlerin taşınmasının diğer sektörlerle göre oldukça zorlu olması, bu çalışmaların ve üretilecek yeni tedarik zinciri uygulamalarının sektör açısından büyük önem taşımasına neden olmaktadır.

Özdemir (2009) yaptığı çalışmada, Türkiye'deki yiyecek-içecek sektörünün durumu ve kullanılan tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının sektöre etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular tedarik zinciri yönetiminin, işletmelerin küresel pazarda kendilerine yer bulabilmeleri açısından önemini kanıtlar niteliktedir. Çalışmada, etkin bir tedarik zinciri yönetiminin göstergesi olarak işletmelerin sahip olduğu tam zamanlı çalışanların sayısı, stok kapasitesi, depo yerlerinin sayısı ve iç tedarik zinciri yönetimi giderleri gibi unsurlar gösterilmiştir. Sonuç olarak, işletmelerin performanslarını ve kapasitelerini artırabilmek adına etkin tedarik zinciri uygulamalarına yer verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Şahin (2001) çalışmasında konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki tedarik zinciri uygulamalarını incelemiştir. Konaklama işletmelerinde menülerde bulunan ve müşteriye sunulan yiyecek ve içeceklerin, müşteri memnuniyeti açısından büyük öneme sahip olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, müşteriye ürün çeşitliliği ve kaliteli ürün sunmak işletmenin başarı elde etmesinde büyük paya sahiptir. Bu nedenle yiyecek-içecek departmanında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının doğru ve etkin şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre bu uygulamaların istenilen etkinlikte olabilmesi ve işletmenin zarar etmemesi adına kaliteli malın ucuza alınması, ürünlerin kalitesinin belirli standartlar çerçevesinde belirlenmesi, teslim alma ve depolama sırasında denetimin sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, tedarik faaliyetlerini yürüten çalışanların deneyimli ve uzman olması, sürecin daha doğru işlenmesini sağladığı gibi, işletmenin büyüklüğüne göre deneyimli ve uzman personel çalıştırma oranları değişmektedir. Küçük işletmelerin %70'inde, işletme sahipleri tedarik süreçlerini kendileri yönetir ve denetlerken, büyük işletmelerde satın alma müdürlerinin çalıştığı görülmektedir.

Çalışmada elde edilen bir diğer bulgu da, etkin tedarik zinciri uygulamalarının hayata geçirilmesi, işletmenin tedarik giderlerini de artırmaktadır. Bununla birlikte, doğru tedarik uygulamaları işletmenin rekabet gücünü artırmakta ve karlılık düzeyini yükseltmektedir. Okutmuş ve Ergül (2013) ise doğru maliyetleme yöntemleri ile

tedarik sürecinde oluşan maliyetlerin de düşürülerek işletmenin karlılık oranını daha da arttırılabileceğini belirtmektedir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, işletmenin en fazla giderlerinden birine neden olan yiyecek-içecek tedariki süreçlerinde hedef maliyetleme yönteminin uygulanmasının, maliyet kontrolünü sağlayarak giderlerin en aza indirilmesinde etkin bir yöntem olacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle her ne kadar gerek tedarik zinciri yönetimi ve gerekse maliyetleme yöntemi uygulamaları ilk etapta işletmenin gider oranlarını arttırsa da uzun vadede işletmeye büyük kar getirmektedir.

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek tedarik zinciri yönetiminin etkinliğini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen uygulama çalışmasının yöntemi hakkında daha ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda, ilk olarak çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Daha sonra evren ve örneklem açıklanmış, ardından veri toplama araç ve teknikleri hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak da veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili daha ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmada test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Konaklama işletmelerinde kapasite büyüklüğü ile tedarik zinciri yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Konaklama işletmelerinde faaliyet süresi ile tedarik performansı arasında ilişki vardır.

H3: Konaklama işletmelerinin hukuki statüsü ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

H4: Konaklama işletmelerinde bağımsız bir satın alma biriminin varlığı ile tedarik zinciri performansı arasında ilişki vardır.

H5: Konaklama işletmelerinde tedarik politikasının amacı ile tedarik performansı arasında ilişki vardır.

### 3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bir araştırmada evrenin belirlenmesi, verilerin hangi birimlerden elde edileceğinin ve araştırma sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri ve neleri kapsayacağının saptanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2011:33). Diğer taraftan bir araştırmada evrenin tamamı yerine, evrenden seçilen ve evreni temsil ettiği varsayılan örneklem üzerinde çalışma yapmak araştırmacılara çok sayıda kolaylıklar sağlamaktadır (Erkorkmaz ve Güney, 2002:37). Bu yaklaşımdan hareketle araştırma evrenini, Antalya ili Kemer ilçesinde faaliyet gösteren tüm konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini rastlantısal olarak seçilen, erişilebilen ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden konaklama işletmelerinden oluşmaktadır. Veriler Temmuz 2015 ile Ağustos 2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmada evren olarak Antalya Kemer ilçesinin seçilmesinin nedeni, Antalya'nın dünya genelinde tanınan bir turizm destinasyonu olması ve bu nedenle irili ufaklı çok sayıda konaklama işletmesinin bu ilimizde toplanmasıdır. Bu durumun erişilebilen örneklem sayısını arttırabileceği düşünölmüştür.

Araştırmada toplam 100 konaklama işletmesine anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden biri, verilerin eksik olmasından dolayı çalışmadan çıkarılmıştır.

### 3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında Gülal ve Korzay, 1987; Ünlü vd., 1998; Tan vd., 1998; Chuang ve Shaw., 2000; Akyurt, 2000; Kehoe ve Boughton, 2001; Paksoy ve Altıparmak, 2003; Özdemir, 2004; Tümtürk, 2009; Çam, 2009; Gül ve Ergün, 2010; Hoşgören, 2011; Yenengil vd., 2012; Savaş ve Kılıç, 2013'ün konu ile ilgili çalışmalarından yararlanılmıştır.

Anket formunda işletmenin demografik bilgilerine yönelik 4 soru, işletmenin tedarik zincirinin genel yapısına dair 7 soru ve anketi cevaplayan yöneticilerin, görev yapmakta oldukları işletmelerin tedarik zinciri yapısı hakkındaki düşöncelerine dair

ifadeleri barındıran 25 madde bulunmaktadır. İfadeler 5'li likerte göre tasarlanmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). Anket uy

gulaması sonucunda her bir kişi için bu 25 ifadeye verilen cevapların toplam puanı alınmıştır. Elde edilen toplam puanın yükselmesi, o işletmedeki tedarik zinciri yapısının sağlıklı ve etkin bir şekilde işlediği anlamına gelmektedir.

### **3.3. VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Taslağı oluşturulan anket soruları, ilk olarak uzman kanısına dayalı kapsam geçerliliği testine tabi tutulmuştur. Bu amaçla alanında uzman üç kişiden maddeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Daha sonra uzmanlardan gelen görüşler doğrultusunda maddeler yeniden düzenlenmiş ve uygulamaya geçilmiştir.

Anketin uygulanması sürecinde, ilk olarak Kemer'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin adreslerine ve iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. Ulaşılan iletişim bilgilerinden yola çıkılarak, işletmelerdeki konu ile ilgili yetkililerle görüşülmüş ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırmayı katılmayı gönüllü olarak kabul eden işletme yetkililerinden bazıları ile bire bir görüşme yapılarak, bazılarına anket formları bırakılarak ve bazılarına da e-posta yolu ile anket formu gönderilerek kendilerinden anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Daha sonra da doldurulan anket formları elden veya e-posta yoluyla temin edilmiştir.

### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Verilerin analizi süreci, bir araştırmanın en önemli basamaklarından birisidir. Bu süreçte, araştırma konusuna ilişkin toplanan veriler araştırmanın amacına uygun istatistiksel teknikler ile analiz edilerek araştırma sonuçları ortaya çıkartılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 73). Bu doğrultuda ankette elde edilen veriler önce SPSS v.20 istatistik programına girilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi amacıyla kullanılan veri analiz teknikleri ise aşağıda açıklanmıştır.

Bir ölçümün tutarlı olup olmadığını belirlemede güvenilirlik analizi önemli bir yer tutmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha analizine başvurulmuştur.

Araştırmada araştırma kapsamına alınan işletmelerin genel özelliklerini ve tedarik zinciri yapısını belirlemek amacıyla frekans testleri uygulanmıştır. İşletme yetkililerinin işletmelerindeki tedarik zinciri yapısı hakkındaki alguları ise T-Test, Anova ve Pearson korelasyon testleri ile analiz edilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Çalışmada işletmelerde “tedarik zincirinin işleyişi ve performansı” ölçeği için öncelikle güvenilirlik analizine başvurulmuştur.

**Çizelge 7. Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi**

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Cronbach's Alpha
<b>Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı</b>	99	92,00	123,00	105,35	6,20	,780

Ankete cevap veren katılımcıların tedarik zincirinin işleyişi ve performansı ölçeğinin puan ortalaması  $105,35 \pm 6,20$ 'dir. Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre “ $0.00 < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirlikte,  $0.60 < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0.80 < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005). Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı ölçeğinin Cronbach's alfa katsayısı 0,78 olarak hesaplanmıştır. Buna göre çalışmada kullanılan ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir.



## 4.2. KATILIMCILARA VE İŞLETMELERİN GENEL YAPISINA İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmada işletmelerin genel yapısına ilişkin yapılan frekans testleri sonucu elde edilen bulgular aşağıdadır.

**Çizelge 8. Katılımcıların Ünvan Dağılımları**

		N	%
<b>Katılımcıların Ünvanı</b>	Satın Alma Müdürü	77	77,8
	Satın Alma Müdür Yardımcısı	1	1,0
	Genel Müdür	18	18,2
	Satın Alma Sorumlusu	1	1,0
	Tedarik Sorumlusu	1	1,0
	İşletme Müdürü	1	1,0

Araştırmaya gönüllü olarak katılan işletme temsilcilerinin %77,8'i satın alma müdürü, %18,2'si genel müdür ve %4'ü de diğer unvanlara sahip yöneticilerdir.

**Çizelge 9. İşletmeler İle İlgili Genel Bilgiler**

		n	%	
Oda Sayısı	Küçük ölçekli işletme	54	54,5	
	Orta ölçekli işletme	26	26,3	
	Büyük ölçekli işletme	19	19,2	
İşletmelerin Faaliyet Süreleri	6-8 ay	46	46,9	
	9-11 ay	16	16,3	
	12 ay	36	36,7	
İşletmeleri Hukuki Statüsü	3 yıldız ve altı	19	19,6	
	4 yıldız	27	27,8	
	5 yıldız	51	52,6	
İşletmelerin Doluluk Oranları	2010 yılı doluluk oranı	90 ve altı	41	41,8
		90 üzeri	57	58,2
	2011 yılı doluluk oranı	90 ve altı	40	40,8
		90 üzeri	58	59,2
	2012 yılı doluluk oranı	90 ve altı	45	45,5
		90 üzeri	54	54,5
	2013 yılı doluluk oranı	90 ve altı	49	49,5
		90 üzeri	50	50,5
	2014 yılı doluluk oranı	90 ve altı	50	50,5
		90 üzeri	49	49,5
	Satın almadan sorumlu bağımsız bir birim bulunması durumu	Bağımsız birimi bulunmayan	23	23,2
		Bağımsız birimi bulunan	76	76,8

\* Oda sayısı 250 ve altı olan oteller küçük ölçekli, 251-500 olanlar orta ölçekli ve 501 ve üstü oda sayısına sahip olanlar ise büyük ölçekli olarak kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin %54.5'inin oda sayısı 250 ve daha az, %26.3'ünün 251-500 arası ve %19.2'sinin 501 ve daha fazladır. İşletmelerden faaliyet süresi 6-8 ay olanların oranı %46.9, 9-11 ay olanların oranı %16.3, 12 ay olanların oranı %36.7'dir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerden hukuki statüsü üç yıldız ve altı olanların oranı %19.6, dört yıldız olanların oranı %27.8, beş yıldız olanların oranı %52.6'dır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin 2010 yılında doluluk oranı %90 ve altı olanların oranı %41.8, %90 üstü doluluk oranları olanların oranı ise %58.2'dir. 2011 yılında ise doluluk oranı %90 ve altı olanların oranı %40.8, %90 üstü olanların oranı da %59.2'dir. 2012 yılında doluluk oranı %90 ve altı olanların oranı %45.5, %90 üstü olanların oranı %54.5'dir. 2013 yılında doluluk oranı %90 ve altı olanların oranı %49.5, %90 üstü olanların oranı %50.5 ve son olarak 2014 yılında doluluk oranı %90 ve altı olanların oranı %50.5, %90 üstü olanların oranı ise % 49.5'dir. Bu oranlar 2010-2014 yılları arasında doluluk oranı %90 ve altı olan işletmelerin sayısının arttığını göstermektedir (%41.8'den %50.5 artış). Bu sonuçlar sektörde doluluk oranlarının azalmaya başlamasının, sektörde bazı işletme sorunlarının artmaya başladığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

İşletmeler arasında satın alma faaliyetlerinden sorumlu bağımsız bir birim bulunanların oranı %76.8, bulunmayanların oranı ise %23.2'dir.

### **4.3. İŞLETMELERİN TEDARİK ZİNCİRİ YAPISINA İLİŞKİN BULGULAR**

#### **4.3.1. İşletmelerde Tedarik Zincirinin İşleyişi Ve Performansına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde çalışma yapılan işletmelerin tedarik yapılarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tedarik politikalarının işletme sahibi tarafında belirlenen işletmelerin oranı % 75.8, genel müdür tarafından belirlenenlerin oranı % 89.9, satın alma müdürü tarafından belirlenenlerin oranı % 76.8, muhasebe müdürü tarafından belirlenenlerin oranı % 9.1, yiyecek-içecek müdürü tarafından belirlenenlerin oranı % 24.2 ve komisyon tarafından belirlenenlerin oranı % 2.0'dir (çizelge 10).

**Çizelge 10. İşletmelerde Tedarik Politikalarının Belirleyicileri**

Tedarik Politikası Belirleyicileri		N	%
İşletme Sahipleri	Hayır	24	24,2
	Evet	75	75,8
İşletme Genel Müdürleri	Hayır	10	10,1
	Evet	89	89,9
İşletme Satın Alma müdürleri	Hayır	23	23,2
	Evet	76	76,8
İşletme Muhasebe Müdürleri	Hayır	90	90,9
	Evet	9	9,1
İşletme Yiyecek-içecek Müdürleri	Hayır	75	75,8
	Evet	24	24,2
İşletme Tedarik Komisyonu	Hayır	97	98,0
	Evet	2	2,0

**Çizelge 11. Tedarik Politikalarının Temel Amacı**

Temel Amaç		n	%
Karı arttırmak	Hayır	13	13,1
	Evet	86	86,9
Pazar payını arttırmak	Hayır	91	91,9
	Evet	8	8,1
Kaliteyi arttırmak	Hayır	12	12,1
	Evet	87	87,9
Tedarikte istikrar sağlamak	Hayır	42	42,4
	Evet	57	57,6
Maliyetleri düşürmek	Hayır	6	6,1
	Evet	93	93,9
Müşteri beklentilerini karşılamak	Hayır	4	4,0
	Evet	95	96,0
Rekabet üstünlüğü sağlamak	Hayır	69	69,7
	Evet	30	30,3
Stok miktarını düşürmek	Hayır	90	90,9
	Evet	9	9,1
Diğer	Hayır	97	98,0
	Evet	2	2,0

Tedarik politikasının temel amacı karı arttırmak olan işletmelerin oranı % 86.9, pazar payını arttırmak olanların oranı % 8.1, kaliteyi arttırmak olanların oranı % 87.9, tedarikte istikrar sağlamak olanların oranı %57.6, maliyetleri düşürmek olanların oranı % 93.9, müşteri beklentilerini karşılamak olanların oranı % 96.0, rekabet üstünlüğünü sağlamak olanların oranı %30.3 ve stok miktarını düşürmek olanların oranı da %9.1'dir.

**Çizelge 12. Tedarikçi Seçiminde Etkili Olan Faktörler**

<b>Faktörler</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
Ürün fiyatları	Hayır	6	6,1
	Evet	93	93,9
Ürünlerin kalitesi	Evet	99	100,0
Zamanında teslimat	Hayır	9	9,1
	Evet	90	90,9
Ürün çeşitliliği	Hayır	67	67,7
	Evet	32	32,3
Tedarikçi hizmet kalitesi	Hayır	17	17,2
	Evet	82	82,8
Diğer	Hayır	96	97,0
	Evet	3	3,0

Tedarikçi seçiminde ürün fiyatları daha fazla etkili olan işletmelerin oranı %93.9, ürünün kalitesi daha fazla etkili olan işletmelerin oranı %100, zamanında teslimat daha fazla etkili olanların oranı %90.9, ürün çeşitliliği daha fazla etkili olanların oranı %32.3 ve hizmet kalitesi daha fazla etkili olanların oranı %82,8'dir.

**Çizelge 13. Tedarikçilerin İşletmeler İçin Taşıdığı Önem**

<b>Tedarikçilerin İşletme İçin Anlamı</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
Tedarikçilerimiz sadece girdi sağlayıcıdır	Hayır	95	96,9
	Evet	3	3,1
Tedarikçilerimiz hizmet kalitemizde önceliklidir	Hayır	20	20,2
	Evet	79	79,8
Tedarikçilerimiz stratejik ortağımızdır	Hayır	12	12,1
	Evet	87	87,9
Tedarikçilerimizin sorunu bizim sorunumuzdur	Hayır	93	93,9
	Evet	6	6,1

Tedarikçilerini sadece girdi sağlayıcısı olarak gören işletmelerin oranı %3.1, hizmet kalitesinde öncelikli görenlerin oranı %79.8, stratejik ortak olarak görenlerin oranı %87.9 ve tedarikçilerin sorununu kendi sorunları olarak görenlerin oranı %6.1'dir.

**Çizelge 14. Yiyecek-İçecek Tedarik Maliyetlerini Düşürmede Alınan Önlemler**

Alınan Önlemler	N (Evet)	%	N (Hayır)	%
Peşin alım yaparak iskonto sağlamak	88	88,9	11	11,1
Kitle alımı yaparak iskonto sağlamak	76	76,8	23	23,2
Mevsimlik hammadde alımına yönelmek	67	67,7	32	32,3
Hammadde kalitesini düşürmek	-	-	99	100
Üreticiden doğrudan tedarik etmek	41	41,4	58	58,6
Diğer	2	2,0	97	98,0

Yiyecek-içecek tedarik maliyetlerini düşürmek için peşin alım yaparak iskonto sağlama önlemini alan işletmelerin oranı %88.9, kütle alımı yaparak iskonto sağlama önlemini alanların oranı %76.8, mevsimlik hammadde alımına yönelerek önlemini alanların oranı %66.7 ve üreticiden doğrudan tedarik ederek önlemini alanların oranı %41.4'tür.

Aşağıda işletmelerde oda sayısı, faaliyet süresi ve hukuki statü değişkenlerine göre "tedarik zincirinin işleyişi ve performansı" ölçeğine ilişkin algı farklılığının olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçları bulunmaktadır.

İşletme büyüklüğü işletmelerin tedarik zinciri yapısını ve tedarik politikalarını değiştirmektedir (Şahin, 2001). Çalışmada bu amaçla önce konaklama işletmeleri oda sayısına göre üç gruba ayrılmış ve daha sonra işletme ölçeğinin tedarik yapısını etkileyip etkilemediği test edilmiştir. Yapılan analiz sonunda elde edilen bulgular çizelge15 ve 16'da görülebilmektedir.

**Çizelge 15.Oda Sayısı Değişkenine Göre,Katılımcıların Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeylerinin Karşılaştırılması**

		n	X	Ss	F	p
Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için talep tahminleri yapılmaktadır	Küçük ölçek	54	4,07	,54	,509	,603
	Orta ölçek	26	4,04	,60		
	Büyük ölçek	19	4,21	,71		
Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için üretim planlaması yapılmaktadır	Küçük Ölçek	54	3,69	,91	1,175	,313
	Orta Ölçek	26	4,00	,80		
	Büyük Ölçek	19	3,68	1,00		
Tedarikçilerden talep edilen siparişlerimiz düzenli olarak güncellenmektedir	Küçük Ölçek	54	4,11	,60	7,090	,001*
	Orta Ölçek	26	4,58	,50		
	Büyük Ölçek	19	4,47	,51		
Tedarikçilerimizden talep edilen yiyecek-içecek ürünlerinde çeşitlilik ön plandadır	Küçük Ölçek	54	3,80	,59	,222	,801
	Orta Ölçek	26	3,69	,79		
	Büyük Ölçek	19	3,79	,71		

İşletmemizde yiyecek-içecek hammadde tedarikinde müşteri memnuniyeti dikkate alınmaktadır	Küçük Ölçek	54	4,87	,34	1,522	,223
	Orta Ölçek	26	4,85	,37		
	Büyük Ölçek	19	5,00	,00		
Siparişlerimiz tedarikçiler tarafından zamanında karşılanabilmektedir	Küçük Ölçek	54	4,46	,50	1,531	,222
	Orta Ölçek	26	4,23	,76		
	Büyük Ölçek	19	4,32	,48		
Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır	Küçük Ölçek	54	4,59	,50	4,283	,017*
	Orta Ölçek	26	4,58	,58		
	Büyük Ölçek	19	4,95	,23		
Satın almada tedarikçiler işletmemize ödeme seçenekleri sunmaktadır	Küçük Ölçek	54	4,28	,71	1,488	,231
	Orta Ölçek	26	4,38	,57		
	Büyük Ölçek	19	4,58	,61		
Tedarikçilerimiz ile aramızdaki bilgi akışı sağlıklı işlemektedir	Küçük Ölçek	54	4,26	,52	2,610	,079
	Orta Ölçek	26	4,54	,51		
	Büyük Ölçek	19	4,37	,50		
Tedarikçiler ile aramızda karşılıklı ticari güvene dayalı ilişki bulunmaktadır	Küçük Ölçek	54	4,17	,50	1,223	,299
	Orta Ölçek	26	4,35	,49		
	Büyük Ölçek	19	4,26	,45		
İşletmemizde tedarikçilerin performans ölçümleri düzenli olarak yapılmaktadır	Küçük Ölçek	54	3,46	,77	2,366	,099
	Orta Ölçek	26	3,54	,71		
	Büyük Ölçek	19	3,89	,74		
Satıcılar verdiğimiz siparişlerdeki kalite standartlarına riayet etmektedirler	Küçük Ölçek	54	4,33	,64	,641	,529
	Orta Ölçek	26	4,50	,65		
	Büyük Ölçek	19	4,37	,50		
Tedarik malzemelerinin sevkiyatı hijyen koşullarına göre yapılmaktadır	Küçük Ölçek	54	4,57	,60	1,921	,152
	Orta Ölçek	26	4,73	,53		
	Büyük Ölçek	19	4,84	,37		
Tedarikçilerimiz satın aldığımız ürünlerle ilgili şikayetlerimizi dikkate almaktadırlar	Küçük Ölçek	54	4,24	,43	,280	,756
	Orta Ölçek	26	4,31	,55		
	Büyük Ölçek	19	4,21	,42		
Tedarik politikalarımızın belirlenmesinde rakip firmaların yaklaşımları dikkate alınmaktadır	Küçük Ölçek	54	4,19	,62	,654	,522
	Orta Ölçek	26	4,08	,84		
	Büyük Ölçek	19	4,32	,67		
İşletmemizde tedarik zinciri yönetiminde faaliyetlere dayalı performans ölçümleri yapılmaktadır	Küçük Ölçek	54	3,67	,73	,858	,427
	Orta Ölçek	26	3,73	,53		
	Büyük Ölçek	19	3,89	,57		
İşletmemizde tedarik edilen malzemeler standartlara uygun olarak depolanmaktadır	Küçük Ölçek	54	4,61	,49	3,651	,030*
	Orta Ölçek	26	4,81	,40		
	Büyük ölçek	19	4,89	,32		
İşletmemizin depolama koşulları ürün çeşitliliği önünde bir engel teşkil etmemektedir	Küçük Ölçek	54	4,15	,63	,679	,509
	Orta Ölçek	26	4,27	,60		
	Büyük Ölçek	19	4,32	,58		
İşletmemizde stok yönetimi etkili bir şekilde işlemektedir	Küçük Ölçek	54	4,06	,56	,437	,647
	Orta Ölçek	26	4,19	,75		
	Büyük Ölçek	19	4,05	,71		
İsraf ve bozulmalar tedarik maliyetlerimizi arttırmaktadır	Küçük Ölçek	54	3,76	,75	3,255	,043*
	Orta Ölçek	26	3,23	1,21		

	Büyük Ölçek	19	3,47	,70		
İşletmemizde kullanılan standart reçete uygulamaları sağlıklı işlemektedir	Küçük Ölçek	54	4,09	,52	,251	,779
	Orta Ölçek	26	4,04	,66		
	Büyük Ölçek	19	4,16	,50		
İşletmemizde tedarik aşamasında bölümler arası eşgüdüm sağlıklı işlemektedir	Küçük Ölçek	54	4,22	,54	1,026	,362
	Orta Ölçek	26	4,38	,50		
	Büyük Ölçek	19	4,21	,42		
İşletmemizde tedarik sürecinin tüm aşamalarında bilgisayar (evrak kayıt, siparişler, e-ticaret, depolama vb)	Küçük Ölçek	54	4,35	,52	,880	,418
	Orta Ölçek	26	4,50	,51		
	Büyük Ölçek	19	4,47	,51		
Tedarik ve satın alma sürecinde oluşan maliyetler düzenli olarak takip edilmektedir	Küçük Ölçek	54	4,43	,54	3,721	,028*
	Orta Ölçek	26	4,46	,51		
	Büyük Ölçek	19	4,79	,42		
Tedarik maliyetlerimiz rakiplerin tedarik maliyetleri ile sürekli karşılaştırılmaktadır	Küçük Ölçek	54	4,13	,65	3,970	,022*
	Orta Ölçek	26	3,58	1,17		
	Büyük Ölçek	19	3,79	,85		

\*p<0,05

\*\* Oda sayısı 250 ve altı olan oteller küçük ölçekli, 251-500 olanlar orta ölçekli ve 501 ve üstü oda sayısına sahip olanlar ise büyük ölçekli olarak kabul edilmiştir.

İşletmelerin oda sayısı kullanılarak oluşturulan işletme büyüklüğüne göre, katılımcılar arasında işletmelerin tedarik performansına ilişkin aşağıdaki ifadelerde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05).

- Tedarikçilerden talep edilen siparişlerimiz düzenli olarak güncellenmektedir.
- Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır.
- İşletmemizde tedarik edilen malzemeler standartlara uygun olarak depolanmaktadır.
- İsraf ve bozulmalar tedarik maliyetlerimizi arttırmaktadır.
- Tedarik ve satın alma sürecinde oluşan maliyetler düzenli olarak takip edilmektedir.
- Tedarik maliyetlerimiz rakiplerin tedarik maliyetleri ile sürekli karşılaştırılmaktadır.

Şahin'e (2001) göre işletmeler, elektronik kayıt sistemleri ile her türlü kayıp ve fireler hakkında daha doğru ve detaylı bilgilere sahip olabilmektedirler. Ayrıca en kaliteli ürünün en ucuz fiyata nasıl alınabileceği, stoktaki malların sürekli olarak belirli bir seviyede nasıl tutulacağı ve gelen ürünlerin nasıl kontrol edilmesi gerektiği konularında da bilgi vermektedir. Bu yargı doğrultusunda çalışmada otelcilik

otomasyon yazılımı kullanımının tedarik zincirinin işleyişindeki önemine ilişkin katılımcıların algıları arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Araştırma sonuçları işletme grupları arasında bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır ( $p=0,418>0,05$ ).

**Çizelge 16. Oda Sayısı Değişkenine Göre Alt Gruplar Bazında Katılımcıların Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeylerinin Karşılaştırılması (Scheffe Testi)**

İfade	Oda Sayısı (I)	Oda Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	sh	p
Tedarikçilerden talep edilen siparişlerimiz düzenli olarak güncellenmektedir	Küçük Ölçek	Orta Ölçek	-,46581*	,13436	<b>,003</b>
		Büyük Ölçek	-,36257	,15014	,059
	Orta Ölçek	Küçük Ölçek	,46581*	,13436	<b>,003</b>
		Büyük Ölçek	,10324	,16989	,832
	Büyük Ölçek	Küçük Ölçek	,36257	,15014	,059
		Orta Ölçek	-,10324	,16989	,832
Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır	Küçük Ölçek	Orta Ölçek	,01567	,11513	,991
		Büyük Ölçek	-,35478*	,12865	<b>,026</b>
	Orta Ölçek	Küçük Ölçek	-,01567	,11513	,991
		Büyük Ölçek	-,37045*	,14557	<b>,044</b>
	Büyük Ölçek	Küçük Ölçek	,35478*	,12865	<b>,026</b>
		Orta Ölçek	,37045*	,14557	<b>,044</b>
İsraf ve bozulmalar tedarik maliyetlerimizi arttırmaktadır	Küçük Ölçek	Orta Ölçek	,52849*	,21130	<b>,048</b>
		Büyük Ölçek	,28558	,23612	,484
	Orta Ölçek	Küçük Ölçek	-,52849*	,21130	<b>,048</b>
		Büyük Ölçek	-,24291	,26717	,663
	Büyük Ölçek	Küçük Ölçek	-,28558	,23612	,484
		Orta Ölçek	,24291	,26717	,663
Tedarik ve satın alma sürecinde oluşan maliyetler düzenli olarak takip edilmektedir	Küçük Ölçek	Orta Ölçek	-,03561	,12138	,958
		Büyük Ölçek	-,36355*	,13564	<b>,031</b>
	Orta Ölçek	Küçük ölçek	,03561	,12138	,958
		Büyük Ölçek	-,32794	,15347	,108
	Büyük Ölçek	Küçük Ölçek	,36355*	,13564	<b>,031</b>
		Orta Ölçek	,32794	,15347	,108
Tedarik maliyetlerimiz rakiplerin tedarik maliyetleri ile sürekli karşılaştırılmaktadır	Küçük Ölçek	Orta Ölçek	,55271*	,20325	<b>,028</b>
		Büyük Ölçek	,34016	,22712	,330
	Orta Ölçek	Küçük Ölçek	-,55271*	,20325	<b>,028</b>
		Büyük Ölçek	-,21255	,25698	,711
	Büyük Ölçek	Küçük Ölçek	-,34016	,22712	,330
		Orta Ölçek	,21255	,25698	,711

\* $p<0,05$

\*\* Oda sayısı 250 ve altı olan oteller küçük ölçekli, 251-500 olanlar orta ölçekli ve 501 ve üstü oda sayısına sahip olanlar ise büyük ölçekli olarak kabul edilmiştir.



Küçük ölçekli işletmeler ile orta ölçekli işletmeler arasında tedarikçilerden talep edilen siparişlerin düzenli olarak güncellenmesi arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Küçük ölçekli işletmeler ile büyük ölçekli işletmeler ve orta ölçekli işletmeler ile büyük ölçekli işletmeler arasında Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır ifadesine katılım durumu açısından anlamlı fark bulunmaktadır.

Küçük ölçekli işletmeler ile orta ölçekli işletmeler arasında israf ve bozulmalar tedarik maliyetlerini arttırmaktadır, ifadesine katılım açısından anlamlı fark bulunmaktadır.

Küçük ölçekli işletmeler ile büyük ölçekli işletmeler arasında tedarik ve satın alma sürecinde oluşan maliyetler düzenli olarak takip edilmektedir, ifadesine katılım açısından anlamlı fark bulunmaktadır.

Küçük ölçekli işletmeler ile orta ölçekli işletmeler arasında tedarik maliyetleri, rakiplerin tedarik maliyetleri ile sürekli karşılaştırılmaktadır, ifadesine katılım açısından anlamlı fark bulunmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmada öngörülen “konaklama işletmelerinde kapasitebüyüklüğü ile tedarik zinciri yapısı arasında ilişki vardır” yönündeki “H1” hipotezi kabul edilmiştir.

Bir işletmenin tedarik zinciri işleyişini ve performansını etkileyen unsurlardan biri de işletme faaliyetlerindeki dalgalanmalar ve bu dalgalanmalara bağlı olarak ortaya çıkan talep değişimleridir. Özdemir’e göre (2004) bir işletmede talep yönetimi süreci, talep tahminlerini ve bu tahminlere dayalı üretim, satın alma ve dağıtım faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını kapsamaktadır. Bu süreç aynı zamanda işletme faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek dalgalanmalara yönelik alternatif planların geliştirilmesini ve bu planların yönetilmesi ile de ilgilidir. Bu oldudan hareketle çalışmada araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde işletme faaliyet süresinin tedarik zincirinin işleyişi ve performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan Anova testi sonuçları aşağıdaki çizelge 17’de görülmektedir.

**Çizelge 17. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Katılımcıların İşletme Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeyinin Karşılaştırılması**

İfade		n	X	ss	F	p
Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için talep tahminleri yapılmaktadır	6-8 ay	46	4,07	0,61	,519	,597
	9-11 ay	16	4,00	0,52		
	12 ay	36	4,17	0,61		
Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için üretim planlaması yapılmaktadır	6-8 ay	46	3,63	1,00	,909	,406
	9-11 ay	16	3,94	0,25		
	12 ay	36	3,83	0,94		
Tedarikçilerden talep edilen siparişlerimiz düzenli olarak güncellenmektedir	6-8 ay	46	4,24	0,67	,970	,383
	9-11 ay	16	4,25	0,45		
	12 ay	36	4,42	0,55		
Tedarikçilerimizden talep edilen yiyecek-içecek ürünlerinde çeşitlilik ön plandadır	6-8 ay	46	3,85	0,67	,738	,481
	9-11 ay	16	3,75	0,58		
	12 ay	36	3,67	0,72		
İşletmemizde yiyecek-içecek hammadde tedarikinde müşteri memnuniyeti dikkate alınmaktadır	6-8 ay	46	4,89	0,31	,322	,726
	9-11 ay	16	4,94	0,25		
	12 ay	36	4,86	0,35		
Siparişlerimiz tedarikçiler tarafından zamanında karşılanabilmektedir	6-8 ay	46	4,39	0,54	,881	,418
	9-11 ay	16	4,50	0,52		
	12 ay	36	4,28	0,66		
Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır	6-8 ay	46	4,59	0,50	,825	,442
	9-11 ay	16	4,75	0,45		
	12 ay	36	4,69	0,52		
Satın almada tedarikçiler işletmemize ödeme seçenekleri sunmaktadır	6-8 ay	46	4,33	0,67	1,641	,199
	9-11 ay	16	4,63	0,50		
	12 ay	36	4,28	0,70		
Tedarikçilerimiz ile aramızdaki bilgi akışı sağlıklı işlemektedir	6-8 ay	46	4,37	0,57	,059	,943
	9-11 ay	16	4,38	0,50		
	12 ay	36	4,33	0,48		
Tedarikçiler ile aramızda karşılıklı ticari güvene dayalı ilişki bulunmaktadır	6-8 ay	46	4,28	0,54	1,215	,301
	9-11 ay	16	4,06	0,25		
	12 ay	36	4,25	0,50		
İşletmemizde tedarikçilerin performans ölçümleri düzenli olarak yapılmaktadır	6-8 ay	46	3,50	0,81	1,759	,178
	9-11 ay	16	3,38	0,62		
	12 ay	36	3,75	0,73		
Satıcılar verdiğimiz siparişlerdeki kalite standartlarına riayet etmektedirler	6-8 ay	46	4,28	0,66	1,462	,237
	9-11 ay	16	4,56	0,51		
	12 ay	36	4,44	0,61		
Tedarik malzemelerinin sevkiyatı hijyen koşullarına göre yapılmaktadır	6-8 ay	46	4,61	0,65	,798	,453
	9-11 ay	16	4,81	0,40		
	12 ay	36	4,67	0,48		
Tedarikçilerimiz satın aldığımız ürünlerle ilgili şikayetlerimizi dikkate almaktadırlar	6-8 ay	46	4,30	0,47	,521	,596
	9-11 ay	16	4,19	0,40		
	12 ay	36	4,22	0,48		
Tedarik politikalarımızın belirlenmesinde rakip firmaların yaklaşımları dikkate alınmaktadır	6-8 ay	46	4,33	0,67	2,816	,065
	9-11 ay	16	4,25	0,58		
	12 ay	36	3,97	0,74		

İşletmemizde tedarik zinciri yönetiminde faaliyetlere dayalı performans ölçümleri yapılmaktadır	6-8 ay	46	3,67	0,73	,265	,768
	9-11 ay	16	3,75	0,58		
	12 ay	36	3,78	0,59		
İşletmemizde tedarik edilen malzemeler standartlara uygun olarak depolanmaktadır	6-8 ay	46	4,67	0,47	,338	,714
	9-11 ay	16	4,75	0,45		
	12 ay	36	4,75	0,44		
İşletmemizin depolama koşulları ürün çeşitliliği önünde bir engel teşkil etmemektedir	6-8 ay	46	4,22	0,70	,227	,797
	9-11 ay	16	4,13	0,34		
	12 ay	36	4,25	0,60		
İşletmemizde stok yönetimi etkili bir şekilde işlemektedir	6-8 ay	46	4,11	0,71	,035	,966
	9-11 ay	16	4,06	0,44		
	12 ay	36	4,08	0,65		
İsraf ve bozulmalar tedarik maliyetlerimizi arttırmaktadır	6-8 ay	46	3,70	0,99	1,544	,219
	9-11 ay	16	3,69	0,60		
	12 ay	36	3,36	0,90		
İşletmemizde kullanılan standart reçete uygulamaları sağlıklı işlemektedir	6-8 ay	46	4,11	0,57	,274	,761
	9-11 ay	16	4,13	0,34		
	12 ay	36	4,03	0,61		
İşletmemizde tedarik aşamasında bölümler arası eşgüdüm sağlıklı işlemektedir	6-8 ay	46	4,30	0,55	,268	,766
	9-11 ay	16	4,25	0,45		
	12 ay	36	4,22	0,48		
İşletmemizde tedarik sürecinin tüm aşamalarında bilgisayar (evrak kayıt, siparişler, e-ticaret, depolama vb)	6-8 ay	46	4,50	0,51	1,123	,330
	9-11 ay	16	4,38	0,50		
	12 ay	36	4,33	0,53		
Tedarik ve satın alma sürecinde oluşan maliyetler düzenli olarak takip edilmektedir	6-8 ay	46	4,52	0,55	,089	,915
	9-11 ay	16	4,50	0,52		
	12 ay	36	4,47	0,51		
Tedarik maliyetlerimiz rakiplerin tedarik maliyetleri ile sürekli karşılaştırılmaktadır	6-8 ay	46	4,00	0,94	2,155	,121
	9-11 ay	16	4,19	0,40		
	12 ay	36	3,69	0,92		

Katılımcıları işletme tedarik zinciri ile ilgili ifadelere katılım düzeyinin işletmenin faaliyet süresine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacı ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu, hiçbir ifadeye katılım düzeyinin işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmadaki “konaklama işletmelerinin faaliyet süreleri ile işletme tedarik performansı arasında ilişki vardır” yönündeki “H2” hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 18. İşletmenin Hukuki Statüsüne Göre Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeyi Karşılaştırılması**

İfade		n	X	ss	F	p
Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için talep tahminleri yapılmaktadır	3 yıldız ve altı	19	3,95	0,52	,986	,377
	4 yıldız	27	4,04	0,71		
	5 yıldız	51	4,16	0,54		
Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için üretim planlaması yapılmaktadır	3 yıldız ve altı	19	3,47	0,96	1,277	,284
	4 yıldız	27	3,89	0,58		
	5 yıldız	51	3,80	1,02		
Tedarikçilerden talep edilen siparişlerimiz düzenli olarak güncellenmektedir	3 yıldız ve altı	19	4,05	0,62	4,734	,011*
	4 yıldız	27	4,19	0,56		
	5 yıldız	51	4,47	0,54		
Tedarikçilerimizden talep edilen yiyecek-içecek türlerinde çeşitlilik ön plandadır	3 yıldız ve altı	19	3,63	0,60	,679	,509
	4 yıldız	27	3,70	0,61		
	5 yıldız	51	3,82	0,71		
İşletmemizde yiyecek-içecek hammadde tedarikinde müşteri memnuniyeti dikkate alınmaktadır	3 yıldız ve altı	19	4,84	0,37	,475	,623
	4 yıldız	27	4,89	0,32		
	5 yıldız	51	4,92	0,27		
Siparişlerimiz tedarikçiler tarafından zamanında karşılanabilmektedir	3 yıldız ve altı	19	4,42	0,51	,714	,492
	4 yıldız	27	4,44	0,51		
	5 yıldız	51	4,29	0,64		
Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır	3 yıldız ve altı	19	4,42	0,51	2,536	,085
	4 yıldız	27	4,70	0,47		
	5 yıldız	51	4,71	0,50		
Satın almada tedarikçiler işletmemize ödeme seçenekleri sunmaktadır	3 yıldız ve altı	19	4,21	0,71	,532	,589
	4 yıldız	27	4,37	0,56		
	5 yıldız	51	4,39	0,70		
Tedarikçilerimiz ile aramızdaki bilgi akışı sağlıklı işlemektedir	3 yıldız ve altı	19	4,21	0,54	1,459	,238
	4 yıldız	27	4,30	0,47		
	5 yıldız	51	4,43	0,54		
Tedarikçiler ile aramızda karşılıklı ticari güvene dayalı ilişki bulunmaktadır	3 yıldız ve altı	19	4,11	0,46	1,169	,315
	4 yıldız	27	4,19	0,56		
	5 yıldız	51	4,29	0,46		
İşletmemizde tedarikçilerin performans ölçümleri düzenli olarak yapılmaktadır	3 yıldız ve altı	19	3,26	0,81	1,893	,156
	4 yıldız	27	3,59	0,75		
	5 yıldız	51	3,65	0,72		
Satıcılar verdiğimiz siparişlerdeki kalite standartlarına riayet etmektedirler	3 yıldız ve altı	19	4,11	0,74	3,301	,041*
	4 yıldız	27	4,56	0,51		
	5 yıldız	51	4,41	0,57		
Tedarik malzemelerinin sevkiyatı hijyen koşullarına göre yapılmaktadır	3 yıldız ve altı	19	4,53	0,70	1,185	,310
	4 yıldız	27	4,63	0,49		
	5 yıldız	51	4,75	0,52		
Tedarikçilerimiz satın aldığımız ürünlerle ilgili şikayetlerimizi dikkate almaktadırlar	3 yıldız ve altı	19	4,16	0,37	,477	,622
	4 yıldız	27	4,22	0,42		
	5 yıldız	51	4,27	0,49		
Tedarik politikalarımızın belirlenmesinde rakip firmaların yaklaşımları dikkate alınmaktadır	3 yıldız ve altı	19	4,21	0,71	,045	,956
	4 yıldız	27	4,19	0,56		
	5 yıldız	51	4,16	0,76		

İşletmemizde tedarik zinciri yönetiminde faaliyetlere dayalı performans ölçümleri yapılmaktadır	3 yıldız ve altı	19	3,26	0,73	8,554	,000*
	4 yıldız	27	4,00	0,62		
	5 yıldız	51	3,78	0,54		
İşletmemizde tedarik edilen malzemeler standartlara uygun olarak depolanmaktadır	3 yıldız ve altı	19	4,47	0,51	5,384	,006*
	4 yıldız	27	4,67	0,48		
	5 yıldız	51	4,84	0,37		
İşletmemizin depolama koşulları ürün çeşitliliği önünde bir engel teşkil etmemektedir	3 yıldız ve altı	19	4,11	0,74	,405	,668
	4 yıldız	27	4,22	0,42		
	5 yıldız	51	4,25	0,66		
İşletmemizde stok yönetimi etkili bir şekilde işlemektedir	3 yıldız ve altı	19	3,89	0,74	1,878	,159
	4 yıldız	27	4,00	0,55		
	5 yıldız	51	4,20	0,63		
İsraf ve bozulmalar tedarik maliyetlerimizi arttırmaktadır	3 yıldız ve altı	19	3,79	0,79	1,877	,159
	4 yıldız	27	3,70	0,67		
	5 yıldız	51	3,39	1,02		
İşletmemizde kullanılan standart reçete uygulamaları sağlıklı işlemektedir	3 yıldız ve altı	19	3,84	0,50	2,297	,106
	4 yıldız	27	4,15	0,46		
	5 yıldız	51	4,14	0,60		
İşletmemizde tedarik aşamasında bölümler arası eşgüdüm sağlıklı işlemektedir	3 yıldız ve altı	19	4,00	0,47	3,224	,044*
	4 yıldız	27	4,33	0,55		
	5 yıldız	51	4,31	0,47		
İşletmemizde tedarik sürecinin tüm aşamalarında bilgisayar (evrak kayıt, siparişler, e-ticaret, depolama vb)	3 yıldız ve altı	19	4,32	0,48	1,238	,295
	4 yıldız	27	4,33	0,55		
	5 yıldız	51	4,49	0,50		
Tedarik ve satın alma sürecinde oluşan maliyetler düzenli olarak takip edilmektedir	3 yıldız ve altı	19	4,32	0,58	1,956	,147
	4 yıldız	27	4,48	0,51		
	5 yıldız	51	4,59	0,50		
Tedarik maliyetlerimiz rakiplerin tedarik maliyetleri ile sürekli karşılaştırılmaktadır	3 yıldız ve altı	19	4,21	0,79	2,478	,089
	4 yıldız	27	4,00	0,55		
	5 yıldız	51	3,73	1,00		

\*p<0,05

\*\* Oda sayısı 250 ve altı olan oteller küçük ölçekli, 251-500 olanlar orta ölçekli ve 501 ve üstü oda sayısına sahip olanlar ise büyük ölçekli olarak kabul edilmiştir.

Hukuki Statü farklılığına göre,katılımcılar arasında işletme tedarik performansı ile ilgili aşağıdaki ifadelerde istatistiksel olarak katılım düzeyine ilişkin anlamlı farklılıklar bulunmaktadır:

- Tedarikçilerden talep edilen siparişlerimiz düzenli olarak güncellenmektedir (F=4,734 vep=0,011<0,05).
- Satıcılar verdiğimiz siparişlerdeki kalite standartlarına riayet etmektedirler (F=3,301 ve p=0,041<0,05).
- İşletmemizde tedarik zinciri yönetiminde faaliyetlere dayalı performans ölçümleri yapılmaktadır (F=8,554 ve p=,000<0,05).

• İşletmemizde tedarik edilen malzemeler standartlara uygun olarak depolanmaktadır (F=5,384 ve p=0,006<0,05).

• İşletmemizde tedarik aşamasında bölümler arası eşgüdüm sağlıklı işlemektedir (F=3,384 ve p=0,044).

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmadaki “Konaklama işletmelerinin hukuki statüleri ile işletme tedarik performansı arasında ilişki vardır” yönündeki “H3” hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmelerde kapasite kullanımı (otencilik sektöründe doluluk oranı) tedarik zinciri yönetiminde kullanılan nicel performans ölçütlerinden biridir (MEB, 2011). Bu doğrultuda yapılan t-test sonucu elde edilen bulgular çizelge 19’da görülmektedir.

**Çizelge 19. Doluluk Oranı Kriterine Göre Katılımcıların İşletme Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeyinin Karşılaştırılması (2014 Yılı)**

İfade		N	X	ss	t	p
Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır	90 ve altı	50	4,52	0,54	<b>-2,862</b>	<b>,005*</b>
	90 üstü	49	4,80	0,41		
İşletmemizde tedarik sürecinin tüm aşamalarında bilgisayar (evrak kayıt, siparişler, e-ticaret, depolama vb) kullanılmaktadır	90 ve altı	50	4,52	0,54	<b>2,104</b>	<b>,038*</b>
	90 üstü	49	4,31	0,47		

Tesislerin doluluk oranı farklılığına göre de, katılımcılar arasında işletme tedarik performansı ile ilgili iki ifadede anlamlı algı farklılığı bulunmaktadır. Bunlar;

• Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır (t=-2,862 ve p=0,005).

• İşletmemizde tedarik sürecinin tüm aşamalarında bilgisayar (evrak kayıt, siparişler, e-ticaret, depolama vb.) kullanılmaktadır (t=2,104 ve p=0,038<0,05).

Çalışmada işletmelerde satın alma faaliyetlerinden sorumlu bağımsız bir birimin olup olmasının tedarik performansının etkileyip etkilemediği de tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla yapılan t-test analizi sonuçları çizelge 20’de görülmektedir.

**Çizelge 20. İşletmede Satın Alma Faaliyetlerinden Sorumlu Bağımsız Bir Birim Bulunma Durumuna Göre Tedarik Performansı İfadelerine Katılım Düzeyi Karşılaştırılması**

İfade		n	X	ss	t	p
Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için talep tahminleri yapılmaktadır	Hayır	23	3,96	0,56	-1,249	,215
	Evet	76	4,13	0,60		
Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için üretim planlaması yapılmaktadır	Hayır	23	3,61	0,99	-,965	,337
	Evet	76	3,82	0,87		
Tedarikçilerden talep edilen siparişlerimiz düzenli olarak güncellenmektedir	Hayır	23	4,13	0,69	-1,595	,114
	Evet	76	4,36	0,56		
Tedarikçilerimizden talep edilen yiyecek-içecek ürünlerinde çeşitlilik ön plandadır	Hayır	23	3,83	0,72	,477	,634
	Evet	76	3,75	0,66		
İşletmemizde yiyecek-içecek hammadde tedarikinde müşteri memnuniyeti dikkate alınmaktadır	Hayır	23	4,83	0,39	-,936	,357
	Evet	76	4,91	0,29		
Siparişlerimiz tedarikçiler tarafından zamanında karşılanabilmektedir	Hayır	23	4,35	0,65	-,243	,809
	Evet	76	4,38	0,56		
Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır	Hayır	23	4,48	0,51	-1,988	,050*
	Evet	76	4,71	0,48		
Satın almada tedarikçiler işletmemize ödeme seçenekleri sunmaktadır	Hayır	23	4,30	0,70	-,489	,626
	Evet	76	4,38	0,65		
Tedarikçilerimiz ile aramızdaki bilgi akışı sağlıklı işlemektedir	Hayır	23	4,30	0,56	-,515	,608
	Evet	76	4,37	0,51		
Tedarikçiler ile aramızda karşılıklı ticari güvене dayalı ilişki bulunmaktadır	Hayır	23	4,22	0,52	-,166	,869
	Evet	76	4,24	0,49		
İşletmemizde tedarikçilerin performans ölçümleri düzenli olarak yapılmaktadır	Hayır	23	3,35	0,83	-1,585	,116
	Evet	76	3,63	0,73		
Satıcılar verdiğimiz siparişlerdeki kalite standartlarına riayet etmektedirler	Hayır	23	4,04	0,77	-3,149	,002*
	Evet	76	4,49	0,53		
Tedarik malzemelerinin sevkiyatı hijyen koşullarına göre yapılmaktadır	Hayır	23	4,48	0,73	-1,516	,141
	Evet	76	4,72	0,48		
Tedarikçilerimiz satın aldığımız ürünlerle ilgili şikayetlerimizi dikkate almaktadırlar	Hayır	23	4,17	0,49	-,936	,352
	Evet	76	4,28	0,45		
Tedarik politikalarımızın belirlenmesinde rakip firmaların yaklaşımları dikkate alınmaktadır	Hayır	23	4,26	0,69	,625	,534
	Evet	76	4,16	0,69		
İşletmemizde tedarik zinciri yönetiminde faaliyetlere dayalı performans ölçümleri yapılmaktadır	Hayır	23	3,35	0,78	-2,837	,008*
	Evet	76	3,84	0,57		
İşletmemizde tedarik edilen malzemeler standartlara uygun olarak depolanmaktadır	Hayır	23	4,48	0,51	-2,673	,012*
	Evet	76	4,79	0,41		
İşletmemizin depolama koşulları ürün çeşitliliği önünde bir engel teşkil etmemektedir	Hayır	23	4,17	0,72	-,341	,734
	Evet	76	4,22	0,58		
İşletmemizde stok yönetimi etkili bir şekilde işlemektedir	Hayır	23	3,91	0,67	-1,531	,129
	Evet	76	4,14	0,63		
İsraf ve bozulmalar tedarik maliyetlerimizi arttırmaktadır	Hayır	23	3,83	0,83	1,587	,116
	Evet	76	3,49	0,92		
İşletmemizde kullanılan standart reçete uygulamaları sağlıklı işlemektedir	Hayır	23	3,96	0,56	-1,331	,186
	Evet	76	4,13	0,55		

İşletmemizde tedarik aşamasında bölümler arası eşgüdüm sağlıklı işlemektedir	Hayır	23	4,09	0,51	-1,884	,068
	Evet	76	4,32	0,50		
İşletmemizde tedarik sürecinin tüm aşamalarında bilgisayar (evrak kayıt, siparişler, e-ticaret, depolama vb)	Hayır	23	4,39	0,50	-,241	,810
	Evet	76	4,42	0,52		
Tedarik ve satın alma sürecinde oluşan maliyetler düzenli olarak takip edilmektedir	Hayır	23	4,35	0,57	-1,662	,100
	Evet	76	4,55	0,50		
Tedarik maliyetlerimiz rakiplerin tedarik maliyetleri ile sürekli karşılaştırılmaktadır	Hayır	23	4,04	1,02	,774	,441
	Evet	76	3,88	0,83		

İşletmede satın alma faaliyetlerinden sorumlu bağımsız bir birim bulunma durumuna göre ise, katılımcılar arasında işletme tedarik performansı ile ilgili aşağıdaki ifadelerde katılım düzeyine ilişkin anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar;

- Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır ( $t=-1,988$  ve  $p=0,05$ ).
- Satıcılar verdiğimiz siparişlerdeki kalite standartlarına riayet etmektedirler ( $t=-3,149$  ve  $p=0,002<0,05$ ).
- İşletmemizde tedarik zinciri yönetiminde faaliyetlere dayalı performans ölçümleri yapılmaktadır ( $t=-2,837$  ve  $p=0,08<0,05$ ).
- İşletmemizde tedarik edilen malzemeler standartlara uygun olarak depolanmaktadır ( $t=-2,673$  ve  $p=0,012<0,05$ ).

Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmadaki “Konaklama işletmelerinde bağımsız bir satın alma biriminin varlığı ile tedarik zinciri performansı arasında ilişki vardır” yönündeki “H4” hipotezi kabul edilmiştir.

Yiyecek-içecek işletmelerinde karlılığı arttırmada alınan önlemleri belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada, işletmelerin önem sırasına göre en fazla hammadde maliyetlerini azaltma, pazar payını genişletme, yeni pazarlar bulma ve genel üretim giderlerini azaltma önlemlerine başvurdukları tespit edilmiştir. Aynı araştırmada kaliteyi artırma, fiyat yükseltme ve işçilik maliyetlerini azaltma önlemlerine daha az başvurulduğu tespit edilmiştir (Gül ve Ergün, 2010). Bu doğrultuda tedarik politikalarının temel amaçları açısından araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin kıyaslanmasının yararlı olacağı düşünülmüştür. Bu amaçla yapılan t-test analiz sonuçları aşağıdaki çizelgelerde görülmektedir.



**Çizelge 21. Tedarik Politikalarının Temel Amacı Açısından İşletmelerin Kıyaslanması**

Ölçek	Temel Amaç		N	Ortalama	ss	t	P
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı	Karı Arttırma	Hayır	13	109,15	6,50	2,429	,017*
		Evet	86	104,78	5,99		
	Pazar Payını Arttırma	Hayır	91	105,35	6,27	-,010	,992
		Evet	8	105,38	5,76		
	Kaliteyi Arttırma	Hayır	12	108,50	7,01	1,900	,060
		Evet	87	104,92	6,00		
	İstikrar Sağlama	Hayır	42	104,71	6,77	-,879	,381
		Evet	57	105,82	5,77		
	Rekabet üstünlüğü sağlama	Hayır	69	105,25	6,47	-,260	,796
		Evet	30	105,60	5,62		
	Stok miktarını düşürme	Hayır	90	105,20	5,91	-,777	,439
		Evet	9	106,89	8,92		

\*p<0,05

Tedarik politikalarının temel amacı karı artırmak olan ile olmayan gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Tedarik politikasının temel amacı karı artırmak olanların katılım düzeyi puanı ortalaması 104.78, olmayanların katılım düzeyi puanı ortalaması 109.15'tir. Buna göre tedarik politikalarının temel amacı karı artırmak olmayanların Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı ölçeğine katılım düzeyi daha yüksektir.

Tedarik politikalarının temel amacı pazar payını artırmak olan ile olmayan gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tedarik politikalarının temel amacı kaliteyi artırmak olan ile olmayan gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tedarik politikalarının temel amacı tedarikte istikrar sağlamak olan ile olmayan gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tedarik politikalarının temel amacı rekabet üstünlüğünü sağlamak olan ile olmayan gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tedarik politikalarının temel amacı stok miktarını düşürmek olan ile olmayan gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Yukarıdaki analizlerden de anlaşılacağı gibi, çalışmada öngörülen “Konaklama işletimlerinde tedarik politikasının amacı ile tedarik zinciri performansı arasında ilişki vardır” yönündeki “H5” hipotezini doğrulayan tek bulgu, tedarik politikalarının temel amacı karı artırmak olan işletmeler ile karı arttırmak olmayan işletmeler arasında ortaya çıkan anlamlı farklılıktır. Bu durumda “H5” hipotezi, sadece “tedarik politikasının amacı karı arttırmak ile tedarik zinciri performansı arasında ilişki vardır” koşulu ile kabul edilmiştir. İşletmenin tedarik politikasının temel amacı stok miktarını düşürmek, rekabet üstünlüğü sağlamak, tedarikte istikrar sağlamak, pazar payını arttırmak ve kaliteyi arttırmak olması durumunda ise, katılımcılar arasında tedarik zincirinin performansı ile ilgili anlamlı bir algı farklılığı bulunmaktadır.

#### 4.3.2. İşletmelerde Tedarik Zincirinin İşleyişi Ve Performansına İlişkin Gruplararası Farklılıklar

Çalışmada tedarik zincirinin işleyişi ve performansına ilişkin işletme grupları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla Anova ve t-testleri uygulanmıştır.

**Çizelge 22. Ünvana Dayalı Gruplar Arası Ölçek Puanı Farklılığı**

Ölçek	Ünvan	N	Ortalama	ss	t	p
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı	Satın Alma Müdürü	77	105,97	5,73	2,164	,033*
	Genel Müdür	18	102,56	7,23		

\* $p<0,05$

Unvanı satın alma müdürü ile genel müdür olan gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Unvanı satın alma müdürü olanların katılım düzeyi puanı ortalaması 105.97, genel müdür olanların

katılım düzeyi puanı ortalaması 102.56'dır. Buna göre satın alma müdürlerinin Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı puanları daha yüksektir.

**Çizelge 23. Faaliyet Süresi Farklılığına Dayalı İşletme Grupları Arasında Ölçek Puanı Farklılığı**

Ölçek	Faaliyet Süresi	n	Ortalama	ss	F	p
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı	6-8 ay	46	105,46	6,70	,284	,753
	9-11 ay	16	106,19	5,62		
	12 ay	36	104,81	5,98		

Faaliyet süresi farklı olan işletme grupları için yapılan ANOVA testine göre, grupları arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Çizelge 24. Hukuki Statüsü Farklı Olan İşletme Gruplarının Ölçek Puanı Açısından Karşılaştırılması**

Ölçek	Hukuki Statü	n	Ortalama	Ss	F	p
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı	3 yıldız ve altı	19	101,79	6,22	4,147	,019*
	4 yıldız	27	105,78	6,13		
	5 yıldız	51	106,25	5,61		

Hukuki statüsü farklı olan işletme grupları için yapılan ANOVA testine göre, işletme grupları arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Statüsü 3 yıldız ve altı olanların katılım düzeyi puan ortalaması 101.79, 4 yıldız olanların katılım düzeyi puanı ortalaması 105.78, 5 yıldız olanların katılım düzeyi puanı ortalaması 106.25'tir. Buna göre hukuki statüsü 5 yıldız olan işletmelerin Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı ölçeğine katılım düzeyi en yüksektir.

**Çizelge 25. Yıllara Göre Doluluk Oranı Farklılığına Dayalı İşletme Gruplarının Ölçek Puanı Açısından Karşılaştırılması (2010-2014)**

Ölçek	Doluluk (%)	n	Ortalama	Ss	t	p
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı (2010)	90 ve altı	41	105,78	7,12	,555	,580
	90 üstü	57	105,07	5,55		
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı (2011)	90 ve altı	40	105,53	7,16	,207	,836
	90 üstü	58	105,26	5,57		
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı (2012)	90 ve altı	45	104,98	6,87	-,548	,585
	90 üstü	54	105,67	5,63		
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı (2013)	90 ve altı	49	104,94	6,42	-,657	,513
	90 üstü	50	105,76	6,02		
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı (2014)	90 ve altı	50	104,80	6,80	-,896	,372
	90 üstü	49	105,92	5,54		

Yıllara göre doluluk oranı % 90 ve altı ile % 90 üstü olan işletme grupları için yapılan t-testine göre; hiç bir yılda gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç literatürdeki öngörüler ile örtüşmemektedir (MEB, 2011).

**Çizelge 26. İşletmelerinde Satın Alma Faaliyetlerinden Sorumlu Bağımsız Bir Birim Bulunan İle Bulunmayan Grupların Ölçek Puanı Açısından Karşılaştırılması**

Ölçek	Bağımsız Birim Bulunma	n	Ortalama	ss	t	p
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı	Hayır	23	102,87	7,17	-2,237	,028*
	Evet	76	106,11	5,72		

\*p<0,05

İşletmesinde satın alma faaliyetlerinden sorumlu bağımsız bir birim bulunan ile bulunmayan gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında tedarik zincirinin işleyişi ve performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Bağımsız bir birimi bulunanların katılım düzeyi puanı ortalaması 106.11, bulunmayanların katılım düzeyi puanı ortalaması 102.87'dir. Buna göre işletmesinde

satın alma faaliyetlerinden sorumlu bağımsız bir birim bulunanların Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı ölçeğine katılım düzeyi daha yüksektir.

**Çizelge 27. Tedarik Politikası Belirleyicileri Açısından İşletme Gruplarının Karşılaştırılması**

Ölçek	Tedarik Politikası Belirleyicisi		N	Ortalama	Ss	t	p
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı	İşletme Sahibi	Hayır	24	105,71	7,62	,277	,783
		Evet	75	105,24	5,73		
	Genel Müdür	Hayır	10	106,40	8,34	,561	,576
		Evet	89	105,24	5,96		
	Satın Alma Müdürü	Hayır	23	102,95	7,04	-2,155	,034*
		Evet	76	106,07	5,77		
	Muhasebe Müdürü	Hayır	90	105,06	5,89	-1,112	,296
		Evet	9	108,33	8,65		
	Yiyecek İçecek Müdürü	Hayır	75	105,09	6,16	-,736	,463
		Evet	24	106,17	6,40		

İşletmenin tedarik politikasını işletme sahibinin belirlediğini düşünen ile düşünmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

İşletmenin tedarik politikasını genel müdürün belirlediğini düşünen ile düşünmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

İşletmenin tedarik politikasını satın alma müdürünün belirlediğini düşünen ile düşünmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Satın alma müdürünün belirlediğini düşünenlerin katılım düzeyi puanı ortalaması 106,17; belirlemediğini düşünenlerin katılım düzeyi puanı ortalaması 102,95'tir. Buna göre işletmenin tedarik politikasını satın alma müdürünün

belirlediğini düşünenlerin Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı ölçeğine katılım düzeyi daha yüksektir

İşletmenin tedarik politikasını muhasebe müdürünün belirlediğini düşünen ile düşünmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

İşletmenin tedarik politikasını yiyecek-içecek müdürünün belirlediğini düşünen ile düşünmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

#### 4.3.3. Tedarikçi Seçiminde Etkili Olan Faktörlere Dayalı Farklılıklar

Çalışmada tedarikçi seçiminde etkili olan faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan t-test sonuçları aşağıda çizelge 28’de görülmektedir.

**Çizelge 28. Tedarikçi Seçiminde Etkili Olan Faktörler Açısından İşletmelerin Kıyaslanması**

Ölçek			N	Ortalama	Ss	t	p
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı	Zamanında teslimat	Hayır	9	106,00	5,77	,327	,745
		Evet	90	105,29	6,27		
	Ürün çeşitliliği	Hayır	67	104,25	6,11	-2,629	,010*
		Evet	32	107,66	5,83		
	Hizmet Kalitesi	Hayır	17	104,06	8,20	-,945	,347
		Evet	82	105,62	5,73		

\* $p<0,05$

Tedarikçi seçiminde zamanında teslimatın daha etkili olduğunu düşünen ile düşünmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tedarikçi seçiminde ürün çeşitliliğinin daha etkili olduğunu düşünen ile düşünmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin

İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Tedarikçi seçiminde ürün çeşitliliğinin daha etkili olduğunu düşünenlerin katılım düzeyi puanı ortalaması 107,66; düşünmeyenlerin katılım düzeyi puan ortalaması 104,25'tir. Buna göre tedarikçi seçiminde ürün çeşitliliğinin daha etkili olduğunu düşünenlerin Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı ölçeğine katılım düzeyi daha yüksektir.

Tedarikçi seçiminde tedarikçi hizmet kalitesinin daha etkili olduğunu düşünen ile düşünmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

#### 4.3.4. Tedarikçilerin İşletmeler İçin Taşıdığı Anlama Dayalı Farklılıklar

**Çizelge 29. Tedarikçilerin İşletmeler İçin Taşıdığı Anlam Farklılığına Göre Gruplar Arası Kıyaslama**

Ölçek			N	Ortalama	ss	t	p
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı	Tedarikçiler Hizmet Kalitesinde önceliklidir	Hayır	20	101,55	5,35	-3,213	,002*
		Evet	79	106,32	6,06		
	Tedarikçiler Stratejik Ortağımızdır	Hayır	12	105,75	5,74	,235	,815
		Evet	87	105,30	6,29		

Tedarikçilerinizin işletmeniz için anlamını en iyi ifade şekli tedarikçilerimiz hizmet kalitemizde önceliklidir düşüncesi olan ile olmayan gruplar için yapılan t-testine göre, Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Tedarikçileri hizmet kalitesinde öncelikli olanların katılım düzeyi puan ortalaması 106.32, olmayanların katılım düzeyi puanı ortalaması 101.55'tir. Buna göre "tedarikçilerimiz hizmet kalitemizde önceliklidir" görüşünde olanların, Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı ölçeğine katılım düzeyi daha yüksektir.

Tedarikçilerin işletme için anlamını en iyi ifade şekli tedarikçilerimiz stratejik ortağımızdır düşüncesi olan ile olmayan gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

#### 4.3.5. İşletmelerde Tedarik Maliyetlerini Düşürmede Alınan Önlemlere Dayalı Farklılıklar

İşletmeler maliyetleri düşürmek için çeşitli yöntemlere başvurabilmektedirler. Bu amaçla işletmeler toptan alımdan, direkt üreticiden alıma kadar çeşitli yöntemler izlenebilmektedir. Bu olgudan hareketle çalışmada, araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinin tedarik maliyetlerini düşürmede hangi önlemlere başvurduğu tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla yapılan t-testi sonuçları aşağıda çizelge 30'da görülmektedir.

**Çizelge 30. İşletmelerin Yiyecek-İçecek Tedarik Maliyetlerini Düşürmede Aldıkları Önlemlere Göre Kıyaslanması**

Ölçek			N	Ortalama	Ss	t	p
Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı	Peşin Alım Yaparak İskonto Sağlama	Hayır	11	107,91	9,02	1,032	,324
		Evet	88	105,03	5,75		
	Kitle Alımı Yaparak İskonto Sağlama	Hayır	23	103,00	6,61	-2,114	,037*
		Evet	76	106,07	5,94		
	Mevsimlik Hammade Alımına Yönelme	Hayır	32	105,44	7,42	,084	,933
		Evet	67	105,31	5,59		
	Üreticiden Doğrudan Alma	Hayır	58	106,69	5,27	2,625	,010*
		Evet	41	103,46	6,95		

\* $p<0,05$

Yiyecek-İçecek tedarik maliyetlerini düşürmek için peşin alım yaparak iskonto sağlayan ile peşin alım yapmayan gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).



Yiyecek-içecek tedarik maliyetlerini düşürmek için kitle alımı yaparak iskonto sağlayan ile kitle alım yapmayan gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Kitle alımı yaparak iskonto sağlayanların katılım düzeyi puan ortalaması 106,07; sağlamayanların katılım düzeyi puan ortalaması 103,00'tür. Buna göre yiyecek-içecek tedarik maliyetlerini düşürmek için kitle alımı yaparak iskonto sağlayanların Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı ölçeğine katılım düzeyi daha yüksektir.

Yiyecek-içecek tedarik maliyetlerini düşürmek için mevsimlik hammadde alımına yönelen ile yönelmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Yiyecek-içecek tedarik maliyetlerini düşürmek için üreticiden doğrudan tedarik eden ile etmeyen gruplar için yapılan t-testine göre, gruplar arasında Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Üreticiden doğrudan tedarik edenlerin katılım düzeyi puan ortalaması 103.46, etmeyenlerin katılım düzeyi puan ortalaması 106.69'dur. Buna göre yiyecek-içecek tedarik maliyetlerini düşürmek için üreticiden doğrudan tedarik etmeyenlerin Tedarik Zincirinin İşleyişi ve Performansı ölçeğine katılım düzeyi daha yüksektir.

#### 4.4. HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI

Bu kısımda araştırma hipotezlerine ilişkin test sonuçlarına yer verilmiştir.

**Çizelge 31. Hipotez Testi Sonuçları**

Hipotez No	HİPOTEZLER	Kabul Durumu
1	Konaklama işletmelerinde kapasite büyüklüğü ile işletme tedarik zinciri yapısı arasında ilişki vardır.	<b>Kabul Edildi</b>
2	Konaklama işletmelerinde faaliyet süresi ile tedarik performansı arasında ilişki vardır.	Reddedildi
3	Konaklama işletmelerinin hukuki statüsü ile işletme tedarik performansı arasında ilişki vardır.	<b>Kabul Edildi</b>
4	Konaklama işletmelerinde bağımsız bir satın alma biriminin varlığı ile tedarik zinciri performansı arasında ilişki vardır.	<b>Kabul Edildi</b>
5	Konaklama işletmelerinde tedarik politikasının amacı ( <i>karı arttırmak</i> ) ile tedarik zinciri performansı arasında ilişki vardır.	<b>Kabul Edildi</b>

#### 4.5. İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ İLE TEDARİK ZİNCİRİ YAPILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

##### 4.5.1. Faaliyet Süresi ve Tedarik Zinciri Yapısı Arasındaki İlişki

Yapılan Pearson ilişki testi (Pearson Correlation) sonucunda işletmelerin faaliyet süreleri ile tedarik zinciri yapıları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

#### **4.5.2. Hukuki Statü ve Tedarik Zinciri Yapısı Arasındaki İlişki**

Yapılan Pearson ilişki testi sonucuna işletmenin hukuki statüsü ile tedarik zinciri yapısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r = .25$ ,  $p = 0.14$ ). Buna göre, işletmelerin yıldızı (hukuki statüsü) arttıkça tedarik zinciri yapısı da o derece ekili ve sağlıklı bir işleyişe sahip olmaktadır.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. SONUÇ

Yapılan çalışmada Antalya ili Kemer'deki otellerin yiyecek-içecek tedarik zinciri yönetim faaliyetleri ve performansları değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışmaya katılan konaklama işletmelerinin çoğunluğu 12 aydır faaliyetlerini sürdürmekte olan ve doluluk oranları oldukça yüksek olan otellerdir. Bu otellerin %75'inden fazlasında satın alma ile görevlendirilen bağımsız bir birim olduğu görülmüş, ancak bunun otelin hukuki statüsü ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Müşterilerin otelden talep ettiği ürün ve hizmetler, tedarik faaliyetlerinin zamanında yerine getirilmesi ile tedarik edilen ürün ve hizmetlerin denetimi, bir otelde 7/24 takip edilmesi gereken bir süreçtir. Tedarik faaliyetleri sürecinin doğru ve zamanında işlemesi, işletmeye, stratejik üstünlük, artan müşteri memnuniyeti ve maliyetlerde düşüş gibi oldukça önemli faydalar sağlamaktadır (Ada, E., Kozançoğlu ve Aracıoğlu, 2005; Erdem, 2013; Paksoy ve Altıparmak, 2003). Bu nedenle, statülerinden bağımsız olarak her işletmede tedarik faaliyetlerini denetleyecek ayrı bir birim veya elemanlara ihtiyaç olmaktadır.

Tedarik faaliyetlerine başlamadan önce, tedarik sürecinin sorunsuz işleyebilmesi ve tedarik maliyetlerinin minimumda tutulması adına doğru politikaların belirlenmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmada da tedarik politikalarının belirlenmesinde tedarik faaliyetlerinin kimler tarafından yürütüldüğünün oldukça etkili olduğu görülmüştür. Tedarik politikaları belirlenirken genellikle birden fazla yönetici karar aşamalarına katılmakta ve satın alma biriminin yanında genel müdür ve işletme sahipleri de sürece dâhil olmaktadır. Politikaların belirlenme aşamasında ise belirleyici unsurların maliyet, kalite ve rakip firmalar olduğu dikkat çekmektedir.

Hemen hemen tüm işletmeler, en yüksek kalitede ürünleri en aza mâl etmeyi hedeflemekte ve tedarikçi seçimlerinde bu hedef doğrultusunda yapmaktadır. Maliyetleri düşürmek adına ise işletmeler, çeşitli ödeme yöntemlerine

başvurmaktadır. Bu amaçla toptan alımdan direk üreticiden alıma kadar çok çeşitli yöntemler izlenmektedir. Ayrıca, oluşabilecek hatalar ve bunların yol açacağı masrafları önlemek adına tedarik ve satın alma süreçlerini sürekli olarak takip etmektedirler. Bununla birlikte, aynı sektörde çalışan rakip firmaların tedarik politikaları ve tedarik maliyetleri de, işletmelerin kendi tedarik politika ve maliyetlerini belirlemede önem arz etmektedir. Bu sayede stratejik ve finansal açıdan rakip firmaların gerisinde kalmanın önüne de geçilmektedir. Yapılan çalışmada ise tedarik politikasının temel amacının pazar payını arttırma, kaliteyi arttırma, istikrar sağlama, rekabet üstünlüğü sağlama ve stok düşürme olmasının tedarik zincirinin işleyişini ve performansını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Sadece karı arttırma amacı etkilemektedir.

Tedarik politikaları belirlendikten sonra, tedarik zinciri yönetiminin yüksek performansta işlemesi adına etkinliği artırıcı yöntemlerin de uygulanması gerekmektedir. Bu amaçla şirketler sıklıkla talep tahminleri ve üretim planlaması yöntemlerine başvurmakta ve taleplerini düzenli olarak güncellemektedirler. Bu sayede müşterilerin gelecekte işletmeden talep edeceği ürün ve hizmet belirlenerek tedarik edilmesi gereken doğru miktar ve süreler hesaplanmaktadır. Özellikle, yiyecek-içecek ürünlerinde fazla ürün tedarik edilmesi, artan ürünlerin israfı ile sonuçlanacağından işletme için mali açıdan zarar oluştururken, ürünlerin gereğinden az tedarik edilmesi de müşteri memnuniyetsizliği ile sonuçlanacaktır. Ayrıca, ürünlerin zamanından geç veya erken tedarik edilmesi de benzer sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda, tedarik edilen ürün miktarı ve çeşitlerinin de müşteri taleplerine göre sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, talep tahminlerinin ve üretim planlamasının doğru şekilde yapılması, standart reçete uygulamalarının sağlıklı işlemesi ve sürekli olarak taleplerin güncellenmesi, ürünlerin yeterli miktarda ve zamanında gelmesini ve maliyetin minimum seviyede tutulmasını sağlayarak tedarik zincirinin etkinliğini arttıracaktır.

Çalışmada ayrıca, işletmelerin yiyecek-içecek tedarikinde müşteri memnuniyetini ve çeşitliliği ön planda tuttıkları görülmüştür. Bu doğrultuda, sağladıkları ürün çeşitliliğini de tedarikçi seçiminde önem arz etmektedir. Ürünlerin çeşitliliği ile birlikte ürünlerin kalitesi, siparişlerin zamanında karşılanması, sundukları ödeme destekleri ve lojistik desteği de tedarikçilerin seçiminde dikkat edilen unsurlardandır. Daha önce de bahsedildiği üzere işletmeler en yüksek kalitede ürünleri en az maliyette tedarik etmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, tedarikçilerin

sundukları ürün kalitesi ve ödeme seçenekleri işletme açısından karar aşamalarını etkileyen bir unsurdur. Ayrıca, siparişlerin zamanında teslim edilmemesi yiyecek-içecek ürünlerinin israfı ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açacağı gibi dışarıdan sağlanacak lojistik desteği işletme için ekstra maliyet anlamına geldiğinden dolayı, tedarikçilerden lojistik desteği sağlama ve siparişleri zamanında teslim etme koşulları da aranmaktadır. Bu süreçlerde oluşacak sorunlar ile ilgili olarak tedarikçilerin işletmenin şikâyetlerini göz önünde bulundurması ve yapıcı çözümler ortaya koymaları gerekmektedir. Araştırma sonucuna göre işletmelerin tedarikçi seçiminde önem sırasına göre fazla ürün kalitesinin, ürün fiyatlarının, zamanında teslimatın, tedarikçi hizmet kalitesinin ve ürün çeşitliliğinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada işletme ile tedarikçiler arasında bilgi akışının da düzenli işlediği ve karşılıklı ticari güven ortamının oluştuğu görülmüştür.

Tedarikçilerin gereken kalite standartları içinde yerine getirdiği ürün tedariki sürecinden sonra, tedarik edilen ürünlerin doğru şekilde sevkiyatı ve depolanması gerekmektedir. Aksi takdirde ürün yine israf olacak ve işletme için hem maddi hem de manevi zararlar sonuçlanacaktır. Çalışmada bu yönde yapılan analizlerde işletmelerin sevkiyat aşamasında hijyen koşullarının sağlanmasına önem verdiği görülmüştür. Ayrıca işletmelerde Tedarik edilen ürünlerin standartlara uygun olarak depolandığı ve depoların ürün çeşitliliğini karşılayacak kapasiteye sahip olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırma kapsamına alınan işletmelerin depolama olanaklarının üretim planlaması sonucunda ortaya çıkan ürün miktarını karşılayacak kapasitede olduğu söylenebilir. Bu da, işletmelerde uygulanan stok yönetiminin etkin bir şekilde işlediğini göstermektedir.

Bir işletmede tedarik zinciriyapısının sağlıklı işleyebilmesi için, düzenli olarak performans değerlendirmelerinin yapılması gerekmektedir. İşletmelerde performans değerlendirmelerinin faaliyetlere dayalı olarak yapıldığı görülmüştür. Ayrıca, işletmenin kendi birimlerinin dışında tedarikçiler de tedarik yönetiminin önemli bir elamanı olduğundan dolayı, onların performans değerlendirmelerinin de düzenli olarak yapılması gerekmektedir. Böylece hem işletmenin kendi iç süreçlerinde hem de tedarikçiler ile olan süreçlerinde oluşacak aksaklıkların önüne geçilerek tedarik süreçlerinin performansının artırılması hedeflenmektedir. Çalışmada ise işletmelerin tedarikçilerini stratejik ortak olarak gördüğü ve hizmet kalitesinde öncelikli gördükleri ortaya çıkmıştır.

Bütün bu sonuçlardan yola çıkılarak, çalışmaya katılan konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek tedariki süreçlerinde maliyet ve kalite unsurlarına büyük ölçüde önem verdikleri ve müşteri odaklı hareket ettikleri görülmüştür. Bu doğrultuda, tedarikçilerden de ürün kalitesi ve ürünçeşitliliğine özen göstermeleri beklenmektedir. Tedarik zinciri süreçlerinde oluşacak aksaklıklar işletme için hem maddi hem de manevi sonuçlar doğuracağından dolayı, düzenli olarak performans değerlendirmesi yapılmasına ihtiyaç vardır. Değerlendirme sonucunda elde edilecek bilgiler doğrultusunda ise tedarik politikaları düzenlenmeli ve tedarikçiler ile iletişime geçilerek varsa aksaklıkların düzeltilmesi talep edilmelidir.

Çalışmada elde edilen diğer sonuçlar ise aşağıdadır.

- Satın alma müdürleri ile genel müdürler arasında satın alma müdürleri lehine, hukuki statüsü farklı işletmeler arasında, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri lehine tedarik zincirinin işleyişi ve performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

- İşletmesinde satın alma faaliyetlerinden sorumlu bağımsız bir birim bulunan ile bulunmayan işletmeler arasında, bağımsız bir birim bulunanlar lehine tedarik zincirinin işleyişi ve performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

- Tedarik politikalarının temel amacı karı artırmak olan işletmeler ile olmayanlar arasında tedarik zincirinin işleyişi ve performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

- Tedarikçi seçiminde ürün çeşitliliğinin daha etkili olduğunu düşünen işletmeler ile düşünmeyenler arasında tedarik zincirinin işleyişi ve performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

- Tedarikçilerinin hizmet kalitesinde öncelikli olduğunu düşünen işletmeler ile düşünmeyenler arasında tedarik zincirinin işleyişi ve performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

- Yiyecek-içecek tedarik maliyetlerini düşürmek için kitle alımı yaparak iskonto sağlayan işletmeler ile kitle alım yapmayanlar arasında tedarik zincirinin işleyişi ve performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

- Yiyecek-içecek tedarik maliyetlerini düşürmek için üreticiden doğrudan tedarik eden işletmeler ile etmeyenler arasında tedarik zincirinin işleyişi ve performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu sonuçlar konaklama işletmelerinde kapasite büyüklüğünün, hukuki statüye bağlı yıldız artışının ve bağımsız bir satın alma birimi varlığının tedarik zincirinin işleyişini ve performansını arttırdığını göstermektedir.

## 5.2. ÖNERİLER

Yapılan çalışma yalnızca Antalya Kemer bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerini kapsamaktadır. Ancak, Türkiye'deki konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek tedarik zinciri performanslarını değerlendirmek adına daha geniş çaplı bir araştırma yapılması ilerideki çalışmalarda daha genelleyici sonuçlar elde edilebilmesi adına önemlidir. Ayrıca, çalışmada anket yalnızca işletmelerin yöneticilerine uygulanmıştır. Öte yandan, tedarikçiler de tedarik sürecinin önemli bir elemanıdır. Araştırma sonuçlarına göre tedarikçilerin çok dikkatli seçilmesive çok titiz denetlenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle konaklama işletmelerinin tedarikçi seçimine özen göstermeleri ve onları işletme karlılığını etkileyen stratejik ortak olarak görmeleri önerilmektedir. Sağlık ve hijyen konularında tedarikçilerin dikkatli olması, tedarik edilen mallarda hem kalitenin hem de ucuz maliyetin öneminin kavranması gerekmektedir. İşletmelerin tedarik edilmesi gereken malların, tedarik adetleri, zamanı ve saklanması konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Bu nedenle tedarik zinciri yönetim süreçlerinin daha iyi incelenebilmesi adına hem tedarikçilerin hem de işletmelerin dahil edileceği bir çalışma daha detaylı sonuçlar doğurabilir. Ayrıca daha fazla ayrıntıyı kapsayacak bir çalışma sonucunda işletmelerin tedarik bölümlerini, tedarikçilerini nasıl geliştirebilecekleri ve denetleyebilecekleri hakkında bilgi verilebilir. Yurtdışında yapılan araştırmalar ile yurtiçindeki araştırmaların karşılaştırılması ve sonuçların incelenmesi daha etkili olabilir.

İşletmelere yapılan anket sonucunda, işletme sahipleri ve yöneticileri ile yapılan yüzyüze görüşmelerde, üç yıldızlı ve daha altı işletmelerde tedarik sürecinin profesyonel bir şekilde yürütülmediği saptanmış, bu da tedarik maliyetlerinin artmasına neden olmuştur. Bu nedenle bahse konu işletmelerde tedarik maliyetlerinin minimize edilmesi için tedarik faaliyetlerinin profesyonel ekipler tarafından



yürütülmesi ve bu amaçla bağımsız bir satın alma biriminin kurulması önerilmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi aşamasında, bilgisayar veri tabanlı programların konaklama işletmeleri tarafından kullanılması, yiyecek ve içeceklere yönelik risk faktörlerinin belirlenmesi hususunda çok yönlü yararlar sağlamaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinin mutlaka yazılım programları kullanmaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ada, E., Kazançoğlu, Y. ve Aracıoğlu, B. (2005). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşik Süreç ile Gerçekleştirilmesi.V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul.
- Akat, Ö. (2008). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Ekin Basım Yayın Evi.
- Akgöz, E. (2009). *Ön Büro İşlemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Şti.
- Akyurt, H. (2000). Otellerde satın alma ipuçları. *Gastronomi/Yiyecek İçecek ve Otel Ekipmanları Dergisi*,(Şubat 2000), <http://www.gastronomi.com.tr> adresinden 09.10.2015 tarihinde alınmıştır.
- Aras, H. (1993). *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü*. Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Armentrout, J. S. (2000) *Techniques of healthy cooking*. (Second Edition). USA: John Wiley&Sons, Inc.
- Artık, N. (1996). Mutfağımızın Yeni Konuğu: Dondurulmuş Gıdalar. *TSE Tüketici Bülteni*, sayı92.
- Başkol, M. (2011). Bir Rekabet aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji ve Yaklaşımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 13-27.
- Batman, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Batman, O. ve Doğdubay, M. (2010). Konaklama İşletmelerine Genel Bir Bakış. Editör: B. Zengin,*Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Baysal, A. (2000). *Genel Beslenme*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım Tic. Ltd. Şti.
- Bingöl, R. (2007). *Restoran İşletmeciliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Birkan, M. (1985). *İşletmelerde tedarik sorunu ve turizm işletmelerinde tedarik konusunun önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Briggs, Roy. (2000) *Food Purchasing and Preparation*. London: Cassel Wellington House.

- Bulduk, Sıdıka. (2010). Gıda Teknolojisi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Chopra, S. and Meindl, P. (2007), *Supply Chain Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Chuang, M.ve Shaw, W. (2000). Distinguishing the Critical Success Factors Between E-Commerce, ERP and SCM. Proceeding of International Engineering Management Conference, New Mexico.
- Coltman, Michael M. (1991).*Financial Control for Your Foodservice Operation*. New York:Van Nostrand Reinhold.
- Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M. ve Rogers, D. S. (2001). The Supply Chain Management Processes.*The International Journal of Logistics Management*, 12 (2), 13-36.
- Çağlıyan V. (2009). Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 461-479.
- Çakmakçı, M. L. ve Karahan, A.G. (1996).*Yumurtanın uzun süre saklanması ve bozulma etkilerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Araştırma Fonu Projesi, Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü, Ankara.
- Çam, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 503-524.
- Çancı, M. ve Erdal M. (2003). *Lojistik Yönetimi*. Freight Forwarder El Kitabı 1, İstanbul: UT İKAD Yayınlar.
- Çopur, U. ve Tamer, C. E. (2000). Sebze suyu üretimi ve beslenmemizdeki önemi. *Gıda Dergisi*, 10, 86.
- Dabbene, F. ve Gay, P. (2011). Food traceability systems: Performance evaluation and optimization. *Computers and Electronics in Agriculture*, 75, 139-146
- Demirci, B. (2012). *Yerli ve Yabancı Konaklama İşletmelerinin Restoranlarında Verilen Hizmetlere İlişkin Memnuniyet Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 31,1-23.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Dittmer, P. R. ve Griffin, G. G. (1999).*Principles of food, beverage, and labor cost controls/ for hotels and restaurants*. (Sixth Edition). USA:John Wiley&Sons Inc.

- Doğdubay, M. (2005). Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması Ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.8(14), 82-106.
- Donald, A. C. (1998). *Haccp User's Manual*. Maryland: Aspen Publishers, Gaithersburg.
- Dussart, C.(2000). Internet: The One-Plus-Eight Revolutions. *European Management Journal*,18(4), 386-397.
- Erdem, G. (2013). *Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını benimsenmesinin tedarik zinciri ve işletme performansına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Et ve Süt Kurumu (t.y.). *Kırmızı Et*. Erişim Tarihi 8.10.2015: <http://www.esk.gov.tr/tr/10998/Kirmizi-Et> adresinden 8.10.2015 tarihinde alınmıştır.
- Evliyaoğlu, S. (1989). *Genel Turizm Bilgileri*. Ankara: Adım Yayınları.
- Eymen, E. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi*.İzmir: Kalite Ofisi Yayınları.
- Font, X., Tapper, R., Schwartz, K. and Kornilaki, M. (2008). Sustainable supply chain management in tourism.*Business Strategy and The Environment*, 17, 260-271.
- Gegez, E., Arslan, M.ve Cengiz, E., Uydacı, M. (2003). *Uluslararası Pazarlama Çevresi*.İstanbul: Der Yayınları.
- Giray, H. ve Soysal, A. (2007). Türkiye’de gıda güvenliği ve mevzuatı. *Koruyucu Hekimlik Dergisi*,6(6), 485-490.
- Goh, M., Lau, G. T. ve Neo, L. (1999). Strategic role and contribution of purchasing in Singapore: A survey of CEOs.*Journal of Suplly Chain Management*, 35,12-22.
- Gould, G. (2000). Preservation: Past, present and future. *British Medical Bulletin*,(1), 56.
- Gökdeniz, A. (1995). *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Balıkesir: Alem Basım-Yayım.
- Göksu, N. ve Eren, A. S. (2010). Tedarik zinciri yönetiminin rekabet öncelikleri ve örgütsel performansa etkileri: Türkiye’de bir alan çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,12,85-94.
- Göktaş, D. (1990). *Gıdaların Mikrobiyal Ekolojisi, Cilt 1, Et Mikrobiyolojisi*, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

- Gül, K. Ve Ergün, H. (2010). Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Maliyet Azaltıcı Yeni Yöntemler ve Bir Uygulama. MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, 45, 127-145.
- Gülal, M. ve Korzay, M. (1987) *Yemek Pişirme*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Günel, E., Çalışkan, M.E., Tortopoğlu, A.İ., Kuşman, N., Tuğrul, K.M., Yılmaz, A., Dede, Ö. ve Öztürk, M. (2005). Nişasta ve Şeker Bitkileri Üretimi. Türkiye Ziraat Mühendisliği VI. Teknik Kongresi Bildirileri, Ankara, 431-457.
- Güventürk, M. (2002). *Depo Yönetimi*. İTÜ Lojistik ve Tedarik Zinciri Yöneticiliği Sertifika Programı Ders Notları, Cilt-I.
- Hayaloğlu, A.A., Güven, M., Fox, P. F. ve McSweeney P.L.H. (2005). Influence of Starters on Chemical, Biochemical and Sensory Changes in Turkish White-Brined Cheese. *J. Dairy Science*, 88, 3460-3467.
- Haydar, B. (2014). *4 ve 5 yıldızlı otellerde yiyecek-içecek maliyet kontrol sistemi: Ankara ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hopbaoglu, F. (2009). *Tedarik Zincirinde ve Lojistik Süreçlerde Depo Tasarımı ve Depo Yönetimi: Kozmetik Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hoşgören, B. (2011). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Müşteri İlişkilerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İ.M.K.B. (1996). *Gıda Sektörü. Sektör Araştırmaları Serisi*. İstanbul:Emir Ofset Ltd. Şti.
- İzer, M. (1997). *Baharatın İzleri*. İstanbul: Redhouse Yayınevi
- Johnson M. E. ve Pyke D. F. (2001). *Supply chain management: Integration and globalization in the age of e-business*, The Amos Tuck School of Business, Collage Research Paper (in Manufacturing Engineering Handbook forthcoming), Dartmouth.
- Kahriman, S. (2014). *Konaklama işletmelerinde organizasyonel yapılanmanın satış ve verimlilik üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabay, G. (2006). *Tekstil sektöründe tedarik zinciri uygulamalarının mevcut durumunun belirlenmesi ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kavas, G. ve Kınık, Ö. (2000). Gıdaların Etiketlenmesi ve Etiket Standartlarına Uygunluğunun İncelenmesi. *Gıda Dergisi*, 10, 77-85.
- Kaya, M. (1995). Sucuk, pastırma ve kavurmanın sağlık açısından incelenmesi. *TSE Standart Dergisi, Geleneksel Türk Et Yemekleri Özel Sayısı*, 34-65.

- Kehoe D. and N. Boughton. (2001). Internet based supply chain management: A classification of approaches to manufacturing planning and control. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(4), pp.516-524.
- Kehoe, D. Ve Boughton, N. (2001). Internet based supply chain management: A classification of approaches to manufacturing planning and control. *International Journal of Operations and Production Management*, 21, 516-524.
- Ketchen, J.D.J. and Hult, G.T.M. (2007). Toward Greater Integration of Insights From Organization Theory and Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*, 25(2), 455-8.
- Kobu, B. (1999). *Üretim Yönetimi* (10. Baskı), İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Kopczak, L.R. (1997). Logistics partnership and supply chain restructuring: survey results from the US computer industry. *Production and Operations Management*, 6(3), pp.226-247.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. 2nd European Edition, Europe: PrenticeHall.
- Kozak, M. A. (2008). Otel işletmelerinde yönetim. Editör: N. Kozak, 2. Baskı, *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. A., Emeksiz, M. ve Yolal M. (2009). *Otel İşletmeciliği ve Konaklama Hizmetleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Lambert, D. M., Grcia-Dastugue, SJ. ve Croxton, K.L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Bussiness Logistics*, 26(1), 25-51.
- Lee, T. H. ve Kim, S. H. (2002). Production Distribution Planning in Supply Chain Considering Capacity Constrains. *Computers and Industrial Engineering*, 43, 169-90
- Met, Ö. L. (1989). *Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). Tedarik Zinciri Yönetimi. Ulaştırma Hizmetleri, [http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/Tedarik%20Zinciri%20Y%C3%B6netimi.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Tedarik%20Zinciri%20Y%C3%B6netimi.pdf) adresinden 22.12.2015 tarihinde alınmıştır.
- Musaoğlu, B. (1997). Konaklama biriminde çamaşırhaneler. *Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi*, 4, 177-181.
- Nur, T. (2005). Tedarik Zincirlerinde Başarının Sırrı – 2:Sinerji, <http://www.dergil.com/makale.asp?id=40> (16.11.2015) adresinden 16.11.2015 tarihinde alınmıştır.

- Okutmuş E. Ve Ergül, A. (2013). Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Hedef Maliyetleme ile Birlikte Uygulanması. *Journal of Yaşar University*, 8(32), 5409-5432.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1989). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım Evi.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özalp, Ş., Sindiren, D. ve Aşkun, İ. C. (1975). *İşletme Politikası-Metin ve Örnek Olaylar*. Ankara: Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 87-96.
- Özdemir, E. (2009). *Benchmarking the Supply Chain Performance: The food and Beverage Industry*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkul, A., Ekrem, Anagün, A.S. ve Benligiray, S. (1997). *Büro Sistemleri Tasarımı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztaş, K. ve Uçan, H. (2002). *Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztekin H. Ve İlhan, İ. (1994). Konaklama endüstrisi ve konaklama işletmelerinin sınıflandırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 12-15.
- Öztüren, A. (2008). *KKTC Turizm Sektöründe Bütünleşik Tedarik Zincirinin Konaklama İşletmelerinin Performansına Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk A. (2001). *Yöneylem Araştırması*. (7. Basım), Bursa: Ekin Kitabevi.
- Öztürk, Z. (1995). İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri. *Verimlilik Dergisi*, 4, 24.
- Paksoy, T. (2005). Tedarik zinciri yönetiminde dağıtım alanlarının tasarımı ve optimizasyon: Malzeme ihtiyaç kısıtı altında stratejik bir üretim-dağıtım modeli. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 14, 435-454.
- Paksoy, T. Ve Altıparmak, F. (2003). Dağıtım ağlarının tasarımı ve eniyilemesi kapsamında tedarik zinciri ve lojistik yönetimine bir bakış: Son gelişmeler ve genel durum. *Yıldız Teknik Üniversitesi Dergisi*, 4, 149-169.
- Pala, M. (1991) Gıda Teknolojisinde Son Gelişmeler ve Türkiye'deki Uygulamaları. Gıda Sanayi Kongresi, Ankara.
- Randall, W.S. ve Farris, M.T. (2009). Supply Chain Financing: Using Cash-to-Cash Variables to Strengthen the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 669-689.

- Ritchie, Bob, and Brindley, Clare, (2002). Reassessing The Management Of The Global Supply Chain, *Integrated Manufacturing Systems*, 13(2), Ss.110-116.
- Sapaz, A. (1996) *İçki ve kokteyl rehberi*. İstanbul: İnkilap Kitapevi
- Sarioğlan, Mehmet. (2011). Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Kapsamında Tedarikçi Seçim Kriterleri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (25), 239-253.
- Savaş, H. Ve Kılıç, İ. (2013). Yalın Lojistik Açısından Konaklama İşletmelerinin Tedarik Zinciri Yapısı Ve Karşılaştırmalı Bir Maliyet Analizi. *Anemon MŞÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 2147-7655.
- Sezen, B. (2004). Tedarik Zincirinde Stok Yönetimi Problemleri için Elektronik Çizelgeler Yardımı ile Simülasyon Uygulaması. *Yönetim ve Ekonomi*, 11 (1), 57-68.
- Sezgin, O. M. (2001). *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Soyaslan, M. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye'deki Oteller Üzerine Bir Araştırma*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sökmen, A. (2006). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Svenson, Göran. (2002). The Theoretical Foundation Of Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(9), 734-754.
- Şahin, Ö. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Tedarik Yiyecek İçecek Tedariki Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Şener, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. (1999). *İşletme Bilimine Giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Talluri, S. ve Baker, R.C. (2001). A multi-phase mathematical programming approach for effective supply chain design. *European Journal of Operational Research*, 141(1), 544-558.
- Tan, K. C., Kannan, V. R., ve Handfield, R. B. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Material Management*, 34(3), 2-9.
- Tigu, G. ve Calaretu, G. (2013). Supply Chain Management Performance in Tourism Continental Hotels Chain Case. *Supply Chain Management*, 15(33), 103-115.
- Timur, M. N., Başkol, M., Çekerol, G. S. ve Suvacı, B. (2013). Tedarik Zinciri Yönetimi. Editörler: M. N. Timur ve G. S. Çekerol, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.



- Topalakçı, H.B. (2007). *Özel Ankara Güven Hastanesi Menülerinde Yer Alan Yemeklere Ait Standart Yemek Tariflerinin HACCP Sistemine Göre Düzenlenmesi, Toplu Beslenme Sistemleri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tsai, C.(2008). On Supply Chain Cash Flow Risks. *Decision Support Systems*, 44(4), 1031-1042.
- Tümtürk, A. (2009). *Tedarik zincirinde iyileştirme ve yan sanayiden tedarik sürecinde döngüsel sefer uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Türk Gıda Kodeksi. (1989). *Resmi Gazete*,23367, 112-113.
- Türker, İ. (1973). *Fermantasyon Teknolojisi, Cilt 1*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Türköz, Ö. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Gereksinim Planlaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, A., Mercangil, S. ve Başoğlu, S. (1998). *Toplu Beslenme Yapılan Kurumlarda Yönetim ve Organizasyon*. Hizmetiçi Eğitim Semineri, Ankara.
- Ünüvar, M. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. *Ege Akademik Bakış*,2, 559-592.
- Yağcı, K. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yenengil, M., Çelik, V., Arslan, H. ve Sevinç, A. (2012). Analysis of bull whip effect in supply chain management.*International Journal of Engineering Research and Development*, 4, 78-89.
- Yörükoğlu, İ. ve Yörükoğlu, M. A. (1998) *Konaklama - Ağırhlama İşletmelerinde Servis Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, H. (2002), *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi*. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 261- 279.

## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

Bu anket Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden İsmail YILDIZ tarafından “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Tedarik Zincirinin Yapısal Analizi: Örnek Uygulama” adlı yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Anketimize verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anketimize vakit ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Yard. Doç. Dr. Kudret GÜL** Yüksek Lisans Öğrencisi: **İsmail YILDIZ**  
Balıkesir Üniversitesi Balıkesir Meslek Yüksekokulu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Çağış Yerleşkesi/BALIKESİR Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
kgul@balikesir.edu.tr 542 6858670 y\_ismail\_46@hotmail.com Tlf:5435678169

*Lütfen Dikkat: Bu anketin işletme üst yöneticileri, satın alma sorumlusu veya ürünlerin tedarikinden sorumlu yöneticiler tarafından doldurulması daha uygundur.*

#### İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Oda Sayısı ve Yatak Sayısı	Oda [ ] Yatak [ ]
İşletmenin Faaliyet Süresi	[ ] 12 ay [ ] 9-11 ay [ ] 6-8 ay [ ] 3-5 ay [ ] 3 aydan az
İşletmenin Hukuki Statüsü	[ ] 5 yıldız [ ] 4 yıldız [ ] 3 yıldız [ ] 2 yıldız [ ] 1 yıldız [ ] Diğer
Son 5 yıllık doluluk oranı	2014: [ ] % 40 ve altı [ ] %41-50 [ ] %51-60 [ ] %61-70 [ ] %71-8 [ ] %81-90 [ ] %90 ve üzeri
	2013: [ ] % 40 ve altı [ ] %41-50 [ ] %51-60 [ ] %61-70 [ ] %71-8 [ ] %81-90 [ ] %90 ve üzeri
	2012: [ ] % 40 ve altı [ ] %41-50 [ ] %51-60 [ ] %61-70 [ ] %71-80 [ ] %81-90 [ ] %90 ve üzeri
	2011: [ ] % 40 ve altı [ ] %41-50 [ ] %51-60 [ ] %61-70 [ ] %71-80 [ ] %81-90 [ ] %90 ve üzeri
	2010: [ ] % 40 ve altı [ ] %41-50 [ ] %51-60 [ ] %61-70 [ ] %71-80 [ ] %81-90 [ ] %90 ve üzeri

#### İŞLETME TEDARİK ZİNCİRİNİN GENEL YAPISI

İşletmenizde satın alma faaliyetlerinden sorumlu bağımsız bir birim bulunmakta mıdır?	
[ ] Evet Cevabınız “evet” ise birimin adı:	[ ] Hayır Cevabınız “hayır” ise, satın alma faaliyetlerinden sorumlu birimin adı:
İşletmenizin tedarik politikalarını kimler belirlemektedir?	
[ ] İşletme sahibi [ ] Genel müdür [ ] Satın alma müdürü [ ] Muhasebe müdürü [ ] Yiyecek-içecek müdürü [ ] Komisyon [Üyeler: .....]	
Tedarik politikalarınızın temel amacı nedir?	
[ ] Karı arttırmak [ ] Pazar payını arttırmak [ ] Kaliteyi arttırmak [ ] Tedarikte istikrar sağlamak [ ] Maliyetleri düşürmek [ ] Müşteri beklentilerini karşılamak [ ] Rekabet üstünlüğü sağlamak [ ] Stok miktarını düşürmek [ ] Diğer (belirtiniz): .....	

Aşağıdakilerden hangileri tedarikçi seçiminizde daha fazla etkilidir?		
<input type="checkbox"/> Ürün fiyatları	<input type="checkbox"/> Ürünlerin kalitesi	<input type="checkbox"/> Zamanında teslimat
<input type="checkbox"/> Ürün çeşitliliği	<input type="checkbox"/> Tedarikçi hizmet kalitesi	<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz): .....
Aşağıdaki yargılardan hangisi tedarikçilerinizin işletmeniz için anlamını en iyi ifade etmektedir?		
<input type="checkbox"/> Tedarikçilerimiz sadece girdi sağlayıcıdır	<input type="checkbox"/> Tedarikçilerimiz hizmet kalitemizde önceliklidir	
<input type="checkbox"/> Tedarikçilerimiz stratejik ortağımızdır	<input type="checkbox"/> Tedarikçilerimizin sorunu bizim sorunumuzdur	
Yiyecek-içecek tedarik maliyetlerini düşürmek için hangi önlemleri alıyorsunuz?		
<input type="checkbox"/> Peşin alım yaparak iskonto sağlamak	<input type="checkbox"/> Kitle alımı yaparak iskonto sağlamak	
<input type="checkbox"/> Mevsimlik hammadde alımına yönelmek	<input type="checkbox"/> Hammadde kalitesini düşürmek	
<input type="checkbox"/> Üreticiden doğrudan tedarik etmek	<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz): .....	

### İŞLETMENİZİN TEDARİK ZİNCİRİ YAPISI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİNİZ

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

İFADELER	1	2	3	4	5
1. Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için talep tahminleri yapılmaktadır.					
2. Tedarik zincirinde etkinliği arttırmak için üretim planlaması yapılmaktadır.					
3. Tedarikçilerden talep edilen siparişlerimiz düzenli olarak güncellenmektedir.					
4. Tedarikçilerimizden talep edilen yiyecek-içecek ürünlerinde çeşitlilik ön plandadır.					
5. İşletmemizde yiyecek-içecek hammadde tedarikinde müşteri memnuniyeti dikkate alınmaktadır.					
6. Siparişlerimiz tedarikçiler tarafından zamanında karşılanabilmektedir.					
7. Tedarikçilerin lojistik desteği, tedarikçi seçiminde ön plandadır.					
8. Satın almada tedarikçiler işletmemize ödeme seçenekleri sunmaktadır.					
9. Tedarikçilerimiz ile aramızdaki bilgi akışı sağlıklı işlemektedir.					
10. Tedarikçiler ile aramızda karşılıklı ticari güvene dayalı ilişki bulunmaktadır.					
11. İşletmemizde tedarikçilerin performans ölçümleri düzenli olarak yapılmaktadır.					
12. Satıcılar verdiğimiz siparişlerdeki kalite standartlarına riayet etmektedirler					
13. Tedarik malzemelerinin sevkiyatı hijyen koşullarına göre yapılmaktadır					
14. Tedarikçilerimiz satın aldığımız ürünlerle ilgili şikayetlerimizi dikkate almaktadırlar.					
15. Tedarik politikalarımızın belirlenmesinde rakip firmaların yaklaşımları dikkate alınmaktadır.					
16. İşletmemizde tedarik zinciri yönetiminde faaliyetlere dayalı performans ölçümleri yapılmaktadır.					
17. İşletmemizde tedarik edilen malzemeler standartlara uygun olarak depolanmaktadır.					
18. İşletmemizin depolama koşulları ürün çeşitliliği önünde bir engel teşkil etmemektedir.					
19. İşletmemizde stok yönetimi etkili bir şekilde işlemektedir.					
20. İsraf ve bozulmalar tedarik maliyetlerimizi arttırmaktadır.					
21. İşletmemizde kullanılan standart reçete uygulamaları sağlıklı işlemektedir					
22. İşletmemizde tedarik aşamasında bölümler arası eşgüdüm sağlıklı işlemektedir.					
23. İşletmemizde tedarik sürecinin tüm aşamalarında bilgisayar (evrak kayıt, siparişler, e-ticaret, depolama vb.) kullanılmaktadır.					
24. Tedarik ve satın alma sürecinde oluşan maliyetler düzenli olarak takip edilmektedir.					
25. Tedarik maliyetlerimiz rakiplerin tedarik maliyetleri ile sürekli karşılaştırılmaktadır.					

#### Anketi Cevaplayanın

Ünvanı: .....

Birimi : .....