



## Satınalma Departman Sorumlularının Yiyecek-İçecek Tedarikçileriyle Olan İlişkilerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma (Determining Hotel Purchasing Managers Relationships with the Food & Beverage Suppliers: A Study on Five Star Hotel Businesses in Turkey)

\*Hande UYAR OĞUZ<sup>a</sup> , Seyit Ahmet SOLMAZ<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Bartın University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Tourism Management, Bartın/Turkey

<sup>b</sup> Harran University, School of Tourism and Hotel Management, Department of Tourism Guidance, Şanlıurfa/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 24.02.2019

Kabul Tarihi: 15.03.2019

### Anahtar Kelimeler

Örgütsel pazar

Örgütsel satın alma

Otel işletmelerinde satın alma

Yiyecek-içecek tedariki

### Keywords

Organizational market

Organizational procurement

Procurement in hotel businesses

Food& beverage supply

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Öz

Beş yıldızlı otel işletmeleri 7/24 esasına göre farklı birimlerde yeme-içme hizmeti veren işletmelerdir. Bu durum otel işletmelerinin büyük ölçeklerde ve sürekli olarak yiyecek-içecek hammaddesi satın aldıklarını göstermektedir. Öyle ki beş yıldızlı bu tesislerde yılda 30.000 farklı ürün için ortalama 25-50 milyon TL arası bir harcama yapıldığı, satın alma departman yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Bu çalışma ile Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek satın alma davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini 612 beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır ve Türkiye'nin farklı il ve bölgelerinde faaliyet gösteren 321 adet 5 yıldızlı otel işletme yöneticileri araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Satın alma yöneticilerinin demografik özellikleri ile tedarikçi ilişkileri boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin T-testi ve Anova analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, satın alma yöneticilerinin yaşı, eğitim düzeyleri ve işletmedeki pozisyonlarına göre bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, cinsiyet, sektör tecrübesi ve aynı otelde çalışma yılı değişkenlerinde, boyutlar bazında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bunlar içerisinde en dikkat çekici bulgular, kadın yöneticilerin tedarikçi ilişkilerinde daha titiz davranmasının tespiti ile sektör tecrübesi yüksek yöneticilerin tecrübe süresi oranında ilişkileri daha az önemsemeleridir.

### Abstract

As is known, five-star hotel businesses are businesses that provide food& beverage services in different departments for 24 hours a day in 365 days of the year. This shows that hotel businesses constantly procure food& beverage raw materials on a large-scale. In fact, the interviews carried out show that in these five-star facilities an amount of 25-50 trillion Turkish Liras is spent annually for 30.000 different products. In this study, food and beverage purchasing behaviours of five star hotels in Turkey has been determined. The population of the study consists of 612 five-star hotels managers. The data were collected by easy sampling method and 321 Five-Star hotel managers in different provinces and regions in Turkey consists of the sample of the research. The t-test and anova analysis were used to determine whether there is a significant difference in the dimensions of the demographic characteristics and supplier relationships of the purchasing managers. The results of the test showed that there was no difference between the age of the purchasing managers, the level of education and their positions in the enterprise. On the other hand, statistically significant differences were determined on the basis of dimensions in terms of gender, sector experience and working year variables in the same hotel. The most noteworthy findings in this regard are that women executives should be more careful in supplier relationships, and that managers with high experience in the sector experience less importance on relationships.

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [handeuyar@bartin.edu.tr](mailto:handeuyar@bartin.edu.tr) (H. Uyar Oğuz)

**Makale Künyesi:** Uyar Oğuz, H. & Solmaz, S. A. (2019). Satınalma Departman Sorumlularının Yiyecek-İçecek Tedarikçileriyle Olan İlişkilerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 375-396.

DOI: 10.21325/jotags.2019.368

## **GİRİŞ**

Günümüz işletmelerinin, mal ve hizmet üretiminde kullandıkları hammadde, mamul ve yarı mamuller için verilen satınalma kararları, işletme kârlılığını direkt etkileyen bir faktördür. Bunun bilincine varan işletmelerde satınalma departmanının önemi artmış ve bu işletmelerde satınalma birimleri oluşturulmaya başlanmıştır. Örgütsel satınalma; satınalma davranışlarının dinamiklerini anlayabilmek, örgütsel pazarlarda kârlı alanları belirleyebilmek, bu alanlardaki satınalma etkilerini saptayabilmek ve örgütsel alıcıların ihtiyaçlarına doğru cevap vererek, etkili ve verimli yöntemlere erişebilmek adına oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Yılmaz, 2004: 2).

Kısaca satın alma; bir işletmenin ihtiyaç duyduğu üretim öğelerinin istenilen miktar, kalite, maliyet ve zamanda işletmeye tedarik edilmesidir (Heinritz, 1971: 123). Dolayısıyla bir işletmenin mal ve hizmet üretebilmesi için satın alma faaliyetinde bulunması şarttır. Öyle ki bir işletme, başarılı bir satınalma süreci geçirmez ise hedeflediği kalitede ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır. Bununla birlikte, yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, çoğunlukla maliyetlerini kontrol altına almasıyla mümkündür. Yönetim bilimci Porter (2000) da jenerik rekabet stratejilerinden birinin maliyet liderliği olduğunu ortaya koymaktadır. Maliyetleri kontrol altına almanın ilk adımı ise hedeflenen kalitede üretilmesi düşünülen ürün ve hizmetlerin birim maliyetlerinin kontrol altına alınmasıdır. Dolayısıyla işletmeler, birbiri ile aynı ya da benzer faaliyet gösterdikleri piyasalarda rekabet gücü elde etmek adına iyi bir satınalma sistemi kurmalı ve bu sistemin işlerliği konusunda çaba sarf etmelidir.

Karakış'a göre (2007: 11) satın alma fonksiyonu, malzeme ve hizmetlerin doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatla ve doğru kaynaktan sağlanması için çalışan bir işletme faaliyetidir. Malzeme ve/veya hizmet satın alma işlemleri, siparişlerin karşılanması için üretimin aksamamasının yanı sıra tedarikçi süreci, söz konusu satılan mal ve/veya hizmetler içerisinde maliyet açısından da son derece önemlidir. Bu bağlamda, işletmeler hem operasyonel hem de mâli performanslarını arttırmak adına bu fonksiyona giderek daha fazla odaklanmaktadır.

Konaklama işletmeleri, ürün ve hizmetin üretim ile satışını aynı çatı altında gerçekleştiren, işletmelerin uzmanlaşmış türleridir. Aynı zamanda konaklama işletmeleri yılın 365 günü hizmet üretim faaliyetlerini yerine getiren işletmelerdir. Yiyecek-içecek hizmetleri de otel işletmelerinin en fazla gelir elde ettikleri alandır. Özellikle şehir otel işletmelerinin banket organizasyonlarından elde ettikleri gelirler kimi zaman odalar bölümünden elde ettikleri gelirleri aşmaktadır.

Bir otel işletmesi için satın alma her ne kadar kolay bir süreç gibi algılsa da yılda ortalama 30.000 farklı ürün ve hizmet kaleminin temininde otel işletmelerinin pek çok tedarikçi ile ilişki kurmasını gerekli kılmaktadır. Her bir tedarikçi ile sözleşme yapılması zorunluluğu ve bu süreçlerin tüm bir yıl sürekli olarak gerçekleştiriliyor olması, satın alma işlemlerinin algılandığından çok daha fazla karmaşıklık arz ettiğini bizlere göstermektedir.

Otel işletmeleri, faaliyetlerini sürdürmek amacıyla farklı departmanlarında çok sayıda kalemde satın alma gerçekleştirmektedir. Özellikle otel işletmelerinde en yoğun satın almanın gerçekleştirildiği bölümler olarak yiyecek-içecek ile odalar bölümü departmanlarını saymak mümkündür. Yiyecek-içecek departmanında, günlük alınan

malzemeler (süt, yoğurt, terayağı, organik gıdalar vs.) yumurta, et, kanatlı kümes hayvanları, sebze ve meyve, alkollü-alkolsüz içecekler, mutfak ekipmanları en temel satın alma kalemleri olarak sayılabilir.

Literatür incelendiğinde, otel işletmelerinin satın alma davranışlarını veya endüstriyel bir alıcı olarak otel işletmelerinin özelliklerini ortaya koyan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin en fazla ve en sık tüketimini gerçekleştirdiği yiyecek-içecek maddelerinin satın alınmasıyla ilgili olarak, satın alma faaliyetlerini yöneten tedarikçilerle olan ilişkilerinin incelenmesi bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

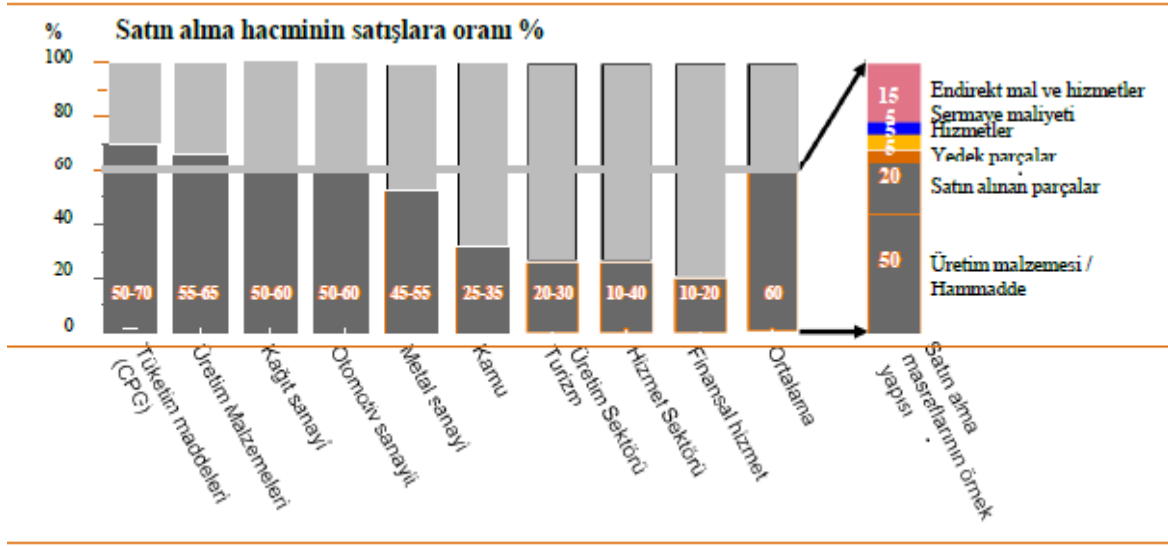
### **Literatür Taraması**

İşletmeler bütünleşik pazarlama anlayışı içerisinde faaliyetlerini sürdürseler de ürettikleri ürün ve hizmetleri tüketici odaklı üretmek durumundadırlar. Zira pazar odaklı bir işletme olabilmenin temel koşulu, müşteriler ve onların etrafında şekillenen işletme faaliyetlerine sahip olmasıdır (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Solmaz, 2012; Solmaz ve Türkay, 2014). İşletmelerin, son kullanıcıların satın alma davranışlarını bilmelerinin yanında, her bir işletmenin endüstriyel pazarlar içerisinde yer aldığı ve bu pazarlarda ise kendilerinin birer müşteri olduğu söylenebilir. Bu bağlamda endüstriyel müşteri olarak işletmelerin çok farklı miktar ve çeşitte hammadde satın aldıkları, satıcılar-tedarikçiler ile aralarındaki ilişkileri düzenleyen finans kuruluşları, devlet gibi taraflarla ilişkiler içerisinde oldukları gözlenmektedir.

Satın alan konumunda olan işletmeler ile kendilerine hammaddeleri tedarik eden üretici-aracı-tedarikçilerden oluşan bu pazara endüstriyel pazarlar veya örgütsel pazarlar denilmektedir. Endüstriyel pazarlarda yer alan taraflar; endüstriyel (örgütsel) alıcılar-tüketiciler –ki bunlar, ticari mal ve hizmet satan işletmeler, devlet, kamu kurumları, eğitim kurumları, sağlık kurumları, diğer resmi kurumlar olabilir-; mamül-yarı mamül ürün üreten üreticiler, toptancı ve perakendeci aracı firmalardır. Endüstriyel alıcılar; mal ve hizmet üreticileri (sınai işletmeleri, lokantalar, oteller vb.), tekrar satmak üzere satın alanlar (toptancı ve perakendeciler), devlet birimleri (askeriye, okullar, hastaneler, belediyeler vb.) ve kâr amacı gütmeyen kurum, kuruluşlar (vakıflar, dernekler) olarak sınıflandırılabilir (Arabacı, 2010: 17).

Her ne kadar yazında ve akademisyenlerce çoğunlukla nihai tüketicilere (alıcılara) yönelik çalışmaların yürütülmüş olduğu görülse de endüstriyel pazarların büyük bir ekonomik değişim ve dönüşüme yol açtıkları bilinmektedir. Mucuk, konu ile ilgili olarak bütün üretilen malların %50'sinin, tarımsal ürünlerin %80'inin, madenlerin, deniz ve orman ürünlerinin neredeyse tamamına yakınının bu pazarlarda işlenmek üzere satıldığını belirtmektedir (Mucuk, 2004: 83; Marshall ve Johnston, 2010: 210). Bu nedenle bu firmalar ile satın alan firmaların bulunduğu pazarlar olan örgütsel pazarlar, tüketici pazarlarından daha büyük hacimli ve daha büyük oranda satın almaların gerçekleştiği pazarlar olmalarından ötürü büyük önem taşımaktadır. Zira aşağıdaki şekil sektörler bazında satın alma hacminin oranlarını göstermektedir ki sektörel bazda satın alma ilgili maliyetler, toplam giderlerin %70'ine ulaşabilmektedir. Örneğin turizm sektöründe yer alan işletmelerin toplam giderlerinin %20 ila 30'unu satın alma maliyetlerinin oluşturduğu söylenebilir.

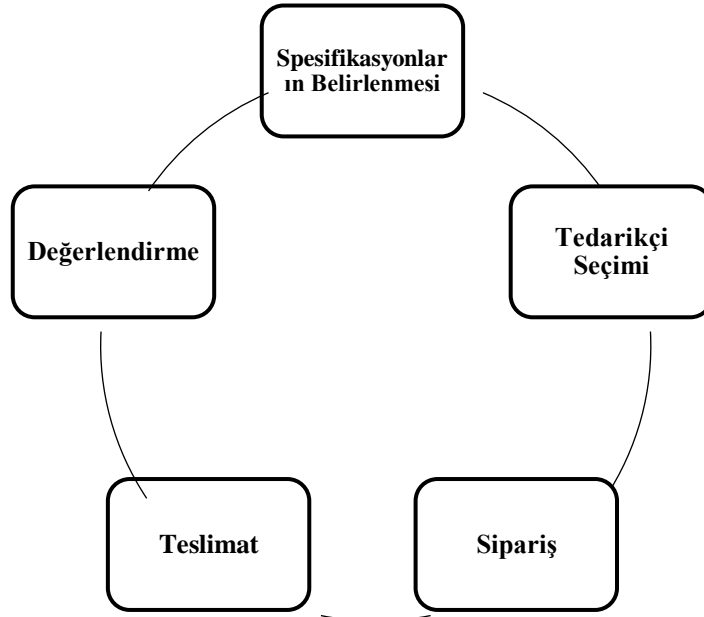
Şekil 1. Sektörler Bazında Satın alma Hacminin Oranı



Kaynak: IX.Çözüm Ortaklığı Platformu, Satınalma Yönetimi,07/10/2010.

Günümüzde pazarların karmaşıklığı, fiyatlardaki ve para değerlerindeki değişkenlikler vb. çevre faktörleri satın almanın önemini arttırmıştır.

Şekil 2. Satın Alma Süreci



Kaynak: Van Weele, 2002.

Dilimize yerleşmiş olan "bir mal ya da hizmet alırken kazanılır." özdeyişi istenilen ürünün, istenilen zamanda ve şartlarla satın alınmasının işletme kârlılığını direkt etkileyen bir fonksiyon olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmelerde ihtiyaçların karşılanması esnasında doğru verilmiş satın alma kararlarının işletmeyi daha kârlı hale getirdiğinin farkına varılmasıyla satın almanın önemi artmış ve işletmelerde ayrı karar verme birimi olarak satın alma bölümleri oluşturulmuştur. Satın alma, işletme yönetiminin üretim ve satışla birlikte önemli işlevlerinden birini oluşturmaktadır.

Satın alma, uzun yıllar boyunca pazarlama, ar-ge, finans ve üretim fonksiyonları yanında arka plana bırakılmış ve ihmal edilmiştir. McIvor ve diğerlerine göre (1997: 165-179); satınalma fonksiyonu, son yirmi yıldır organizasyonlarda önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Oysa doğru ürünün, doğru zamanda, doğru tedarikçiden satın alınması demek, doğru işletme girdileri ile hedeflenen mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek demektir. Yani, bir işletmede doğru satın alma politikasının olması, satın almanın diğer fonksiyonlarına yaptıklarından daha büyük bir etkiye sahip olacağını göstermektedir.

Van Weele (2002) satın alma sürecini altı aşamada değerlendirmiştir. Bu aşamalardan ilki ürün özelliklerinin belirlenmesi aşamasıdır. İşletmenin satın almayı düşündüğü ürünün nitelikleri, boyutu, içeriğinde bulunan materyaller, performansı vb. niteliklerin belirlenmesidir. Birimler tarafından ürün spesifikasyonları belirlenip yazılı hale getirildikten sonra satın alma departmanı ürün/ürünlerin işletmeye maliyeti hakkında bir değer analizi (değer mühendisliği) gerçekleştirir (Heintrz, Farrel, Smith,1986). Albert'a (1985: 21) göre değer analizi bir ürünün, bir fikrin veya hizmetin sürüm ve verimliliğini artırmak amacıyla, ürünün, hizmetin veya fikrin kalite ve maliyetini etkileyen parçalarının dikkatlice incelendikten sonra, maliyetleri en aza indirecek üretim yöntem ve standartların belirlenmesi demektir. Bu analiz doğrultusunda satınalma karar sürecinin devam edilip edilmeyeceğine karar verilir.

Satın almanın ikinci sürecini uygun tedarikçinin seçimi, tedarikçilerin ön değerlendirmesi, fiyat önerilerini talep etme oluşturmaktadır. Tedarikçi seçiminde ilk adım, genellikle belirli bir ürün veya hizmet için ihtiyacın belirlenmesidir. Farklı durumlar tedarikçi seçimi ihtiyacına sebep olabilir. Örneğin, yeni ürün geliştirme, farklı pazarlara açılma, mevcut tedarikçinin kötü performansı nedeniyle yapılan değişiklikler, sözleşmenin sonlanması ve artan talep karşısında mevcut tedarikçinin kapasite yetersizliği gibi.. Bu durumlar her bir işletme için değişiklik gösterebilir (Mendoza, 2007: 363). Karar sürecine çok sayıda ölçüt dâhil olduğu için tedarikçi seçimi karmaşık bir problemdir. Çoğu zaman bu ölçütler birbirleriyle çakışabilir. Bu nedenle uygun ölçütlerin tanımlanması kritik hale gelmektedir. Tedarikçi seçiminde en yaygın kullanılan ölçütlerden bazıları tedarikçinin kapasitesi, kalitesi ve satınalma fiyatıdır. Bununla birlikte seçilecek ölçüt gurubu büyük ölçüde şirketin hedefleri ve rekabet ettiği endüstri tipine bağlıdır (Mendoza, 2007: 264).

Beş yıldızlı konaklama tesislerinin tedarikçi seçiminde dikkate aldıkları hususlar ise; kalite, ürünün kullanım kolaylığı/üründen elde edilen yarar, ürünün ihtiyaçlara cevap verme düzeyi, tedarikçiye ulaşılabilirlik, tedarikçi referansları, ürün iade ve garanti koşulları, güvenilirlikleri, ticari ahlaka uygun tavır, hızlı ve zamanında teslimat, firma imajı, sağladıkları iskonto oranları, sipariş takip yetenekleri, ISO 9000, ISO 22000 Kalite Güvence Sistemlerine sahiplikleri, sürekli iyileştirmeye dönük programları olarak sıralanabilir.

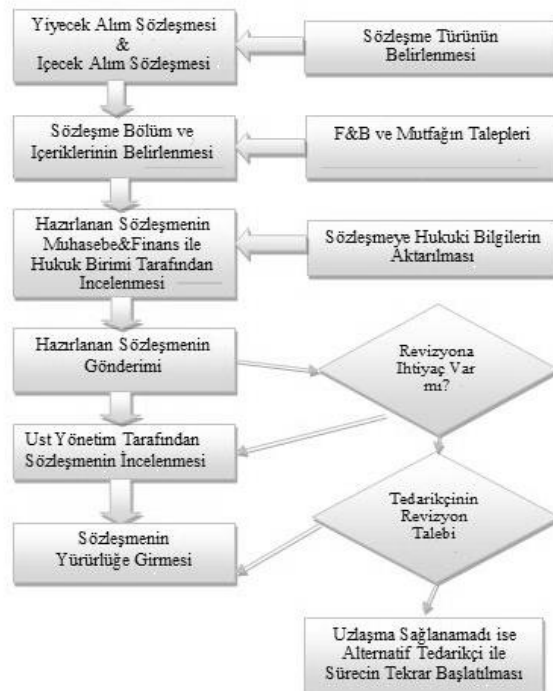
İhtiyaç duyulan her bir ürün için uygun tedarikçi belirlendikten sonraki aşama satın alma işleminin gerçekleşmesi aşamasıdır. Bu süreçte hazırlanacak kontrat (sözleşme) büyük önem taşımaktadır. Sözleşmeler, ihtiyaç ve uygulama alanına göre genel olarak sipariş emri, çerçeve sözleşme ve iş bazlı sözleşmeler olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir (Akçakoca ve Yalız,2015:32). Sipariş emri, ihtiyaç duyulan ürünlerin liste şeklinde tedarikçiye sunulması olarak ifade edilirken, çerçeve sözleşmeler alınacak ürünlerle ilgili şartların da yazılı olduğu sözleşmelerdir. İş bazlı sözleşmeler, yapılacak iş özelinde hazırlanan sözleşmelerdir (Akçakoca ve Yalız, 2015: 32).

Otel işletmelerinde sözleşme yönetimi hangi ürünün satın alınması gerektiğine karar verilmesi, bu karar verildikten sonra ise önceden ilgili birim tarafından hazırlanmış ürün spesifikasyonları doğrultusunda, birimlerin görüş ve düşünceleri de dikkate alınarak sözleşme hükümlerinin belirlenmesi aşamalarıyla devam eden bir süreçtir. Bu süreçte bir sonraki adım, sözleşme klozlarının belirlendiği adımdır. Bu klozların içerikleri belirlenerek sözleşmeye ilk şekli verilir. Burada belirtilen bilgilerin bir kısmı önceden tedarikçi ile anlaşılmış olan fiyat bilgileri gibi bilgiler ile işletmenin tedarikçi firmadan olan beklentileridir. Üçüncü adımda, hazırlanan sözleşmede hukuk ihlali ya da hukuksal bir boşluk olup olmadığının hukuk birimi tarafından incelenmesi ile ödeme koşulları hakkında muhasebe/finans bölümünden alınan görüşler incelenir. Sonrasında tedarikçiye gönderilen sözleşme, tedarikçi tarafından uygun ise otel yönetimi tarafından onaylanarak sözleşme yürürlüğe konulur. Tedarikçinin revize etmek isteği alanlar mevcut ise sözleşmenin revize edilmiş şekli üst yönetim tarafından incelenir. Eğer mutabakat sağlanamazsa sözleşme iptal edilerek işletme başka tedarikçi ile sözleşme sürecini tekrar başlatır.

Dördüncü aşama ise sipariş aşamasıdır. Bu aşamada siparişler gerek online kanaldan gerekse faks vb. kanallardan ilgili satıcıya ulaştırılır. Teslim alma ve teslim aşamalarında ise işletmeye getirilen ürünlerin önce fatura /irsaliyeli fatura ile sipariş listesi karşılaştırılır. Akabinde ise fiili sayım yapılarak, ürün/ürünlerin istenilen spesifikasyonlarda olup olmadığı kontrol edilir. Son olarak da tedarikçi değerlendirmesi yapılarak satın alma süreci bitirilir. Otel işletmelerinde satınalma fonksiyonunu üç ana unsur şekillendirmektedir. Bunlar (Tokmak, 2012):

- Globalizasyon: Otel işletmeleri hem yerli hemde yabancı turiste hizmet verdiği için özellikle yiyecek-içecek satın alımlarının bir kısmını yurt dışında temin yoluna gidilmesidir.

**Şekil 3.** Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Sözleşmesi Yönetim Süreci



**Kaynak:** Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Sözleşmelerinden Uyarlanmıştır.

b) Teknoloji: Teknolojik devrim olarak nitelendirilen internet, satınalma üzerinde de ciddi etkileri olan bir iletişim aracıdır. Öyle ki, E-Sourcing, E-Procurement gibi uygulamalar sayesinde alıcı ve satıcılar birbirlerine hızlı bir şekilde ulaşabilmektedir. Böylelikle maliyetleri düşmekte ve verimlilik yükselmektedir.

c) Tedarik Zinciri Senkronizasyonu: İster üretim işletmesi isterse hizmet işletmesi olsun, bu işletmelerin ayakta kalabilmesi ve büyüyebilmesi için ana işine konsantre olması, alıcı firmalar başta olmak üzere tüm paydaşları ile de iyi ilişkiler kurabiliyor olması gerekir.

Üretim işletmeleri olarak otel işletmelerinin organizasyonel (örgütsel) ürün satın alımları; mobilya, dekorasyon malzemeleri, soğutma araçları, temizlik malzemeleri, tesisat ve donanım malzemeleri gibi üretilen ürün ve hizmete kısmen dâhil olan ile yiyecek-içecek maddeleri gibi ürüne tamamen dâhil olan işlenmiş ve yarı işlenmiş malları içermektedir (Tektaş ve Kavak, 2010: 52). Solmaz (2012)'a göre bir otel işletmesinde yiyecek-içecek birimi ve kalınacak odalar için gerekli endüstriyel ürünler en önemli ve en sık alınan ürünlerdir.

Bilindiği üzere seyahat eden kişi için konaklama ne ölçüde önemli ise, yeme-içme de o ölçüde önemlidir. Bu, turist açısından olduğu kadar işletme için de büyük önem taşımaktadır. Bir otel işletmesinde yiyecek-içecek bölümünün önemi, yiyecek-içecek satışlarının toplam gelire olan katkısıyla ölçülebilir. Tatil köyleri ve beş yıldızlı otellerde odalardan sağlanan gelir toplam gelirin %50-55'ini, yiyecek-içecek gelirleri ise %30-35 'ini oluşturmaktadır (OSMED). Öyle ki şehir içi otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünden elde edilen gelirin odalar bölümünü, ziyafet organizasyonları dolayısıyla geçtiği de görülmektedir. Bununla birlikte konaklama işletmesinin, türüne ve uzmanlık alanına göre toplam gelirin % 50-60'ı satın alma departmanı tarafından kullanılmaktadır. Otelin departmanları arasında en büyük oranda ise yiyecek-içecek malzemeleri satın alma ve personel giderleri tarafından kullanılmaktadır. Otel işletmesinin her bir alanında yiyecek-içecek hizmeti verildiği için yiyecek-içecek departmanı için gerçekleştirilen satın alımların otel gelirlerinin büyük bir oranda kullanılması olağandır. Yani işletmeler elde ettikleri gelirlerin büyük bir kısmını yiyecek-içecek tedarikinde kullanmaktadır. Bu nedenlerdi ki, büyük hacimli otel işletmelerinde yiyecek-içecek tedariki, gıda ve içecek üretim ve tedarik işletmelerinin pazar alanı açısından kayda değer bir potansiyel arz etmektedir.

## **Araştırmanın Yöntemi**

### ***Araştırmanın Amacı***

Bu çalışma ile Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek satın alma davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer bir deyişle yazında daha çok imâlat sektörü ağırlıklı olarak incelenen satın alma, alıcı-tedarikçi ilişkileri, hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri açısından değerlendirilmiştir. Otel işletmelerine yönelik çalışmaların kısıtlı olması bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Araştırmanın amacı doğrultusunda tedarikçilerle olan ilişkilerde, satın alma yöneticilerinin demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

### ***Veri Toplama Aracı***

Araştırma'da nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Öncelikle OSMED (Otel Satın alma Müdürleri Derneği) tarafından düzenlenen "Satın alma-Gastronomi Teknik Sektör Buluşması'na katılım sağlanmış

olup, bu organizasyona katılan satın alma müdürleri ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılarak ön test uygulaması sonuçlandırılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat soruları hazırlanırken yazında bu konu hakkında hazırlanmış ölçek ve mülakat sorularından yararlanılmıştır.

Boyd vd., 1989 ile Churchill ve Iacobucci, 2002’ye göre anketlerin değerlendirilmesine yönelik başlangıç ön test uygulamaları kişisel görüşmeler (mülakatlar) yoluyla yapılmalıdır ki, “Satın alma-Gastronomi Teknik Sektör Buluşması” bu bağlamda iyi bir veri sağlama aracı olmuştur. Ayrıca anketi cevaplayan görüşmecilerin çoğunlukla satın alma müdürleri olması, anketlerde uygulanacak ön testlerin ankette yer alan problemlerin daha kolay ortaya çıkarılmasına yardımcı olmuştur. Ön test sonucunda anket tekrar ele alınmış, anlaşılmayan maddeler tekrar gözden geçirilerek eksiklikler giderilmiş, önyargı içeren sorular düzeltilerek ankete son şekli verilmeye çalışılmıştır. Son olarak hazırlanan anket için ilgili akademisyenlerin görüşleri alınmış, bu görüşler doğrultusunda anket son halini almıştır.

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının genelleştirilmeye çalışıldığı büyük gruptur. Örneklem ise evreni temsil yetkisine sahip daha küçük gruba verilen isimdir. Araştırmanın evrenini 612 beş yıldızlı otel işletme yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş Türkiye’nin farklı il ve bölgelerinde faaliyet gösteren 321 adet 5 yıldızlı otel işletme yöneticileri oluşturmaktadır. Söz konusu rakam % 99 güven aralığında evreni temsil için yeterlidir.

**Tablo 1:** Araştırmalar İçin Güven Seviyesi ve Kabul Edilebilir Hataya Göre Önceden Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu

Araştırmalar İçin Güven Seviyesi ve Kabul Edilebilir Hataya Göre Önceden Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu					Yapılmış Olan Araştırmaların Örneklem Sayısından Kaynaklanan hatasını Hesaplama Tablosu				
Kabul Edilebilir Hata +/- = %5					Örneklem Büyüklüğü = 321				
Evren Büyüklüğü = 612					Evren Büyüklüğü = 612				
Güven Seviyesi	%90	%95	%98	%99	Güven Seviyesi	%90	%95	%98	%99
Önerilen Örneklem Büyüklüğü	188	237	288	319	Hata	3,17 %	3,77 %	4,48 %	4,96 %

**Kaynak:** [turkistatistik.net/upload/dosya/orneklem.xls](http://turkistatistik.net/upload/dosya/orneklem.xls)

Araştırma kapsamında beş yıldızlı otellerin seçilmesinin başlıca nedeni, profesyonel yönetim kültürüne sahip işletmelerden araştırmada incelenen olgulara ilişkin daha sağlıklı veri alınabilmesi imkânıdır.

**Tablo 2.** Türkiye’de Bulunan Beş Yıldızlı Tesislerin Sayısı

TESİS SINIFI	TESİS TÜRÜ	SAYI
5 Yıldızlı	Otel	510
5 Yıldızlı	Tatil Köyü	64
5 Yıldızlı	Termal Otel	28
5 Yıldızlı	Otel+Golf Tesis	8
5 Yıldızlı	Otel+Kongre ve Sergi Merkezi	1
5 Yıldızlı	Personel Eğitim Tesis	1
<b>TOPLAM: 612</b>		

### ***Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği***

Bir araştırmanın geçerliliği pek çok açıdan değerlendirilebilmektedir. Öncelikli olarak araştırmanın içsel geçerliliği ve yapısal geçerliliği incelenmiştir. Araştırma tasarımı literatüre dayalı olarak oluşturulmuştur. Bu açıdan içsel geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir. Diğer yandan dışsal geçerlilik örneklemin evreni temsil kabiliyeti ile ilgilidir. Bu noktada geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir. Nitekim araştırma örnekleminin % 99 güven düzeyinde evreni temsil için yeterlidir. Yapısal geçerliliğin incelenmesi için ise faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçeğin içsel tutarlılığının ve güvenilirliğinin incelenmesinde ise sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa yönteminden yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan 51 ifade için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0,983’tür. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2005). ***Verilerin Analizi***

Araştırma verilerinin analizinde sosyal bilimler için geliştirilen paket programdan yararlanılmıştır. Bu kapsamda öncelikle yapısal geçerliliğin test edilmesi amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından araştırmada ortaya koyulan hipotezlerin test edilmesinde bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada yer alan demografik değişkenlerin aktarılmasında ise frekans analizi kullanılmıştır.

### ***Bulgular ve Yorum***

Anketi yanıtlayan yöneticilere sorulan demografik sorularda ilk olarak cevaplayıcıların yaş grupları tespit edilmiştir. Elde edilen bilgilere göre anketi cevaplayan toplam 321 yöneticinin en büyük grubunu 31-40 yaş arası grup %51,4 ile 165 kişiden oluşmaktadır. Diğer en büyük grup ise 41-50 yaş arası grup, %36,9 yüzde oranı ile karşımıza çıkmaktadır. Anket verileri incelendiğinde satın alma yöneticilerinin genç- yetişkin grubunda olduğu söylenebilir. Anket verileri incelendiğinde satın alma yöneticilerinin 287 kişi, %89,4 oranı ile erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan kadın yönetici sayısı ise 33 ile %20,3’tür. Cevaplayıcılardan bir kişi bu soruya yanıt vermemiştir. Görüldüğü üzere beş yıldızlı otel işletmelerinde satın alma faaliyetleri baskın bir şekilde erkek yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Ayrıca satın alma personelinin de büyük bir çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Ankete yanıt veren yöneticilerin 255’inin %79,4 oranıyla lisans mezunu oldukları ve bu kişilerin toplamdaki en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte 52 yönetici % 16,2 oranı ile yüksek lisans mezunu olduğunu belirtmiştir.

Anketi cevaplayanların çalışma sürelerine ilişkin verilerin analizi sonucunda %36,4 ile 11-15 yıl arası çalıştığını ifade edenler en büyük oranı temsil etmektedir. Bununla birlikte, 6-10 yıl arası çalışmakta olduğunu ifade eden 102

yönetici ise %31,8 ile ikinci en büyük grubu oluşturmaktadır. Tablo, yöneticilerin yaş aralığı ile birlikte değerlendirildiğinde 20'li yaşlardan itibaren sektörde çalışmaya başladıkları söylenebilir.

Anket verilerine göre yöneticilerin şu andaki çalışma yerleri ile ilgili soruya verilen cevaplarda 143 kişi %44,5 oranı ile 1-5 yıl arası aynı işyerinde çalışmaya devam etmektedir. 6-10 yıl arası aynı işyerinde çalışmaya devam eden yönetici sayısı %31,5 ile 101 yöneticidir. 11 yıl ve üzeri toplamda 46 yöneticinin aynı işyerinde çalışmaya devam ettiği görülmektedir.

Sonuçlar göstermektedir ki yöneticiler işyerlerinde uzun yıllardır çalışmaya devam etmektedirler. Bu durum, otel işletmelerinde diğer departmanlarda yaşanan personel sirkülasyonun fazla olduğu dikkate alındığında satınalma biriminde çalışan yöneticilerinin örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu bize göstermektedir.

Tablo 3 incelendiğinde, ankete cevap veren yöneticilerin %72,9 oranı ile 234 tanesinin satınalma müdürü olarak görev yaptığı, % 15,3 oranı ve 49 yöneticinin ise satınalma koordinatörü olarak çalıştığı görülmektedir. Bu cevapların dışında 28 kişi diğer seçeneğini işaretlemiştir. Dolayısıyla

**Tablo 3.** Otel Yöneticilerinin Demografik Bilgilerine Yönelik Frekans Analizi

DEMOGRAFİK BİLGİLER		F (frekans)	% (oran)
POZİSYON	Genel Müdür	5	1,6
	Genel Müdür Yardımcısı	1	0,3
	Satınalma Müdürü	234	72,9
	İşletme Sahibi	4	1,2
	Satınalma Koordinatörü	49	15,3
	Diğer	28	8,7
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
YAŞ	21-30 yaş	20	6,2
	31-40 yaş	165	51,4
	41-50 yaş	128	39,9
	51 ve üzeri	6	1,9
	Gecersiz	2	0,6
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
CİNSİYET	Erkek	287	89,4
	Kadın	33	10,3
	Gecersiz	1	0,3
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
EĞİTİM DURUMU	İlkokul	1	0,3
	Lise	2	0,6
	Ön Lisans	9	2,8
	Lisans	255	79,4
	Yüksek Lisans	52	16,2
	Doktora	1	0,3
	Gecersiz	1	0,3
<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>	
SATINALMA DEPARTMANI ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 yıl	61	19,0
	6-10 yıl	102	31,8
	11-15 yıl	117	36,4
	16 yıl ve üzeri	39	12,1
	Gecersiz	2	0,6
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
İŞLETMEDEKİ GÖREV SÜRESİ	1 yıldan az	30	9,3
	1-5 yıl	143	44,5
	6-10 yıl	101	31,5
	11-15 yıl	39	12,1
	16 yıl ve üzeri	7	2,2
	Gecersiz	1	0,3
<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>	

verilen cevaplar bize bağımsız otel (274 adet) işletmesi olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde satın alma müdürü pozisyonun; zincir otel işletmesi (36 adet) olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde ise satın alma koordinatörü pozisyonlarının bulunduğunu göstermektedir.

Toplamda 321 otel yöneticisi değerlendirildiğinde özetle denilebilir ki;

- Cevaplayıcıların 234 kişisi satınalma müdürüdür.
- Cevaplayıcılar 31- 50 yaş aralığındadır. (239 kişi)
- Cevaplayıcıların 287'si erkektir.
- Cevaplayıcıların 255 kişisi lisans mezunudur.
- 11-15 yıl arası tecrübe sahibi kişi sayısı 117 'dir ve
- İşletmede 1-5 yıldır görevini sürdüren yönetici sayısı da 143'tür.

**Tablo 4.** Araştırma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Aritmetik Ortalama	Cronbach Alfa				
<b>Tedarikçilerin Ürün Performansı</b>									
Garanti ve Şikâyet Politikaları	,647	<b>8,591</b>	<b>16,210</b>	<b>4,3668</b>	<b>0,923</b>				
Dağıtım Araçlarının Uygunluğu	,611								
Ürünlerle ilgili Ticari Sırları Gizleyebilme Yetenekleri	,563								
Ürün Ambalaj Özellikleri	,554								
Ürünlere ait belgelerin TÜRKAK onayına sahip olması	,532								
Tedarikçilerin yeni ürün geliştirme yetenekleri	,531								
Ürün markalarının bilinirliği ve tanınırlığı	,523								
Ürünlerin Türk Gıda Kodeksine Uygun Olması	,513								
Ürün tedariki için kullanılan bir sistemin olması	,496								
Ürünlerde Sabit fiyat garantisinin olması	,496								
Ürünlerin güvenilir teslimatının yapılması	,492								
<b>Satış Desteği ve Teknik Yeterlilik</b>									
Talep edilen miktar ve anlaşılan fiyatta teslimat	,674					<b>7,296</b>	<b>13,766</b>	<b>4,3271</b>	<b>0,918</b>
Verilen siparişi takip yetenekleri	,555								
Fiyat ve kalite sürekliliği	,552								
Fatura, İrsaliye ve teslim fişlerinin doğruluğu	,546								
Ürünlerin iade koşulları	0,525								
Tedarikçide sürekli iyileştirmeye dönük programların varlığı	0,514								
Araştırma geliştirme yetenekleri	0,498								
Saygınlıkları	0,489								
Şikâyetlere karşı duyarlılıkları	0,483								
Sorunları çözmeye dair güvence vermeleri	0,470								
Talep edilen kalitede araçlar teslimat	0,468								

**Tablo 4.** Araştırma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

<b>Ödeme Koşulları ve Satış Sonrası Hizmet</b>					
Ödeme vadesi uzunluğu	0,605	<b>6,277</b>	<b>11,844</b>	<b>4,3903</b>	<b>0,910</b>
Tedarikçi firma personelinin yeterliliği	0,561				
Satış sonrası teknik destek sağlama	0,533				
Ürün dışı sağlanan yan hizmetler (araç-gereç vb)	0,529				
Tedarikçi işletmenin mali durumu ve yasalılığı	0,468				
Sağladığı ödeme kolaylıkları	0,437				
Ürünlere ait teknik belgelerin varlığı	0,427				
<b>Tedarikçi Teknoloji Performansı</b>					
Üretim teknolojilerinin gelişmişliği	0,571	<b>6,113</b>	<b>11,534</b>	<b>4,3813</b>	<b>0,902</b>
Garanti koşulları	0,546				
Ticari ahlaka uygun davranışları	0,545				
Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma	0,475				
Tedarikçilerin teknolojik altyapıları	0,468				
<b>Tedarikçilere Güven</b>					
Anlaşmalara ve vaatlere bağlılık	0,450	<b>5,945</b>	<b>11,216</b>	<b>4,3654</b>	<b>0,898</b>
Güvenilir olmaları	0,581				
Sorunların birlikte çözülmesi	0,549				
Tedarikçinin tanınırlığı ve sektördeki konumu	0,502				
Tedarikçi firmanın imajı	0,463				
Otelin satın aldığı ürüne uygun içerikte rapor verme	0,460				
Tedarikçi firmanın büyüklüğü ve tecrübesi	0,446				

**Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi:** Açıklanan Toplam Varyans: 64,570; KMO: 0,986; Barlett testi:  $p < 0,000$ ; Değerlendirme Aralığı: [(1) Hiç Önemli Değil – (5) Çok Önemli]

Tedarikçi ilişkilerine yönelik ölçekte yer alan ifadeleri daha az sayıda boyut altında toplamak ve yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi öncesinde verilerin faktöre uygunluğunun kontrolünde KMO değerleri ve Barlett küresellik test sonuçları incelenmiştir. KMO örneklem yeterliliği değeri % 98,6'dır. Barlett test sonucu da anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Bu değerler ile ölçeğin faktör analizine uygun bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Faktör analizine ilişkin detaylar Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde, otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkilerinin 5 boyut etrafında şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu beş boyut tarafından açıklanan toplam varyans % 64,50'dir. En yüksek varyansa sahip olan tedarikçilerin ürün performansı boyutunun özdeğeri 8,591'dir. Açıklayıcılığı itibariye ikinci boyut ise satış desteği ve teknik yeterlilik boyutudur. Bu iki boyutun tedarikçi ilişkilerinde baskın bir rol oynadığı söylenebilir. Nitekim faktör analizinde ifadelerin büyük bir bölümü bu iki boyut altında toplanmıştır. Boyutların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, satın alma yöneticilerinin en fazla ödeme koşulları ve satış sonrası destek boyutunu önemsedikleri anlaşılmaktadır. Zira ödeme koşulları Türkiye gibi çalkantılı ekonomik ortamlara sahip ülkelerde daha fazla önemli hale gelmektedir. Zira ekonomik konjoktüre göre otel işletmeleri de zaman zaman dar boğazlar yaşabilmekte ve ödeme güçlüğüne düşebilmektedir. Bu noktada esnek bir ödeme koşulu ile alışveriş yapmak satın almalarının tabii olarak en fazla önemsedikleri husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak uygun ödeme koşulları tek başına yeterli değildir. Bir diğer önemsenen husus ise satış sonrası destektir. Bu durum, otel satın alma yöneticilerinin tedarikçilerin kendilerine sundukları mal ve hizmetlerin arkalarında durmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablodan anlaşıldığı üzere tedarikçi işletmelerin teknolojik performansları da satın almacılar tarafından oldukça fazla önemsenen bir diğer alandır. Özellikle stok ve sipariş takibinin elektronik ortamda ve sağlıklı şekilde yapılması günümüzde modern otel işletmeleri için oldukça önemlidir. Nitkim otel işletmeleri hizmetlerini yılın tamamında kesintisiz şekilde vermek durumundadır. Bu durum stok takibinin de önemini ortaya koymaktadır.

Otel işletmelerinin bu beş boyut arasında en az önemsedikleri husus ise tedarikçilerin satış desteği ve teknik yeterlilikleridir. Esasında boyutun aritmetik ortalaması incelendiğinde yüksek derecede önemsendiği söylenebilir. Ancak görece diğer boyutlara göre bu boyut altındaki ifadeler daha az katılım gösterilen ifadeler olmuştur.

**Tablo 5.** Tedarikçi İlişkilerinin Satınalma Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması

Değişken	Cinsiyet	Sayı (N)	Art. Ort.	St. Sapma	t değeri	Anlamlılık (p)
Tedarikçilerin Ürün Performansı	Erkek	287	4,3446	,82461	1,828	0,074
	Kadın	33	4,5592	,61369		
Satış Desteği ve Teknik Yeterlilik	Erkek	287	4,3047	,79517	1,818	0,076
	Kadın	33	4,5262	,64553		
Ödeme Koşulları ve Satış Sonrası Hizmet	Erkek	287	4,3718	,82476	1,432	0,159
	Kadın	33	4,5498	,65672		
Tedarikçi Teknoloji Performansı	Erkek	<b>287</b>	<b>4,3533</b>	<b>,81758</b>	<b>2,512</b>	<b>0,015*</b>
	Kadın	<b>33</b>	<b>4,6242</b>	<b>,55398</b>		
Tedarikçilere Güven	Erkek	287	4,3440	,82288	1,772	0,083
	Kadın	33	4,5541	,62143		

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5 incelendiğinde, tedarikçi ilişkileri boyutlarında yalnızca teknoloji performansı boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu boyutta kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranlar teknoloji performansını daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiş olsa da cinsiyetlere göre ifadelere verilen aritmetik ortalamalar incelendiğinde, kadın yöneticilerin tüm boyutlardaki ifadelere daha yüksek bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, tedarikçiler ile ilişkilerde kadın yöneticilerin daha titiz davrandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Satınalma yöneticilerinin yaşlarına göre tedarikçi ilişkilerinde bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucu hiçbir boyutta yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir ( $p > 0,05$ ). Diğer yandan satınalma yöneticilerinin sektördeki çalışma sürelerine göre yapılan analizde ise tüm boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu analize ilişkin bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Satınalma Yöneticilerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Tedarikçi İlişkileri Boyutlarındaki Farklılaşmaya Yönelik Anova Analizi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
<b>Tedarikçilerin Ürün Performans</b>	1-5 Yıl	61	4,6408	,25195	3,464	<b>0,017*</b>
	6-10 Yıl	102	4,3610	,64339		
	11-15 Yıl	117	4,2867	,98728		
	16 Yıl ve Üzeri	39	4,1841	1,05678		
<b>Satış Desteği ve Teknik Yeterlilik</b>	1-5 Yıl	61	4,3656	,80829	3,863	<b>0,010*</b>
	6-10 Yıl	102	4,5931	,30451		
	11-15 Yıl	117	4,3556	,52918		
	16 Yıl ve Üzeri	39	4,2168	,97122		
<b>Ödeme Koşulları ve Satış Sonrası Hizmet</b>	1-5 Yıl	61	4,1585	1,09045	3,877	<b>0,010*</b>
	6-10 Yıl	102	4,3260	,78384		
	11-15 Yıl	117	4,6721	,19922		
	16 Yıl ve Üzeri	39	4,3908	,61402		
<b>Tedarikçi Teknoloji Performansı</b>	1-5 Yıl	61	4,3138	1,00233	3,360	<b>0,019*</b>
	6-10 Yıl	102	4,1685	1,08494		
	11-15 Yıl	117	4,3892	,81104		
	16 Yıl ve Üzeri	39	4,6492	,20545		
<b>Tedarikçilere Güven</b>	1-5 Yıl	61	4,3686	,65021	3,091	<b>0,027*</b>
	6-10 Yıl	102	4,3128	,94846		
	11-15 Yıl	117	4,1949	1,11496		
	16 Yıl ve Üzeri	39	4,3806	,79921		

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6’te en dikkat çekici sonuç, yöneticilerin tecrübe süresinin artması ile tedarikçi ilişkilerine verdikleri önem arasında negative bir korelasyon olmasıdır. Şöyle ki sektörde 1-5 yıl arasında çalışan görece yeni yöneticilerin tedarikçiler ile ilişkileri daha fazla önemsendiği anlaşılmaktadır. Bu durum her boyutta yıl arttıkça tedarikçi ilişkilerine verilen önemin kademeli olarak azalması şeklinde görülmektedir. Zira tedarikçiler ile ilişkilere en az önem atfeden grup sektörde 16 yıldan daha uzun bir süre çalışan yöneticilerdir. Burada şüphesiz ki yeni yöneticilerin tecrübe eksikliğinden dolayı daha az inisiyatif alarak daha risksiz tedarikçi ilişkilerini arzu ettikleri anlaşılmaktadır. Sektörde çalışma yılının artması ile yöneticilerin tedarikçiler ile ilişkilere hakimiyeti daha fazla olmakta ve söz konusu hususları daha az önemsemektedirler.

Satınalma yöneticilerinin eğitim durumlarına göre tedarikçi ilişkilerindeki farklılaşmayı incelemeye yönelik Anova analizi sonucunda da boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Yöneticilerin aynı otel işletmesinde çalışma sürelerine göre yapılan analizde ise bütün boyutlarda anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Anova analizi sonuçları Tablo 7’de aktarılmaktadır.

Tablo 7’ya genel olarak bakıldığında, ilk dikkat çeken husus aynı otelde çok uzun yıllar çalışan yöneticilerin tedarikçiler ile ilişkilerde daha esnek bir görünüm sergilemeleri ve ilişkileri diğer yöneticilere kıyasla daha az önemsemeleridir. Bu aslında tabii bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Zira bir otel işletmesinin satın alma biriminde

uzun yıllar çalışan yöneticiler kendi arzu ettikleri şekilde tedarikçiler ile aralarındaki ilişkileri dizayn etme fırsatı bulabilmektedir.

**Tablo 7.** Satınalma Yöneticilerinin Aynı Otelde Çalışma Sürelerine Göre Tedarikçi İlişkileri Boyutlarındaki Farklılaşmaya Yönelik Anova Analizi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
<b>Tedarikçilerin Ürün Performans</b>	1 yıldan az	30	4,6121	,26470	92,927	<b>0,000*</b>
	1-5 Yıl arası	143	4,6949	,32338		
	6-10 Yıl arası	101	4,4257	,61616		
	11-15 yıl arası	46	3,0494	1,11088		
<b>Satış Desteği ve Teknik Yeterlilik</b>	1 yıldan az	30	4,3656	,80702	107,345	<b>0,000*</b>
	1-5 Yıl arası	143	4,6606	,23746		
	6-10 Yıl arası	101	4,6319	,33347		
	11-15 yıl arası	46	4,3978	,50022		
<b>Ödeme Koşulları ve Satış Sonrası Hizmet</b>	1 yıldan az	30	2,9960	1,09879	107,007	<b>0,000*</b>
	1-5 Yıl arası	143	4,3256	,78266		
	6-10 Yıl arası	101	4,6238	,25852		
	11-15 yıl arası	46	4,7473	,28506		
<b>Tedarikçi Teknoloji Performansı</b>	1 yıldan az	30	4,4328	,59845	90,533	<b>0,000*</b>
	1-5 Yıl arası	143	3,0280	1,10025		
	6-10 Yıl arası	101	4,3893	,80977		
	11-15 yıl arası	46	4,6800	,27593		
<b>Tedarikçilere Güven</b>	1 yıldan az	30	4,7119	,35255	94,837	<b>0,000*</b>
	1-5 Yıl arası	143	4,4059	,59897		
	6-10 Yıl arası	101	3,1000	1,09036		
	11-15 yıl arası	46	4,3806	,79796		

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Bu durum, ilişki dinamiklerini sonraki yıllarda daha az önemsemelerini beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte ödeme koşullarını ise en fazla önemseyen grup en kıdemli yöneticilerdir. Bunun tam aksine 1 yıldan daha az tecrübeye sahip yöneticilerin ise ödeme koşulları ile teknik desteğe en az katılı gösteren grup oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum, ödeme koşullarının öneminin yeni otel çalışanları tarafından tam kavranmadığını da göstermesi açısından önemlidir.

Aynı otelde 6 ila 10 yıl arasında çalışanlar ise güven boyutunda en şüpheli grup olarak dikkat çekmektedir. İfadeler en düşük katılım bu grup tarafından verilmiştir. Tedarikçilere güvenlerinin az olduğu söylenebilir. Tedarikçilere en fazla güvenen grup ise 1 yıldan daha az aynı işletmede çalışanlardır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Carr ve Smeltzer'in 2000 yılında imalat sektörü ile imalat sektörü dışında yer alan işletmelerde görev yapan 85 satın alma başkanı, direktörü ve müdürleri ile yaptıkları çalışmada, satın alma yöneticilerinin niteliklerinin stratejik satın alma, firmanın performansı ve tedarikçi duyarlılığı üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır. Yine Kolchin ve Giunipero (1993) satın alma becerilerini sıraladıkları çalışmalarında, bu becerilerin işletme performansına etkilerini değerlendirmedikleri görülmüştür. Yılmaz (2004) hazırladığı tezde, satın davranışını etkileyen faktörleri ikiye

ayırmiş, örgüt içi bireysel etkileşimin ilk sırada, satın alma departmanının performans değerlendirmesinde ölçütler ve endüstriyel satın almacı ile endüstriyel pazarlamacı arasındaki ilişki faktörlerini ikinci önemlilik sırasında değerlendirmiştir. Son 20 yıldır satın alma fonksiyonunun özellikle organizasyonun rekabet edebilmesi ve rekabet avantajı sağlamasında önemli bir rol oynadığını belirten McIvor, Humphreys ve McAleer (1997), satın alma yöneticilerinin tedarikçi ilişkileri, finans yönetimi, operasyon yönetimi, strateji, pazarlama, anlaşma ve girişimcilik becerileri gibi önemli becerilere sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır. Benzer bir çalışma yapan Giunipero ve Percy (2000) satın alma/tedarik yönetimi profesyonellerinin dünya standartlarında sahip olmaları gereken niteliklerini strateji, süreç yönetimi, karar alma, anlaşma ve niceliksel beceriler olarak tanımlamışlardır.

Teorik bir perspektif ile incelendiğinde, yazında her ne kadar satın alma yöneticilerinin satın alma becerilerine ilişkin çalışmalara rastlansa da satın alma yöneticilerinin demografik özellikleri ile tedarikçi ilişkilerini inceleyen bir çalışma olmaması bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu bağlamda ülkemizde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek satınalma davranışları ile ilgili olarak elde edilen veriler, bu araştırmada karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan satın alma yöneticilerinin demografik özellikleri ile tedarikçi ilişkileri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı ile ilgili yapılan ilk analizlerde yaş, eğitim düzeyi ile çalıştıkları işletmedeki pozisyonları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak yöneticilerin cinsiyeti, sektör tecrübesi ile aynı işletmede çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yani otel yöneticilerinin demografik özellikleri ile tedarikçi ilişkileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler vardır. Bu durum bize her ne kadar rasyonel kararlar almaya çalışsalar da otel işletmesinin satınalma süreçlerini yönlendiren satınalma müdürlerinin kişisel özelliklerinin tedarikçileri ile giriştikleri iş ilişkisinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Satınalma yöneticilerinin demografik özellikleri ile tedarikçi ilişkileri boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan t-testi ve anova analizlerine göre; satınalma yöneticilerinin yaşı, eğitim düzeyleri ve işletmedeki pozisyonlarına göre bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, cinsiyet, sektör tecrübesi ve aynı otelde çalışma yılı değişkenlerinde boyutlar bazında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bunlar içerisinde en dikkat çekici bulgular, kadın yöneticilerin tedarikçi ilişkilerinde daha titiz davranmasının tespiti ile sektör tecrübesi yüksek yöneticilerin tecrübe süresi oranında ilişkileri daha az önemsemeleridir. Benzer şekilde aynı otelde çalışma süresi ile boyutlar bazında yine anlamlı bazı farklılıklar tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinde çalışan yöneticiler, satın alma faaliyetlerinin yoğun olarak sezgi ve tecrübelerine dayalı faaliyetler bütünü olarak görseler de geleceğe yönelik kararlar alırken mutlaka bilgi sistemlerinden yararlanmaları gerekir. Bu bağlamda satın alma yöneticilerinin tedarikçilerle ilgili tüm bilgilerin sistematize bir şekilde toplanması ve değerlendirmesinde yazılım programlarını kullanabiliyor olmaları ancak sahip oldukları bilgi ve becerileri geliştirebilmeleri ile olanaklı hale gelecektir. Bu bağlamda hizmet içi eğitimlerin önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmada satınalma yöneticilerinin tedarikçiler ile aralarındaki ilişkilerin 5 boyut etrafında şekillendiği tespit edilmiştir. Bu beş boyut içerisinde açıklayıcılığı en yüksek 2 boyut ise tedarikçilerin ürün performansı ile satış desteği

ve teknik yeterlilik boyutlarıdır. Tüm boyutların aritmetik ortalamaları 4'ün üzerinde değer almıştır. Bu değerler, tedarikçi ilişkilerini oluşturan boyutların tümünde satın almalarının yüksek hassasiyete sahip olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonuçlarının aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde ise satın alma yöneticilerinin en fazla ödeme koşulları ve satış sonrası destek boyutunu önemsedikleri görülmektedir. Çalışmanın beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılmış olması, dolayısıyla bu işletmelerin büyüklükleri, satın alma hacimleri ve konuk sirkülasyonları göz önüne alındığında yüksek miktarlarda alım yapmaları anlamına gelir ki satın alma yöneticilerinin yıllık ortalama

25-50 milyon TL'yı bulan ödemeleri çıkan sonuçları doğrular niteliktedir. Yöneticilerin önemsedikleri bir diğer boyut ise satış sonrası destek boyutu olmuştur. Tedarikçilerin satış sonrası destek hizmetlerinin gelişmiş olması aynı zamanda otel-tedarikçi ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından büyük önem arz etmektedir. Bu durum ayrıca karşılıklı güven olgusunun önemini de desteklemektedir.

Tedarikçi ilişkilerinin satın alma yöneticilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, tedarikçi ilişkileri boyutunda yalnızca teknoloji transferi boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu boyutta kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla teknolojik performansı daha fazla önemsemektedir.

Satın alma yöneticilerinin sektörde çalışma sürelerine göre tedarikçi ilişkileri boyutlarındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonuçlarına göre en dikkat çekici sonuç yöneticilerini tecrübe süreleri ile tedarikçi ilişkilerine verdikleri önem üzerine olmuştur. Öyle ki 16 yıldan daha fazla süreli olarak sektörde çalışan yöneticilerin tedarikçilerle olan ilişkilerindeki hakimiyet daha fazla olduğu için sonuç negative korelasyon çıkmıştır.

Son olarak satın alma yöneticilerinin aynı otelde çalışma sürelerine göre tedarikçi ilişkileri boyutlarındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi değerlendirildiğinde uzun yıllar aynı otelde görev yapan yöneticilerin ilişkileri daha az önemsedikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle bu yöneticiler ilişkilerinde daha esnek davranmaktadırlar.

Araştırmacılara bundan sonra yapacakları çalışmalar için birtakım önerilerde bulunulmak istenirse;

- Bu çalışma ile, ülkemizde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin satın alma faaliyetleri incelenmiştir. Araştırmacılar bundan sonraki çalışmalarda Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli farklı yıldız sınıflarında bulunan otel işletmelerinin satınalma faaliyetlerini inceleyerek aralarında benzerlik ve farklılıkları ortaya koyabilir, bu tesislerin kapasitelerine yönelik satınalma modelleri geliştirebilirler.

- İlerleyen dönemlerde araştırmacılar, otel işletmelerinin organizasyon yapılarının özellikle satınalma departmanı organizasyon yapılarının merkezileşme derecelerini araştırabilir.

- Dünyanın birçok farklı ülkesinde faaliyet gösteren ve merkezi satınalma sistemlerine sahip olan uluslararası otel işletmelerinin satınalma süreçleri karşılaştırmalı inceleyebilir.

- Otel işletmelerinin yoğun iş ilişkisi içerisinde oldukları tedarikçilere yönelik bir araştırma tasarlayarak, tedarikçi gözünüyle çalıştıkları otel işletmelerini değerlendirerek, yaşadıkları sorunları ve çözüm önerilerini irdeleyebilirler.

## **KAYNAKÇA**

- Altunışık, Remzi (2008), Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı:2,ss: 1-17
- Angelo, Rocco. ve Vladimir, N.Andrew (2001), *Hospitality Today An Introduction*. Michigan: Marican Hotel & Lodging Association.
- Arabacı, Adnan (2010), Endüstriyel Pazarlarda Satınalma Davranışları ve Yapı Sektöründe Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yükseklisans Tezi*, Eskişehir.
- Boyd, Harper, Juniar, Ralph, Westfall ve Stanley, F., Stasch (1989), *Marketing Research- Text and Cases*,7.ed.Boston, Irwin.
- Carr, S.,Amelia and Smeltzer R. Larry, (2000), An Empirical Study of the Relationships among Purchasing Skills and Strategic Purchasing, Financial Performance, and Supplier Responsiveness.
- Churchill,Gilbert, A., Jr ve Dawn, Iacobucci (2002), *Marketing Research- Methodological Foundations*, 8.ed. Harcourt.
- Giunipero C.Larry and PEARCY H. Dawn, (2000), *World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation*
- Heinritz, Stuart, F. (1971), *Purchasing Principles and Applications*, Prentice Hall,U.S.A.
- Kalaycı, Şeref, Albayrak, Ali Sait, ve diğerleri (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım.
- Karakış, İsmail (2007), "Tedarikçi İlişkileri Yönetimi", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Kayış, Aliye (2005), "Güvenilirlik Analizi" içinde "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" (Edt: Şerif Kalaycı), Asil Yayın-Dağıtım, Ankara.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No.2, pp. 1-18.
- Kolchin,M. and GIUNIPERO, I.,(1993), *Purchasing Education and Training: Requirements and Resources*, Center for Advanced Purchasing Studies,Tempe,AZ.
- Marshall, Greg W. and Mark W. JOHNSTON (2010), "Marketing Management", International Edition, McGraw-Hill Irwin, USA.
- Mclvor, R.,Humphreys, P. ve Mcaleer, E. (1997), "The Evolution Of The Purchasing Function", *Strategic Change*, Vol. 6,165-179.
- Mendoza, Abraham ( 2007), "Effective Methodologies for Supplier Selection and Order Quantity Allocation, A Thesis in Industrial Engineering and Operations Research", The Pennsylvania State University The Graduate School, US.

Mucuk, İsmet (2004), "Pazarlama İlkeleri", Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Narver, John, C. ve Stanley F. SLATER (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.

Porter, Michael (2000), "Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri", (Çeviren: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Solmaz, S. A. (2012). Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Solmaz, Seyit Ahmet ve O. Türkay (2014), "Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *International Journal of Economic and Social Research*, Cilt 10, Yıl 10, Sayı 1, s. 147-162.

Tektaş, Öznur Özkan ve Kavak, Bahtişen (2010), "Endüstriyel Ürünlerin Satın Alma Sürecinde Tedarikçi ile Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:21,Sayı 1,Bahar:51-63.

Tokmak, A.(2007), "Satın Alma Tanımları ve Trendleri, <http://kariyer.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=28662>.15.06.2018 <http://www.tdk.gov.tr>,2010.

[turkistatistik.net/upload/dosya/orneklem.xl](http://turkistatistik.net/upload/dosya/orneklem.xl)

Van Weele, Arjan (2005), *Purchasing and Supply Chain Management, Planning and Practise*, London: Thomson.

Yılmaz, Mustafa Deniz ,(2004), "Beş Yıldızlı Otel ve Tatil Köylerinde Gıda ve Gıda Maddeleri Satın Alma Davranışlarını Etkileyen Faktörler", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

## **Determining Hotel Purchasing Managers Relationships with the Food& Beverage Suppliers: A Study on Five Star Hotel Businesses in Turkey**

**Hande UYAR OĞUZ**

Bartın University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Bartın/Turkey

**Seyit Ahmet SOLMAZ**

Harran University, School of Tourism and Hotel Management, Şanlıurfa/Turkey

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

The purchasing decisions made for the raw materials, finished and semi-finished products used by today's enterprises in the production of goods and services are a factor that directly affects the profitability of the enterprise. The importance of the purchasing department has increased in the enterprises that have become aware of this and procurement units have begun to be formed in these enterprises. Organizational purchasing; To be able to understand the dynamics of purchasing behaviors, to determine the profitable areas in the organizational markets, to determine the purchasing effects in these areas and to respond to the needs of the organizational buyers, and to have access to effective and efficient methods (Yılmaz, 2004: 2).

Purchasing briefly; the production quantity required by an enterprise is the supply of the desired quantity, quality, cost and time to the enterprise (Heinritz, 1971: 123). Therefore, it is essential that an entity operates in order to produce goods and services. If an enterprise does not have a successful procurement process, it will not be possible to realize the production of quality products and services. However, in today's intensely competitive environment, it is possible for enterprises to sustain their assets by controlling their costs. According to Porter (2000), a renowned management scientist, he points out that one of the generic competition strategies is cost leadership. The first step of controlling costs is to control the unit costs of products and services intended to be produced at the targeted quality. Therefore, enterprises should establish a good purchasing system in order to obtain competitiveness in the same or similar markets, and they should strive for the operation of this system.

According to Karakiş (2007: 11), the purchasing function is a business activity that works to ensure that the materials and services are provided at the right quality, at the right amount, at the right time, at the right price and from the right source. The procurement of materials and / or services, as well as the disruption of production in order to meet orders, as well as the supplier process, are of utmost importance in terms of cost within the sold goods and / or services. In this context, businesses are increasingly focusing on this function in order to increase their operational and financial performance.

Accommodation businesses are the specialized types of enterprises that perform the production and sale of products and services under the same place. At the same time, accommodation enterprises are the enterprises that carry out their service production activities 365 days a year. Food and beverage services are also the second in the areas where the hotel businesses earn the most revenue after the rooms section. The prerequisites for the continuation of the activities of the accommodation establishments are to ensure that the products they need are supplied with the desired quantity, quality and features at the desired time.

Although it is perceived as an easy process for a hotel business, it is necessary for hotel enterprises to contact with many suppliers in order to provide 30.000 different products and service items per year. The necessity of contracting with each supplier and the fact that these processes are carried out continuously for a whole year shows that purchasing processes are more complex than they are perceived.

In order to maintain its activities, hotel businesses are purchasing a large number of items in different departments. It is possible to count the departments of food and beverage and room departments as the departments where the most intense purchasing is carried out especially in hotel enterprises. In the food and beverage department, daily supplies (milk, yoghurt, butter, organic foods, etc.) are the most important purchasing items of eggs, meat, poultry, vegetables and fruits, alcoholic and non-alcoholic beverages, and kitchen equipment.

When the literature is examined, it is seen that the studies that show the buying behavior of hotel enterprises or the characteristics of hotel enterprises as an industrial buyer are very limited. In this context, the most frequent and most frequent consumption of hotel enterprises is with the suppliers who manage the purchasing activities related to the purchase of This study is the main subject of this study.

## **Methodology**

As is known, five-star hotel businesses are businesses that provide food& beverage services in different departments for 24 hours a day in 365 days of the year. This shows that hotel businesses constantly procure food& beverage raw materials on a large-scale. In fact, the interviews carried out show that in these five-star facilities an amount of 25-50 trillion Turkish Liras is spent annually for 30.000 different products. With this view, It can be possible to say that food & beverage procurements in hotel businesses is an important issue to be considered. In this study, the relationships between the five star hotel enterprises and the suppliers of food and beverage purchases were investigated. The t-test and anova analysis were used to determine whether there is a significant difference in the dimensions of the demographic characteristics and supplier relationships of the purchasing managers. The results of the test showed that there was no difference between the age of the purchasing managers, the level of education and their positions in the enterprise ( $p > 0.05$ ). On the other hand, statistically significant differences were determined on the basis of dimensions in terms of gender, sector experience and working year variables in the same hotel. The most noteworthy findings in this regard are that women executives should be more careful in supplier relationships, and that managers with high experience in the sector experience less importance on relationships. Similarly, there were some significant differences in terms of working time and dimensions.

## **Conclusion**

There were no significant differences between the age, education level and the positions of the employees in the company they work in. The first analyzes conducted to determine whether there were significant differences between the demographic characteristics and supplier relationships of the purchasing managers participating in the study. However, significant differences were found between the gender of managers, sector experience and working year variables in the same enterprise. In other words, there are statistically significant relationships between the demographic characteristics of the hotel managers and the supplier relations. This shows us that the personal characteristics of the purchasing managers, who direct the purchasing processes of the hotel business, play an important role in the business relationship with the suppliers even if they try to make rational decisions.

According to the t-test and anova analysis, whether there is a significant difference in the dimensions of the demographic characteristics and supplier relationships of the purchasing managers; It has been determined that there is no difference between the purchasing managers' age, education levels and positions in the enterprise ( $p > 0.05$ ). On the other hand, statistically significant differences were determined on the basis of dimensions in terms of gender, sector experience and working year variables in the same hotel. The most noteworthy findings in this regard are that women executives should be more careful in supplier relationships, and that managers with high experience in the sector experience less importance on relationships. Similarly, there were some significant differences in terms of working time and dimensions.