

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE GIDA LOJİSTİĞİ VE
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ:
BİR ARAŞTIRMA

MÜNEVVER ÇİÇEKDAĞI

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF.DR. ABDULLAH KARAMAN

KONYA - 2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Münevver ÇİÇEKDAĞI
	Numarası	144160001008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/ Turizm İşletmeciliği
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Gıda Lojistiği ve Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejileri: Bir Araştırma	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Münevver ÇİÇEKDAĞI
	Numarası	144160001008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/ Turizm İşletmeciliği
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KARAMAN
Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Gıda Lojistiği ve Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejileri: Bir Araştırma	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Otel İşletmelerinde Gıda Lojistiği ve Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejileri: Bir Araştırma başlıklı bu çalışma 17/10/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler
Prof. Dr. Abdullah KARAMAN	Danışman
Prof. Dr. Mete SEZGİN	Üye
Doç. Dr. Ali ERBAŞI	Üye
Doç. Dr. Halil AKMEŞE	Üye
Doç. Dr. Murat KOÇYİĞİT	Üye

İmza

TEŞEKKÜR

Akademik camiada çalışma hayatıma başladığım seneden bugüne kadar benim için yorucu geçen bu süreci en güzel şekilde sonuçlandırmam için bana cesaret veren, tez çalışmamla bilime ve sektöre sağlayabileceğim katkılar konusunda fikirleriyle ufkumu açan değerli danışman hocam Prof. Dr. Abdullah KARAMAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Desteklerini ve değerli katkılarını esirgemeyen kıymetli hocalarım Prof. Dr. Mete SEZGİN ve Doç. Dr. Ali ERBAŞI'na ayrıca teşekkür ederim.

Doktora eğitim dönemim boyunca ve özellikle tez yazma aşamamda her zaman elimden tutan, düşüğüm anda beni ayağa kaldıran, beni benden fazla düşünen, anlayan, yüreklendiren eşim H. İbrahim ÇİÇEKDAĞI; iyi ki varsın. Sen olmasan her şey çok daha zor olurdu.

En az kendim kadar onlar için de tez çalışmamı bitirmeyi istediğim, varlıklarıyla beni umutlandıran, güçlendiren dünyamdaki en kıymetlilerim, oğullarım Ahmet Tarık ve Ömer Faruk; iyi ki varsınız.

Çocuklarının başarıları için daima destek olan, onlarla üzülen, onlarla sevinen annem ve babam Fadime-Halis YILMAZ'a, ablam Zehra YILMAZ OYMAEL ve ağabeyim M. Yakup YILMAZ'a her zaman yanımda ve yol göstericim oldukları için şükranlarımı sunarım.

Tez yazma dönemimde çocuklarımla en güzel şekilde ilgilenip gözümü arkada bırakmayan, ihtiyacım olan hiçbir anda desteklerini esirgemeyen ikinci anne ve babam Ümmühan-A.Latif ÇİÇEKDAĞI'na,

Bu uzun yolculuğumda beni dinlerken bazen bıksalar da belli etmeyen tüm dostlarım, akrabalarım ve sevdiklerime gösterdikleri sabır ve ilgi için en kalbi teşekkürlerimi sunarım.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Münevver ÇİÇEKDAĞI	
	Numarası	144160001008	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/ Turizm İşletmeciliği	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KARAMAN	
Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Gıda Lojistiği ve Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejileri: Bir Araştırma		

ÖZET

Rekabet koşulları gün geçtikçe farklılaşmaktadır. Eskiden kaliteli ve uygun fiyatlı ürün sunmak müşteri çekmek için yeterli olurken günümüz koşullarında yetersiz hale gelmiştir. Rekabet artık bitmiş ürün üzerinden değil; ürünün müşteriye ulaşacağı hat boyunca hizmet sunan tüm iş ortaklarının içinde yer aldığı süreçler üzerinden yaşanmaya başlamıştır. Bu iş ortakları arasında tedarikçiler, üreticiler, taşıyıcılar, dağıtıcılar ve onların da kendi iş ortakları yer almaktadır. Rekabet; tüm bu ortakların işbirliği içerisinde iş süreçlerini yerine getirmeleri ile sağlıklı bir şekilde yürütülebilecektir. İşte bu noktada sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için karşımıza tedarik zinciri yönetimi kavramı çıkmaktadır.

Araştırmanın konusu Konya ilinde yer alan otel işletmelerinin gıda lojistiği gerçekleştirirken yöneticilerin uyguladıkları tedarik zinciri yönetimi stratejilerine göre tedarik zinciri performanslarının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti. Bu tespiti yaparken otel sınıflandırmaları ve yöneticilerin yönetim fonksiyonları algıları da göz önünde bulundurulmuştur. Otel işletmesi yöneticilerine etkin bir tedarik

zinciri yönetimi ile işletmelerine sağlayabilecekleri kazançları göstermek araştırmanın amaçlarındandır.

Uygulamada, anket çalışması bölgede yer alan 24 otel işletmesine ulaştırılmış ancak 18 işletmedeki 146 adet üst, orta ve alt düzey yönetici araştırmaya katkı sağlamıştır. Elde edilen veriler frekans dağılımı, aritmetik ortalama, student t testi, tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallis testi, Conover-Iman testleri ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler sırasıyla korelasyon ve regresyon analizleri ile tespit edilmiştir. Analiz neticesinde, otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi stratejileri ile tedarik zinciri performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişki neticesinde tedarik zinciri stratejilerinin uygulama düzeyi arttıkça tedarik zinciri performansının da arttığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Otel İşletmesi, Gıda Lojistiği, Tedarik Zinciri Stratejisi, Tedarik Zinciri Performansı.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Münevver ÇİÇEKDAĞI	
	Numarası	144160001008	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/ Turizm İşletmeciliği	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KARAMAN	
Tezin İngilizce Adı	Food Logistics and Supply Chain Management Strategies at Hotel Establishments: A Research		

SUMMARY

As days pass conditions of competition change. In the past, offering products and services with good quality and proper prices was enough for customer traction but it is not enough under today's conditions. Competition began to be made not through the end product but through the processes including all business partners that are providing services along the way of the product towards to customer. These business partners are suppliers, manufacturers, transporters, distributors and also their own business partners. Competition can be performed properly when all these partners fulfill their business processes in concert. At this point, we come across with supply chain management term for providing sustainable competition advantage.

The subject of this research is to determine if the supply chain performances of hotel establishments located in city of Konya differ from each other according to the applied supply chain strategies of the managers. The hotel classifications and the management functions perception of the managers have been taken in the consideration during the research.

In this study, a survey has been sent to 24 hotel facilities which are located in the region but 146 low-level, mid-level and senior managers of 18 facilities have contributed to the study. Obtained data have been analyzed with frequency distribution, arithmetic average, student t test, one way variance analyze, Kruskal Wallis test and Conover-Iman test. The relationship and effects between the variances have been determined –in order- by correlation and regression analyzes. With this analyze, it has been come to the conclusion that, in accommodation facilities there is a positive and significant relationship between supply chain strategies and supply chain performance. As a result of this relationship, it has been observed that as the supply chain strategy application level increases, the supply chain performance increases as well.

Key Words: Hotel Establishment, Food Logistics, Supply Chain Strategy, Supply Chain Performance

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı, Tanımı ve Önemi	6
1.1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı ve Tanımı	6
1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Önemi	8
1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Gelişimi	9
1.1.3.1. Dünyada Konaklama İşletmelerinin Gelişimi	9
1.1.3.2. Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Gelişimi	10
1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	10
1.2.1. Asli Konaklama İşletmeleri	11
1.2.1.1. Oteller	11
1.2.1.1.1. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	12
1.2.1.1.1.1. Hukuki Bakımdan Sınıflandırma	12
1.2.1.1.1.2. Yıldızına Göre Sınıflandırma	13

1.2.1.1.1.3. Mülkiyet Durumuna Göre Sınıflandırma	18
1.2.1.1.1.4. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma	18
1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri	19
1.4. Otel İşletmelerinde Yönetim.....	21
1.5. Otel İşletmelerinin İşletme Fonksiyonları	23
1.5.1. Yönetim.....	23
1.5.1.1. Planlama (Öngörme).....	25
1.5.1.2. Örgütlenme (Organizasyon)	26
1.5.1.3. Yöneltilme (Yürütme).....	27
1.5.1.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)	28
1.5.1.5. Kontrol (Denetim).....	29
1.5.2. Pazarlama	30
1.5.3. Finansal Yönetim	30
1.5.4. Muhasebe	31
1.5.5. İnsan Kaynakları	31
1.5.6. Halkla İlişkiler.....	32
1.5.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	32
1.5.8. Odalar Bölümü Hizmetleri	32
1.5.9. Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi	33
1.5.10. İnovasyon ve AR-GE	34

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ

2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramları.....	36
2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaç, Önem ve Faydaları.....	39
2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları	39
2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi	43

2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları	44
2.3. Tedarik Zincirinin Yönetiminin Temel Fonksiyonları	47
2.3.1. Talep ve Sipariş Yönetimi.....	48
2.3.2. Satın Alma.....	50
2.3.3. Planlama	52
2.3.4. Stok Yönetimi	52
2.3.5. Depo Yönetimi	53
2.3.6. Sevkiyat.....	53
2.4. Tedarik Zincirinin Yapısı	53
2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Almanın Rolü	54
2.5.1. Tedarik ve Satın Almanın İşletmeler Açısından Önemi	56
2.5.1.1. Örgütsel Satın Alma.....	57
2.5.2. Hizmet İşletmelerinde Satın Alma ve Tedarik.....	58
2.5.2.1. Satın Alma Yönetim Süreci	59
2.5.2.2. Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirilmesi	61
2.6. Turizm İşletmeleri İçin Tedarik Zinciri Yönetimi.....	68
2.6.1. Otel İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Önemi	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GIDA LOJİSTİĞİ STRATEJİLERİ

3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejileri	82
3.1.1. Yalın Tedarik Zinciri Stratejisi	83
3.1.2. Çevik Tedarik Zinciri Stratejisi.....	86
3.1.3. Hibrit Tedarik Zinciri Stratejisi.....	87
3.2. Gıda Lojistiği Stratejileri	90
3.2.1. Gıdaların Soğukta ve Dondurarak Muhafazası	92
3.2.1.1. Soğukta ve Dondurarak Muhafazada Kullanılan Yöntemler.....	93

3.2.1.2. Dondurulmuş Gıdalar ve Dondurma Sistemleri	93
3.2.2. Soğuk Zincir	94
3.2.2.1. Soğuk Zincir ve Gıda Dayanıklılığı	94
3.2.3. Soğuk Lojistik Yönetimi	94
3.2.3.1. Lojistik Stratejisinin Oluşturulması	95
3.2.3.2. Lojistik Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Önemi	96
3.2.3.2.1. Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojisi Araçları	97
3.2.3.3. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı	100
3.3. Tedarik Zinciri Performansı	102
3.4. Yazın İncelemesi	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GIDA LOJİSTİĞİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ: BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi	112
4.1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	113
4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	115
4.1.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları	120
4.1.4. Araştırmanın Yöntemi	122
4.1.4.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi	125
4.1.4.2. Veri Toplama Aracının Oluşturulması	126
4.1.4.3. Ana Kütlenin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi	131
4.1.4.4. Anketlerin Uygulanması ve Veri Toplanması	133
4.1.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	133
4.2. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları	138
4.2.1. İşletme Bilgileri	138
4.2.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	138
4.2.1.2. Katılımcıların Çalışma Alanlarına Yönelik Bilgi Dağılımları	140

4.2.1.3. Otel İşletme Türüne Ait Bilgi Dağılımları.....	141
4.2.2. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği	143
4.2.3. Veri Toplama Araçlarının Yapısal Geçerliliği	145
4.2.3.1. Tedarik Zinciri Stratejileri Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi .	146
4.2.3.2. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi	149
4.2.4. Hipotez analizleri	154
4.2.4.1. Otel İşletme Türlerine Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi.....	154
4.2.4.2. Otel İşletmesinin Büyüklüğüne Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi.....	155
4.2.4.3. Otel İşletmesinin Mülkiyet Durumuna Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi.....	156
4.2.4.4. Otel İşletmesi Tarafından Kullanılan Gıda Lojistiği İle İlişkilendirilen Bilgi Teknolojisine Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi.....	157
4.2.4.5. Otel İşletmesinde Gıda Lojistiği Alanında En Çok Taşınan Gıda Türüne Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi	159
4.2.4.6. Otel İşletme Türlerine Göre Otel İşletmesinin Temel Yönetim Fonksiyonlarını Uygulama Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi	160
4.2.4.7. Tedarik Zinciri Stratejileri ile Tedarik Zinciri Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi.....	161
4.2.4.8. Tedarik Zinciri Stratejileri ve Tedarik Zinciri Performansları Arasındaki Pozitif Yönlü İlişkinin Etki Düzeyini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizleri	164

BEŞİNCİ BÖLÜM**SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1 Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri	171
5.2 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	172
5.3 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	173
5.4 Otel Yöneticileri ve Gelecekteki Çalışmalar için Öneriler	175
KAYNAKÇA.....	179
EKLER	194
Özgeçmiş.....	197

KISALTMALAR

CRS: Merkezi Rezervasyon Sistemi

DTÖ: Dünya Turizm Örgütü

EDI: Elektronik Tabanlı İzlenebilirlik

ERP: Kurumsal Kaynak Planlaması

GDS: Global Dağıtım Sistemleri

TSCM: Turizm Tedarik Zinciri Yönetimi

TTZ: Turizm Tedarik Zinciri

TZP: Tedarik zinciri Performansı

TZS: Tedarik Zinciri Stratejisi

TZY: Tedarik Zinciri Yönetimi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: Tedarik Zinciri Yönetiminin Ana Görevleri.....	46
Tablo-2: Yalın, Hibrit, Çevik Tedarik Zincirleri Karşılaştırması	89
Tablo-3: Tedarik Zinciri Performansı Boyutları ve Göstergeleri.....	105
Tablo-4: Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı	127
Tablo-5: Ölçeklerin Literatürdeki Yeri	128
Tablo-6: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	138
Tablo-7: Katılımcıların Çalışma Alanlarına Yönelik Bilgi Dağılımları	140
Tablo-8: Otel İşletme Türüne Ait Bilgi Dağılımları	141
Tablo-9: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	144
Tablo-10: Tedarik Zinciri Stratejileri Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	146
Tablo-11: Tedarik Zinciri Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	148
Tablo-12: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	149
Tablo-13: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	152
Tablo-14: Otel İşletme Türlerine Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları	155
Tablo-15: Otel İşletmesinin Büyüklüğüne Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları	155
Tablo-16: Otel İşletmesinin Mülkiyet Durumuna Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları	156
Tablo-17: Otel İşletmesi Tarafından Kullanılan Gıda Lojistiği ile İlişkilendirilen Bilgi Teknolojisine Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları	158
Tablo-18: Otel İşletmesinde Gıda Lojistiği Alanında En Çok Taşınan Gıda Türüne Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları.....	159

Tablo-19: Otel İşletme Türlerine Göre Otel İşletmesinin Temel Yönetim Fonksiyonlarına Uygulama Düzeylerine İlişkin Farklılık Sonuçları	161
Tablo-20: Tedarik Zinciri Stratejileri ile Tedarik Zinciri Performansı Arasındaki İlişki Sonuçları	163
Tablo-21: Tedarik Zinciri Stratejileri ve Tedarik Zinciri Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	164
Tablo-22: H 1-2-3-4 Hipotezlerinin Kabul /Red Durumları	168
Tablo-23: H 5-6 Hipotezlerinin Kabul /Red Durumları	169
Tablo-24: H 7 Hipotezinin Kabul /Red Durumları	170



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Temel ve Destek Faaliyetler	37
Şekil-2: Tedarik Zincir Yönetiminin Amaçları	41
Şekil-3: Tedarik Zinciri Yönetimi İçinde Talep Yönetimi.....	49
Şekil-4: Satın Alma Departmanında Tedarik Zinciri Yönetimi İşleyişi.....	55
Şekil-5: Tedarikçi Seçimi ve Seçim Süreci.....	66
Şekil-6: Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Uygulamaları.....	69
Şekil-7: Bir Otelin Temel Tedarik Zinciri.....	71
Şekil-8: Turizm Nitelikleri ve Turizm Tedarik Zinciri Yönetimi Çıktıları İlişkisi.....	73
Şekil-9: Turizm Tedarik Zinciri Bağlantıları	75
Şekil-10: Araştırma Yöntemi	123
Şekil-11: Araştırma Modeli.....	124
Şekil-12: Korelasyon Katsayısı Aralığı.....	137
Şekil-13: Tedarik Zinciri Stratejileri Ölçeği Faktör Sayısını Belirlemek İçin Yamaç-Eğim Grafiği.....	147
Şekil-14: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Faktör Sayısını Belirlemek İçin Yamaç-Eğim Grafiği.....	151

GİRİŞ

İşletmelerin başarısı sadece kar marjı ile ölçülebilen bir kavram olmaktan çok ötelere geçmiştir. İşletme süreçlerinin sağlam temellere oturtularak yönetilmesi süreçlerdeki kayıpları en aza indirecek, süreçlere değer katmayan işlemleri dışarıda bırakacaktır. Bu sayede her türlü işletme kaynağından optimum seviyede yararlanılabilecektir. İşletmelerin yüksek kar sağlamak için henüz malzeme temini aşamasında iken en uygun fiyata en kalite ürünü işletmelerine katarak işletme kaynaklarını israf etmekten kaçınmaları gerekmektedir. Bu da doğru bir satın alma yönetimi ile mümkün olabilecektir. Geleneksel satın alma yöntemleri geride bırakıldığında karşımıza talep ve sipariş yönetimi, satın alma, planlama, depo yönetimi, nakliye gibi fonksiyonları içeren tedarik zinciri yönetimi çıkmaktadır.

Mal üretimi yapan işletmelerde olduğu gibi hizmet üretimi yapan işletmelerde de tedarik zinciri yönetimi gereklidir. Tedarik zincirini yönetmedeki zorluk sektörlere göre farklılık göstermektedir (Karasu, 2006: 11). İşi konaklama hizmeti sunmak olan işletmelerde malzemelerin uzun süreli depolamaya uygun olmaması sebebiyle kısa aralıklarla düzenli bir satın alma gerektirmesi tedarik zinciri yönetimine duyulan ihtiyacı daha anlaşılır ve kabul edilebilir hale getirmektedir (Kothari vd., 2005: 369).

Günümüz işletmeleri çeşitli çağdaş yönetim yaklaşımı ile yönetilmektedir. Bunlardan bir tanesi de yaklaşık yirmi senedir hayatımızda olan tedarik zinciri yönetimidir. Geleneksel yöntemlerle yönetilen, kapalı sistemli işletmeler uzun ömürlü olamamaktadır. Dolayısıyla yeni iş birliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı ile de temelinde talep yönetimi ile satın alma fonksiyonunun yer aldığı iş grupları oluşturularak zorluklar paylaşılabilen, işler için uzmanları tarafından yerine getirilebilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma olarak da adlandırılan bu sistemde üretici, tedarikçi, toptancı, dağıtıcı, perakendeci,

taşıyıcı gibi birçok aktör yer almaktadır. Her bir aktörün başarısı oluşturdukları zincirin başarısına katkı sağlamaktadır.

İmalat işletmeleri ile ilk uygulama örneklerini gösteren tedarik zinciri yönetiminin turizm sektöründe kullanımının yazın incelemesi neticesinde sınırlı kaldığı görülmüştür. Turistik ürünün birleşik ürün olma, stoklanamama, bulunduğu yerde tüketilme gibi özellikleri olduğundan sektörün tedarik zinciri ile tanışmada geç kaldığından bahsedilebilir. Ancak otel işletmeleri gibi yiyecek içecek hizmeti veren turizm işletmeleri ortada daha somut bir üründen bahsedilebildiği için tedarik zinciri yönetiminin sağladığı imkânlardan faydalanabilirler. Araştırma otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerine tedarik zinciri yönetimi sayesinde işletmelerine katabilecekleri performans boyutlarını gösterme niyetini taşımaktadır. Bu kapsamda otel işletmesi sınıflarına göre tedarik zinciri stratejileri ortaya konularak yöneticilerin strateji algıları, stratejiler kapsamında tedarik zincirlerinin performans değişimleri ve yöneticilerin yönetim fonksiyonları algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sayede işletmelerin eksiklerini analiz etme imkânları doğabilecektir.

Küresel ortamda faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, sektör özellikleri gereği yoğun rekabet şartlarında hizmetlerini devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Türkiye özellikle İspanya ve Yunanistan gibi Akdeniz ülkeleriyle yoğun bir rekabet ortamı içerisinde yer almaktadır. Her şey dâhil sisteminden çıkan İspanya ve Yunanistan'a karşın, Türkiye'nin halen bu sistemi kullanması, ülkedeki konaklama sektörünün ciddi bir rekabet ortamı içerisinde olduğunu göstermektedir. Sektör özelliği gereği konaklama işletmelerinin kar ve fiyatlara etki edememeleri neticesinde, sürdürülebilirlik ve rekabet açısından amaçları; maliyetin minimize edilmesi, kontrolü ve etkinliğinin sağlanması olarak şekillenmiştir. Konaklama işletmelerinde tedarik zinciri maliyetlerinin önemi, rekabet ortamında, teknolojiye ve müşteri beklentilerindeki gelişim ve değişimler ile ürün/hizmet yaşam döngüsünün kısılması sonucunda artmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ile yöneticilere ürün/hizmetlerin maliyetleri hakkında daha gerçekçi ve ayrıntılı raporlar

sunulabilecektir. Yöneticilerin bu bilgilerle maliyetleri minimize etmeleri, kontrolünü ve etkinliğini sağlamaları; diğer bir maliyet düşürme yöntemi olan hedef maliyetleme ile mümkün olabilecektir (Okutmuş ve Ergül, 2013: 5411).

Geçmişte işletmelerin üretim, mühendislik, muhasebe ve finansman, satış ve pazarlama gibi birimlerinin yönetilmesi için oluşturulan stratejiler yani iç paydaşlarıyla olan ilişkileri; dış paydaşlarla olanlara göre birincil öncelikte yer almışlardır (Başkol, 2011: 14). İşletmeler piyasada rekabet avantajlarını koruyabilmek adına müşteri taleplerini karşılayabilme konusunda azami gayreti sürekli bir şekilde göstermek durumundadırlar (Agarwal vd., 2006: 211). Uluslararası pazarda sürekli değişen taleplerin doğru zamanda karşılanması sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada kilit rol oynamaktadır (Şen, 2006: 1).

Günümüzde tedarik zinciri yönetiminin bu kadar önem kazanması ve birçok çalışmaya konu olmasının önemli nedenlerinden bir tanesi; bilhassa yarı mamul, mamul ve yedek parça gibi ürünlerin üretimini yapan işletmelerin hali hazırda üretim maliyetlerini minimum noktaya kadar düşürmeleriyle bundan sonraki maliyet tasarrufunun yoğun olarak lojistik hizmetler ve tedarik zincirlerinin her bir halkasının verimli bir yönetim şekli ile yönetilmesi sonucunda kazanılabileceğinin farkına varılmış olunmasıdır (Başkol, 2011: 13).

Otel işletmeleri, sundukları dinlenme ve eğlenme gibi soyut hizmetlerinin yanı sıra kullanımı çok ciddi boyutlara ulaşmış olan, süreç olarak da imalat işletmelerindeki üretim süreçlerine benzeyen adımlara sahip olan yiyecek-içecek üretimi gibi somut hizmetler de sergilemektedirler. Yiyecek ve içecek üretiminde kullanılan bazı hammadde ve yarı mamulleri üretmelerinin mümkün olmamasından ötürü bu ürünleri tedarikçileri vasıtasıyla temin etmektedirler (Okutmuş ve Ergül, 2013: 5411-5413).

İnsanoğlunun yaşamını sürdürmesinde yeme-içme en temel ihtiyaçlardan biridir. Bu ihtiyacı insanlara sunan yiyecek içecek işletmeleri özgün bir işletme olabilecekleri gibi konaklama işletmelerinin içerisinde faaliyet gösteren birimler de olabilmektedirler. Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümü; restoranlarında, barlarında, banket salonlarında vb. yerlerde misafirlere sunulmak üzere yeme içme ile ilgili her türlü ihtiyacın tedarik edilmesini, üretilmesini, uygun koşullar altında saklanmasını sağlamaktadır (Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, 2009: 1). Türkiye'deki konaklama işletmelerinde üç yıldızlı otellerden başlamak üzere yiyecek içeceklerle ilgili birimlerin bulunması mecburidir (Kozak vd., 2013: 55). Dolayısıyla araştırmada üç, dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde durulmuştur.

Araştırma, tedarik zinciri yönetimi stratejilerinin ve bu stratejilerin etki ettikleri tedarik zinciri performans boyutlarının tespiti konusunda yerli ve yabancı literatürde otel işletmelerinde uygulama örneklerine rastlanmaması sebebiyle önem taşımaktadır. Bu boşluğu doldurma gereksiniminden yola çıkılarak otel işletmeleri üzerinde tedarik zinciri stratejilerinin tedarik zinciri performansına etkisini tespit etmek çalışmanın temel amaçlarından biridir. Bir diğer amaç; otel işletmesi sınıflarına göre tedarik zinciri stratejilerinin farklılık gösterip göstermediğini ölçmektir. İşletme türlerine göre yöneticilerin yönetim fonksiyonu algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti de anket katılımcıları olan yöneticilerin sorumluluklarının bilincinde olup olmadıklarının yorumlanabilmesi açısından önem arz etmektedir. Tedarik Zinciri yönetimi stratejilerini işletmelerine uyarlarken yönetim fonksiyonlarının gereklerini yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu kapsamda araştırma beş bölümden oluşmaktadır: Araştırmanın ilk bölümünde araştırma sahası olan konaklama işletmeleri hakkında genel bilgiler verilmiştir. Ardından ana kütleyi oluşturan otel işletmeleri hakkında bilgilere yer verilerek otellerin sınıflandırılması, işletme fonksiyonları ve yönetim fonksiyonları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetim yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Öncelikle tedarik zinciri yönetiminin önemi ve faydalarından

bahsedilmiş, daha sonra tedarik zinciri yönetiminin temel fonksiyonları, yapısı, tedarik zinciri yönetiminde satın almanın rolü, turizm işletmeleri genelinde otel işletmeleri özelinde tedarik zinciri yönetiminin kullanımı anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümü otel işletmelerindeki gıda lojistiği stratejileri konusuna ayrılmıştır. Gıda lojistiği konusuna değinmeden önce temel tedarik zinciri yönetimi stratejileri anlatılmıştır. Ardından tedarik zinciri performansı ve ilgili konularda yapılan yazın çalışmalarına değinilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde yapılan saha çalışması anlatılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın kavramsal modeli ve metodolojisi, araştırma verilerinin analiz ve bulguları başlıkları altında araştırmanın konusu, amacı, ön kabulleri ve sınırlılıkları, araştırma yönteminin belirlenmesi ve hipotezlerin analizi yer almaktadır.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise analiz sonucunda elde edilen veriler ışığında değerlendirme yapılarak otel yöneticileri ve gelecekteki çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı, Tanımı ve Önemi

İşletme yöneticiliğinde gerçekleşen yenilikler göz önünde bulundurulduğunda kaliteye verilen önem ilk sıralarda yer almaktadır. Bu anlayış iş görene verilen önemi de artırmıştır. Önceleri çalışanların sadece kol gücünden yararlanılırken artık beyin gücünden de yararlanılmaya başlanmıştır. Kalite yönetimiyle paralel yeni işletme felsefelerinin ortaya çıkmasıyla hem iç hem dış müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla konaklama işletmelerinin yeni misyon ve vizyonlar oluşturmaları ve bu doğrultuda faaliyetlerini planlamaları gerekli hale gelmiştir (Karaman, 2006: 169).

Konaklama işletmesi kavramı, tanımı ve önemi aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı ve Tanımı

Konaklama sektöründen faydalanan turistlerin seyahat sebepleri, seyahat etme şekilleri, seyahatten beklentileri, gelir düzeyleri ve beğenileri birbirinden farklı olduğundan, sektörü oluşturan işletmeler de oldukça farklıdır (Batman, 1999: 8).

Konaklama işletmeleri, misafirlerin kalıcı olmayan şekilde konaklama, yeme-içme, eğlenme ve bazı diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Eraslan, 2004: 1). Konaklama işletmeleri; içerisinde buldukları ülkelerin kültürel, ekonomik, sosyal vb. unsurlarının gelişmesine olan katkılarından ötürü turizm faaliyetleri içindeki önemli unsurlardan biridir (Didin ve Köroğlu, 2008: 112).

İlk çağlardan günümüze kadar insanların yer değiştirme istekleri bulunmaktadır. Bu istek ilk başlarda genelde gıda ihtiyacından ötürü ortaya çıkmıştır. Sonraki dönemlerde ise insanoğlunun çeşitli ihtiyaçları doğmuştur. Yeni yerler keşfetmek bu ihtiyaçlardan bir tanesidir. Yeni yerleri keşfetme ihtiyacının konaklama ihtiyacını doğurması sonrasında ise seyahat nedenlerine göre konaklamalar gerçekleşmeye başlamıştır. Konaklamanın tarihi; insanoğlunun ihtiyaç duyduğu

şeylerin karşılanmasıyla ortaya çıkması ile başladığı düşünüldüğünde, insanlık tarihi kadar eskiye dayandığı söylenebilmektedir. Oteller, geniş bir bakış açısı ile bakıldığında, konaklama dendiğinde ilk akla gelen olgudur ve ana konaklama tesisi olarak turizm yazınına girmiştir (Elitaş, 2010: 13).

Farklı nedenlerle seyahat etmekte olanların ihtiyaçlarını gidermek üzere doğuda kervansaray, batıda han olarak ortaya çıkan konaklama işletmelerinin açılmaları ve işletilme amaçları arasında önemli farklılıklar vardır. Doğuda kervansarayların, yabancıları misafir etme prensibi ile ticari kaygı taşımadan işletilme amaçları bulunurken, batıda hanların açılma ve işletilme amacı ticaridir. Ticari işletme amacı olmayan kervansarayları yapan vakıf sahiplerinin ekonomik durumlarının elverişsiz olmaları sonucunda, kervansaraylar fonksiyonlarını yerine getirememiş ve yıkılmaya terk edilmişlerdir. Batıda ise han adı verilen konaklama işletmeleri gelişimlerini günümüze kadar sürdürme olanağı bulmuşlardır (Olalı ve Korzay, 1993: 8).

Turistik hizmet ve malların üretimi ile alakalı olan işletmeler birinci derecede turizm işletmeleri arasında yer almaktadır. Turizm olayları bu işletmelerin varlık nedenleri olup, işletmelerin üretimleri de turizmle alakalı ortaya çıkmış olan ihtiyaçların tatminine yöneliktir. Bundan dolayı turistlerin farklı mekânda geceleme ihtiyacını gideren işletmeler konaklama işletmeleri adını alır (Toskay, 1989: 228). Farklı bir tanıma göre ise konaklama işletmeleri, turistlerin, geçici olarak konaklama, yeme içme, kısmi şekilde eğlenme ve bazı diğer sosyal gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 8).

Konaklama işletmesi adı verilen kavramın tanımlanması ile alakalı farklı birçok yaklaşım bulunmaktadır. Burada tartışılan durum; konaklama işletmelerinin başlıca karşılamış olduğu ihtiyacın yanında, işletmelerin ek departmanları ile alakalı olan hizmet konuları üzerinde oluşmaktadır. Genel olarak kabul edilen yaklaşıma göre, konaklama işletmelerinin, konaklama ihtiyacı ile birlikte yiyecek-içecek ihtiyaçlarını da karşılayan yerler oldukları fikri yoğunluk göstermektedir (Denizer vd., 1998: 2).

Konaklama işletmeleri, temel fonksiyonu konaklama gereksinimini karşılamak olan ve niteliği ile diğer turizm faaliyeti gösteren işletmelerden farklılaşan, bununla birlikte kat hizmetleri, yiyecek-içecek, çamaşırhane, kuru temizleme ve danışma gibi birçok birimi bünyesinde barındıran işletmelerdir (Kasavana ve Brooks, 1998: 2-3).

Konaklama işletmeleri, farklı nedenlerle insanların yaptıkları yer değiştirme faaliyetleri sonucunda öncelikli olarak konaklama, sonrasında da yeme-içme ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlara bağlı olan diğer gereksinimlerini temin etmek amacıyla mal ve hizmet veren ticari özellikteki işletmeler şeklinde tanımlanabilir (Şener, 1997: 4).

Baker vd.'leri konaklama işletmelerini, özel bir hizmet sözleşmesi olmaksızın, yeme-içme hizmetlerini ve istenildiğinde konaklama hizmetlerinin sağlandığı, kişilerin ise, sunulmuş olan bu hizmetleri kendi istekleri ile kabul edip kaldıkları yerler olarak tanımlamaktadır (Baker vd., 2001: 7).

1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Önemi

Konaklama işletmelerinin özellikleri işletme yöneticileri başta olmak üzere, işletme sahipleri, çalışanlar ve tedarikçiler açısından iyi bilinmelidir. Bu sayede üstün bir rekabet avantajı, başarılı bir örgüt yapısı, sürekli iyileştirme stratejisi ve insana önem veren örgüt kültürünün ortaya çıkması ile geleceğe vizyon sahibi olarak bakabilen işletmelerin ortaya çıkması sağlanabilecektir (Karaman, 2006: 161).

İspanya hakkında yapılan ampirik bir çalışma ile Turizmin ekonomik büyümeye olan pozitif yönlü etkisi kanıtlanmıştır. Aynı şekilde bulgulara diğer Akdeniz'e kıyısı olan ülkelerden İtalya, Portekiz, Yunanistan ve Güney Kıbrıs'da da rastlanmaktadır. Bu tür gelişmeler, özellikle büyüme hamlesi ve ekonomik kalkınma yapma aşamasında olan ya da yapan birçok ülkede, ekonomik büyümeyi turizme dayandıran politikaları en fazla sözü edilen kamu politikaları şekline getirmiştir (Özdemir ve Öksüzler, 2006: 107-125).

Turizm; Dünya Turizm Örgütü (DTÖ)'nün tanımına göre istihdamı, ticareti, yatırımı ve gelişmeyi ifade eder. Bugün turizm sektörü, dünya gayrisafi hasılanın

büyük bir kısmını oluşturan ve yaygın biçimde istihdam, gelir ve vergi getirilerinin oluşturulmasında, ulusal ve bölgesel ekonomik gelişmelere katkı sağlanmasında ve ödemeler dengesi sorunlarının hafifletilmesinde rol oynayan önemli bir unsur olarak yerini almıştır. Bu sebeple de turizm sektörü, ekonomik kalkınma stratejisinde Türkiye için anahtar sektör olma özelliğine sahiptir (Çimat ve Bahar, 2003: 1-18).

Günümüzde turizm sektörünün ekonomik, toplumsal ve sosyal açıdan kazandığı önem derecesi gittikçe artmaktadır. Bu sektör küresel düzeyde hızla farklılaşan rekabet ve pazar koşullarından dolayı sürekli olarak dinamik bir gelişim içerisindedir. Ekonomik payı giderek artan turizm sektörü sayesinde çok çeşitli hizmetler verebilen konaklama işletmelerinin miktarı da artmaktadır. Genellikle büyük ölçekli olan konaklama işletmelerinde birden fazla faaliyetin aynı zamanda müşterilere sunulması sebebiyle, mali özellikli işlemler gitgide karmaşık bir hale dönüşmüştür (Dursun ve Yalnız, 2013: 140).

Konaklama işletmeleri Turizm faaliyetlerinin omurgasını oluşturan bir unsurdur. Günübürlük, çok kısa süreli seyahatler dışında turizmin konaklamasız düşünülmesi mümkün değildir. Bundan dolayı konaklama işletmeleri, artan talepleri karşılamaya yönelik yapılan ekonomik faaliyetler içerisinde önemli bir yer bulmakta ve gelişimlerini sürdürmektedir (Kaya ve Köse, 2013: 4).

1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Gelişimi

İnsanlar tarih boyunca daha çok ticari, sportif, sosyal ve inançla ilgili nedenler olmak üzere farklı amaçlarla da sürekli seyahat etmişlerdir. Bu şekilde yer değiştirme, antik çağlardan beri süregelen bir yapıdır. İnsanlar seyahatlerinde ilk olarak han ve kervansaraylardan konaklama amaçlı faydalanmışlardır (Emir, 2007: 6).

1.1.3.1. Dünyada Konaklama İşletmelerinin Gelişimi

Dünyadaki otelcilik endüstrisinin gelişimi incelendiğinde 1400lü yıllarda İngiltere’de genellikle posta arabası güzergâhında bulunan hanlara rastlanmaktadır. 1500’lü yıllarda Fransa’da evlere servis yapan catering kuruluşları açılmıştır.

Ardından Venedik ve İngiltere’de kafeler açılmıştır. 1760 yılında İngiltere’de ilk kez “hotel” kavramı kullanılmıştır. 1794 yılında Newyork’da ilk şehir oteli açılmıştır. 1800lü yıllarda Paris, Philedelphia ve Amerika’da çeşitli oteller kurulmuştur. O yıllarda otel işletmelerinde asansör, spor alanları, emanet kutusu, kaloriferli ısıtma alanları, eğlence hizmetleri, elektrikli aydınlatma sistemlerinin de sunulmaya başlanmasıyla günümüz otellerinin temelleri atılmıştır (Kozak vd., 2002: 3-4). Bu dönemden sonra ise başta Amerika olmak üzere birçok ülkede otel zincirleri ile otelcilik sektörü büyük gelişme yaşamış ve otel işletmeleri hizmet temalarına göre çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur.

1.1.3.2. Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Gelişimi

Ülkemizde konaklama işletmelerinin gelişimi han ve kervansaraylarla başlamaktadır. Selçuklu ve Osmanlı İmparatorlukları dönemlerinde ticaret yolları güzergahına inşa edilen han ve kervansaraylar Türkiye’deki konaklama sektörünün ilk örneklerini oluşturmaktadır (Maviş, 2006: 8). Bu dönemlerdeki hanlar ve kervansaraylar batıdakilerin aksine ücret almadan konaklama hizmeti veren hayır kurumları şeklinde faaliyet göstermişlerdir (Kaymaz, 2012: 51).

1982’de İstanbul’da kurulan “Pera Palas”, modern otelcilik bağlamında Türkiye’deki ilk oteldir. Ardından 1931 yılında açılan Park otel ve 1955 yılında açılan İstanbul Hilton otelleri gelmektedir (Denizer vd., 1998: 11). Konaklama sektörünün modern manada hizmete başlaması 1980li yılları bulmaktadır. 1982 yılında çıkarılan Turizmi Teşvik Kanunu ile turizme farklı bir bakış açısı ile bakılmış olup sektöre önem verilmiştir. İlerleyen dönemlerde de batıdaki rakiplerinin standartlarını aratmayacak şekilde yeni oteller sektörde faaliyet göstermeye başlamışlardır (Andaç, 2004: 16).

1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmeleri arasında sınıflandırma yapılırken birbirinden farklı, çok sayıda görüş ortaya çıkmıştır. Fiziksel yapılarına, hizmet sundukları konaklama ihtiyacı türüne, pansiyon durumuna, gelişim aşamalarına, büyüklüklerine, faaliyet sürelerine, hukuksal açıdan bağlı oldukları duruma, lüks derecesine, ulaşım araçları

ile olan bağlantılarına, mülkiyetlerine ve yönetim amaçlarına göre gibi çeşitli sınıflandırmalara tabii tutuldukları görülmektedir (Akıncı, 2010: 19).

Konaklama İşletmeleri farklı unsurlara göre sınıflara ayrılabilmeyle birlikte genel olarak kabul edilmiş ayrıma göre tamamlayıcı konaklama işletmeleri ve geleneksel konaklama işletmeleri olarak iki ayrı gruptan oluşmaktadır. Geleneksel konaklama işletmeleri oteller olup, tamamlayıcı konaklama işletmeleri ise; motel, kamping, pansiyon ve diğer işletmelerdir (Aktaş, 1997: 30).

Konaklama sektöründen faydalanan insanların istek ve taleplerinin değişkenlik göstermesi, bu istek ve taleplere cevap verecek olan işletmelerinde de çeşitlilik göstermelerine sebebiyet vermiştir. Dolayısıyla gece konaklamasının yanı sıra insanların sosyal yapılarına ve zevklerine göre çok sayıda farklı hizmet sunan işletme ortaya çıkmıştır (Eraslan, 2004: 1).

21.06.2005 tarihli ve 25852 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış olan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” konaklama işletmelerini; asli konaklama tesisleri, kırsal turizm tesisleri, sağlık ve spor tesisleri, birleşik tesisler, özel tesisler ve diğer tesisler olarak sınıflandırmıştır. Bu yönetmelik ayrıca asli konaklama tesislerini; oteller, tatil köyleri, pansiyonlar, moteller, kampingler, hosteller ve apart oteller olarak ayırmaktadır (Resmi Gazete, 2005).

Araştırmamızda asli konaklama tesislerinden oteller üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Asli Konaklama İşletmeleri

Bu işletmeler; oteller, tatil köyleri, pansiyonlar, moteller, kampingler, hosteller ve apart oteller olarak sınıflandırılmış olup araştırmanın ana hedefi otel işletmeleri olduğu için oteller üzerinde durulacaktır.

1.2.1.1. Oteller

Oteller, temel fonksiyonları gelen müşterilerinin konaklama ihtiyacını karşılamak olan ve verilen bu hizmetin yanında, spor, eğlence ve yeme içme ihtiyaçları için de hem yardım eden hem de tamamlayıcı hizmet veren birimleri

içerisinde barındırabilen tesislerdir. Bu tesisler birden beşe kadar yıldızla sınıflandırılırlar (Resmi Gazete, 2005: Madde 19 - (Değişiklik: 13/11/2011-2011/1271 K.)).

Otel işletmeleri birçok ülkede toplantılar, iş görüşmeleri, rekreasyon, eğlence ve konferanslar için imkan sağlarlar. Birçok farklı alanda gelen ziyaretçiler için önem arz eden çekim merkezleridir. İşgücü istihdam etme, bölgesel kalkınma ve önemli bir döviz kazandırma anlamında büyük katkıları vardır. Farklı endüstri ürünleri için önemli bir pazar konumundadır. O yörede yaşamakta olan insanlar için de önemli geçim kaynaklarıdır (Medlik ve Ingram, 2001: 4-5).

1.2.1.1.1. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel İşletmelerinin sınıflandırılması hakkında kesin ve ortak alan bir görüş birliğine varılamamıştır. Otel işletmeciliği yazını incelendiğinde karşımıza çok sayıda otel sınıflandırma şekli çıkmaktadır. Bu sebepten araştırmamızda kullanımı en yaygın olan sınıflandırma şekilleri anlatılmıştır. Bu sınıflandırmalar; hukuki yapılarına göre oteller, yıldız sayısına göre oteller, büyüklüklerine göre oteller ve mülkiyet durumlarına göre otellerdir.

1.2.1.1.1.1. Hukuki Bakımdan Sınıflandırma

Otel işletmeleri hukuki bakımdan incelendiğinde turizm işletme belgesi olanlar ve olmayanlar şeklinde iki sınıfa ayrılabilirlerdir.

Turizm İşletme Belgeli Oteller:

Bu oteller 21.06.2005 tarihli ve 25852 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış olan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” uyarınca birden beşe kadar yıldızla numaralandırılarak sınıflara ayrılmıştır (Resmi Gazete, 2005: Madde 19 - (Değişiklik: 13/11/2011-2011/1271 K.)).

İşletme Belgesiz Oteller –Belediye Belgeli Otel İşletmeleri:

Turizm işletme belgesi bulundurmayan tüm otel işletmeleri bu sınıflandırmaya dâhil edilmektedir. Bu sınıfta bulunan oteller, yerel yönetimlerin belirlemiş olduğu

normlara göre ayrılmaktadırlar. Denetimleri yerel yönetimlerce yapılmaktadır. Fiyatları da belediyelerce tespit edilir. Bu otel işletmelerinin sınıflandırılmaları genellikle birinci sınıf, ikinci sınıf ve üçüncü sınıf oteller şeklindedir (Şener, 2007: 25).

Araştırmada işletme belgeli oteller ele alınmıştır.

1.2.1.1.1.2. Yıldızına Göre Sınıflandırma

Ülkemizde yer alan çok çeşitli konaklama işletmeleri sınıflandırmalarından kabul edilen otel işletmelerini turistik işletme belgeli ve belediye belgeli olarak ayıran sistemdir. Belediye belgeli otel işletmeleri birinci, ikinci ve üçüncü sınıf olarak ayrılırken; turistik işletme belgeli olanlar özelliklerine göre beş yıldız seviyesine ayrılmıştır (Özdoğan, 2006: 49).

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin 19. Maddesine göre otel işletmeleri yıldızlarına göre aşağıdaki asgari özellikleri taşımak durumundadırlar (Resmi Gazete, 2005: 4525-4528):

En az 10 odası olması gereken bir yıldızlı oteller;

- Otelin giriş bölümünde rüzgarlık, döner kapı veya benzer yapılanma ve hava perdesi (yalnız yaz sezonunda açık olan tesisler hariç),

- Otel kapasitesine uygun lobi ve ayrı bir oturma salonunun olmadığı durumlarda kabul holü,

- Kahvaltı ofisi ve salonu (otel kapasitesine uygun oturma salonu veya lokanta var ise bu alanlar kahvaltı sunma amacıyla da kullanılabilir, yazlık bir tesis ise salonun bir kısmı açık olabilir),

- Yönetim için oda,

- Müşterilerin kullanacağı kat sayısı üçten fazla ise yeterli oranda asansör,

- Sabah 06:00'dan gece yarısı 24:00'e kadar büfe hizmeti,

- İlk yardım malzemeleri bulunan bir dolap,
- Odalara özel dışarı ile doğrudan bağlantı kurulabilen telefon hizmeti,
- Oda sayısının %25'ine yetecek sayıda resepsiyonda eşya emanet edilebilecek kasa veya müşterilerin konaklayacağı odaların tamamında değerli eşya kasası,
- Umumi alanlar ve yatak odalarının tamamını kaplayan parke, halı, seramik vb. nitelikli malzeme.

Bir yıldızlı otel niteliklerine ilaveten iki yıldızlı oteller;

- İklim şartlarına göre genel alanlarda klima,
- Yatakların bulunduğu katlarda kat hizmetleri için dolap veya ofis,
- Odalara özel saç kurutma makinesi,
- Odalara içecek hizmeti.

İki yıldızlı otel niteliklerine ilave olarak üç yıldızlı oteller;

- İklim şartlarına göre odalara özel klima,
- Yatak sayısının %25'i oranında oturma olanağının lobi ya da oturma salonunda sunulması,
- Ek bir yönetim odası,
- Odalara özel televizyon,
- Odalarda mini bar ve var olan yiyecek içecek türlerinin sevisine uygun malzeme,
- Çamaşır yıkama ve ütü hizmeti,
- Yirmi dört saat büfe hizmeti,
- Elektronik ortamda rezervasyon hizmeti,

- 2. Sınıf lokanta, kafeterya, yüzme havuzu, ya da kişi başı en az 1,2 metrekare alanlı, en az 50 kişiye hizmet sağlayabilecek çok amaçlı salon veya toplantı salonu birimlerinden en az bir adedi.

Üç yıldızlı otel niteliklerine ilave olarak dört yıldızlı oteller;

- Kabul holünde telefon,
- Müşterilerin kullanacağı kat sayısı ikiden çok ise kapasiteye uygun asansör,
- Oda içlerinde ve genel kullanımı olan alanlarda klima,
- Yatak örtüsü, kıymetli eşya için kasa ve mini barlı odalar,
- Sabah 06:00 ile gece yarısı 24:00 saatleri arasında odalara servis,
- Terzi ve kuru temizleme hizmeti,
- Ayrık yerleşimli oteller hariç her kata özel kat ofisi,
- Satış birimi,
- Çeşitli dillerde yazılmış dokümanların yer aldığı okuma salonu,
- En az 100 kişi tesis yatak kapasitesinin en az %50'sine hizmet edebilecek asgari ikinci sınıf lokanta,
- Bagaj odası ve emanet hizmeti,
- Ayrık yerleşimli tesisler hariç servis asansörü veya merdiveni,
- Personelin en az %15'inin alanında eğitimli olması,
- Alanında eğitimli veya en az beş yıl deneyimli idari personel,
- İnternete bağlı bilgisayar, telefon, faks gibi büro araçlarının yer aldığı çalışma ofisi,

- Odalara mesaj bırakabilme hizmeti ile aşağıda yer alan birimlerden en az üç tanesinin bulunması gereklidir:

* Kişi başı en az 1,2 metrekare alanlı en az 100 kişiye hizmet verebilecek çok amaçlı salon ve fuayesi

* Kişi başı en az 1,2 metrekare alanlı en az 100 kişiye hizmet verebilecek donanımlı toplantı salonu,

* Kişi başı en az 1,2 metrekare alanlı en az 100 kişiye hizmet verebilecek gece kulübü veya diskotek

* Kişi başı en az 1,2 metrekare alanlı en az 100 kişiye hizmet verebilecek bar salonu

* Kişi başı en az 1,2 metrekare alanlı en az 100 kişiye hizmet verebilecek pasta salonu

* En az 100 kişilik tiyatro, sinema vb. etkinliklerin yapılabileceği kapalı salon,

* Kişi başı en az 1,2 metrekarelik en az 200 kişilik konferans salonu ve salonla bağlantılı simultane tercüme odası, sekreterlik hizmeti veya salonla bağlantılı en az iki çalışma ofisi,

* Menüsü, servisi ve tefrişi geleneksel Türk kültürüne ait olan, alakart hizmet sunan asgari ikinci sınıf lokanta,

* Farklı ülke mutfaklarından birine ait menüsü, servisi ve tefrişi olan alakart hizmet sunan asgari ikinci sınıf lokanta,

* En az 40 metrekareden oluşan jimnastik salonu; buhar banyosu, Türk hamamı, kar odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, tuz odası, alarm sistemli sauna, masaj birimleri vb. ünitelerden en az dört tanesi,

* Bowling, bilardo, duvar tenisi salonları, çocuklara yönelik oyun alanları, dinlenme alanları ve tuvaletleri olan çocuk bakım odası ile oyun odası ve bahçesi,

golf sahası, tenis kortu, açık/kapalı spor alanları, kayak pisti vb. imkânları sunan birimlerden en az dördü,

* Açık yüzme havuzu,

* Kapalı yüzme havuzu birimlerinden en az üç tanesi.

Dört yıldızlı otel niteliklerine ilave olarak beş yıldızlı oteller;

- Dış ve içyapı ile hizmet standardı açısından üstün niteliklere sahip,
- Personelinin en az %25 i alanında eğitilmiş,
- En az 120 odalı,
- Müşterinin kullanacağı kat sayısı birden fazla ise kapasiteye uygun asansör,
- Odalara özel yatak başı merkezi aydınlatma düğmesi, priz, boy aynası,
- Odalara özel bornoz, kullan-at terlik, dikiş ve diş temizlik kitleri, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil veya şemsiye benzeri gereçlerden en az beş adet amblemli gereç,
- Banyolarda resepsiyonun aranabileceği telefon hizmeti,
- En az altı odadan oluşan oda kapasitesinin asgari %5'i oranında tütün ürünleri kullanılmayan oda,
- Dört yıldızlı otellerde en az üç tane bulunması gereken birimlerden en az 6 adet bulundurulması,
- Yirmi dört saat odalara servis hizmeti,
- Garaj veya üstü kapalı otopark ile bu alanda yirmi dört saat görev yapan personel,
- Odalarda internet ile uydu erişimli televizyon ve video oynatıcısı,

- Kuaför,
 - Satış birimleri,
 - Alakart hizmet sunan asgari ikinci sınıf lokanta,
 - Resepsiyondan ayrı bir alanda müşterilerle ilişki kuran ve danışmanlık hizmeti veren eğitimli personel,
 - Katların koridorlarında resepsiyonla bağlantı kurulabilecek telefon.
- niteliklerini taşımak durumundadırlar.

1.2.1.1.1.3. Mülkiyet Durumuna Göre Sınıflandırma

Mülkiyet durumu açısından detaylı bir sınıflandırmada oteller şahıs otelleri, kamu otelleri, şirket otelleri, vakıf otelleri, dernek otelleri, sendika otelleri olarak gruplandırılabilir. Bir başka yaklaşımda ise oteller kamu ve özel sektör otelleri olarak ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma biçimi içinde otellerin sahiplik durumları, yönetim şekilleri, kiralanma biçimleri gibi sınıflandırmalar da bulunmaktadır (Kozak vd., 2013: 51).

Araştırmada mülkiyete göre otel işletmeleri şahıs otelleri, kamu otelleri, şirket otelleri, vakıf otelleri, dernek otelleri, sendika otelleri olarak şeklinde ele alınmıştır.

1.2.1.1.1.4. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma

Oteller, personel, yatak ve oda sayıları dikkate alınarak üç gruba; büyük, orta ve küçük, çok küçük olarak ayrılabilir (Çetiner, 2009: 15-16):

Çok Küçük Oteller; oda sayısı 25'den daha az olan ve yapılan hizmetlerin genellikle 25 kişiden daha az personel tarafından görüldüğü, konaklama hizmetlerini sürekli bir iş edinmeyen işletmelerdir.

Orta ve Küçük Oteller; kesin bir ayrımın yapılamaması ile birlikte; bünyesinde 100-300 oda bulundurmakta olan, 100-300 personelin çalıştığı işletmeler orta otel,

25-100 odası olan, 30-100 personelin çalıştığı işletmeler ise küçük otel olarak sınıflandırılmaktadır.

Büyük Oteller; ortalama oda sayıları ve personel sayıları 300 ve üstü olan otel işletmeleridir. Otel zincirleri ya da endüstriyel otel şeklinde anılabilen bu işletmeler kitle turizmi ile gelişimlerine başlamışlardır.

Bir başka sınıflandırmaya göre ise oteller küçük, orta ve büyük oteller olarak ayrılmakta ve küçük oteller 100 ve daha az oda sayısı; orta büyüklükteki oteller 101 ile 300 oda sayısı ve büyük oteller 301 ve daha fazla oda sayısı olarak ayrılmaktadır. Başka bir görüşe göre ise 301-600 arası oda sayısı büyük otelleri ifade ederken 601 ve fazlası çok büyük otel anlamına gelmektedir (Kozak vd., 2013: 51).

Araştırma kapsamına 0-100, 101-300, 301-600 oda sayılarına göre küçük, orta ve büyük ölçekli oteller alınmıştır.

1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Turizm sektörünün temelinde bulunan konaklama işletmeleri, müşterilere hem hizmet hem de mal sunmaktadırlar. Hem mal hem de hizmet veren bu işletmelerin görünümleri ülkeden ülkeye farklılık gösterse de amaçları her ülkede aynıdır. Sunmuş oldukları hizmetin ölçüsü ise konaklama işletmesinin tesiste çalıştırmış olduğu işgücünün eğitim durumuna ve fiziki yapısına göre değişmektedir (Gökdeniz, 1999: 3).

Konaklama işletmeleri dendiğinde akla gelen müşterilerine yeme içme hizmeti veren ve kalacak yer sağlayan pansiyon, otel, tatil köyü, oberj, motel, kaplıcalar ve kamping gibi farklı çeşitlilikte yerler gelmektedir. Sayılanlar arasında oteller en önemli görülenlerdir. Otel işletmeleri; müşterilerinin konaklama hizmetlerinin yanında beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayabilen sosyo-ekonomik özellikli yerlerdir (Bekçi, 2003).

Konaklama işletmesi, konfor-bakım, teknik imkânlar ve yapı gibi maddi boyutlu, çalışanların kalitesi, sosyal değeri gibi nitelik boyutlu, çağdaş bir insanın

kendi istediği şekilde beslenme ve konaklama ihtiyacını belli bir ücret karşılığında yapmayı meslek edinen sosyal boyutu olan bir tesis çeşididir (Yenipınar, 2005: 154).

Konaklama işletmelerini, imalat yapan işletmelerden ayıran bazı özellikler mevcuttur. Bu özelliklerin oluşması turizm sektörünün sahip olduğu özellikler neticesindedir. İki farklı türdeki işletme arasında bulunan farklılığı oluşturan niteliklerin başlıcaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Saraç, 1989: 18).

- Otel işletmelerine ait sabit yatırım miktarı diğer endüstri kollarına oranla toplam yatırım içerisinde daha fazla yer tutmaktadır.

- Otel işletmelerinde üretilmiş olan hizmetler stoklanamaz. Üretilmiş olan yiyecekler en kısa sürede tüketilmelidir.

- Otel işletmelerinde ön planda hizmet faktörü olmasından dolayı bu işletmeler emek-yoğun olarak değerlendirilir.

- Otel işletmeleri kuruluşlarında ve faaliyetlerini devam ettirmede büyük bir sermayeye ihtiyaç duyarlar.

- Otel işletmelerinin, turizm piyasası talebinin önceden tam olarak bilinmesinin zor olduğu politik ve ekonomik şartlarından dolayı riski yüksektir.

- Otel işletmelerinin doluluk yüzdesi fazlaştıkça, maliyetlerin belirlenen bir sınıra kadar azaltılması ve işletme içinde uygun olan değer kapasitesinden faydalanma imkânı vardır.

- Çalışmakta olan personellerin, özellikle müşteri ile irtibatta olanlarının, müşteri psikolojisinden anlayan ve anlayışlı kişiler olması gerekmektedir.

- Otel işletmelerinde otomasyonun olmayışı ve fazla sayıda personel çalıştırılması durumları sosyal sorunları arttırmaktadır.

- Otel işletmeleri, ulusal anlamda turizm pazarının dışına çıkan uluslararası turizm piyasasının gereksinimlerini de karşılamak zorunda olmalarından dolayı verilen hizmetlerin pazarlanması son derece önemlidir.

- Turizm sektöründe çalışmakta olan tüm işletmeler, vermiş oldukları turizm hizmetlerini, yakın iş birliği, birbirleriyle uyumlu olma ve karşılıklı yardımlaşma içerisinde olma zorunluluğu duymaktadırlar.

- İşletmelerin faaliyetlerinde ve bunların devamlılığında, maddi duran varlıklar önemli bir yer tutmaktadır.

Otel işletmeleri, tüketici ve üreticilerin sanki aynı çatı altında buldukları özel bir işletme çeşididir. İnsani ilişkilerin önemsendiği bu işletmelerde, birçok faaliyet ve hizmeti sadece nicel ölçülerle değerlendirmek ve parasal anlamda ifade etmek mümkün olmamaktadır (Benligiray, 1977: 13).

1.4. Otel İşletmelerinde Yönetim

Ticari özellikteki konaklama işletmelerinin asıl amaçlarının başında, yüksek doluluk yüzdesiyle çalışma yaparak istenilen kar hedefine ulaşmak gelmektedir. Müşteri memnuniyeti, rekabet edebilir bir yapı, yüksek hizmet ve ürün kalitesi, düşük maliyet oranına ulaşılması gibi diğer amaçların da bu hedef doğrultusunda gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgüt kaynakları tüm organizasyonlarda olduğu gibi konaklama işletmelerinde de temel olarak fiziksel, beşeri, bilgi/teknolojik ve finansal içeriklidir. Bu kaynakların asıl amaçlar çevresinde optimum düzeyde kullanılması, bir çok sebepten ötürü zor koşullar altında çalışma yapmayı zorunlu kılmaktadır. Hâlihazırda var olan turizm sektörüne ait iç ve dış unsurların dinamik ve hassas özellikleri, konaklama işletmelerinin uzun süreli plan öngörülerinde değişikliklerin sık sık yapılmasını gerektirmektedir. Öncelikle konaklama sektörünün içerisinde bulunan sektöre ait pazarda yapılan rekabetin son derece zorlu geçmesi, taleplerin elastik ve değişken bir yapıda olmaları ve çalışan kişilerin yüksek dolaşım oranlarının olması gibi etkenler, işletmelerin sürekli olarak dinamik ve değişebilen

şartlara hızlı bir şekilde uyum gösterebilecek bir yönetim süreci içerisinde olmalarını gerektirmektedir (Kaya, 2010).

İki nedenden dolayı konaklama işletmelerinde plan hazırlamadan önce işletmeye etki edebilecek iç ve dış unsurlar ile bunların hızındaki değişim konularında öngörüle bulunmak zorluklar içermektedir. Birinci neden, planlama çalışmalarında görev alacak kişilerin tecrübe, bilgi, deneyim ve yeteneklerinin yetersiz oluşu; ikinci neden ise, sektöre özgü fiyat değişiklikleri, rekabet değişiklikleri ve mevsimsel değişiklikler gibi sebeplerden ötürü talepteki belirsizliklerdir (Kıngır, 2006: 462). Nitekim turizm sektöründeki, Türkiye’de 2001 yılında yaşanmış ekonomik krizin etkileri konusunda yapılmış olan bir araştırma da, turizm alanında hizmet veren işletmelerin birçoğunun bu krizi öngöremedikleri gibi, kriz yönetimi konusunda da yöneticilerin yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür. Özellikle çoğunluğu klasik aile işletmeciliği şekliyle yönetilmekte olan küçük ve orta ölçeğe sahip konaklama tesislerinin, sektör içerisindeki yönetim anlayışının ve ülkede bulunan hakim ticaret kültür unsurunun da etkisiyle, çağdaş yönetim tekniklerine sahip olmayan ve gelişigüzel yönetimsel uygulamaları barındırdıkları anlaşılmıştır (Okumus ve Karamustafa, 2005: 957).

Otel işletmelerine ait stratejik planlarda çevresel unsurların etkilerini belirlemek çaba ve zaman harcanmasını gerektiren zorlayıcı bir süreçtir. Bu etkilerin çıkarılmasında, teknolojik, politik, çevresel ve ekonomik unsurlarının yanında rekabet ve pazara ilişkin etkenlerinin de sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2000: 156).

Otel işletmelerinin sahip oldukları çok sayıda ve farklı değişik bölümlerden oluşan organizasyon yapısı, hizmet sektörü içinde yer alması ve hizmeti sunması sonucunda, sahip oldukları yönetimsel faaliyetler de kendilerine özgü bazı özellikler barındırmaktadırlar. Bu özellikler, konaklama işletmesi için yönetim kavramının daha iyi şekilde anlaşılması hususunda büyük önem arz etmektedir.

1.5. Otel İşletmelerinin İşletme Fonksiyonları

İlk olarak Henri Fayol tarafından ortaya atılan ve üretim, satın alma, güvenlik, muhasebe şeklinde sıralanan faaliyetler işletme faaliyetleri olarak bilinmekte olup işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (Şimşek ve Çelik, 2015: 31)

Bu bölümde otel işletmelerinde rastlanan işletme fonksiyonlarına değinilecektir.

1.5.1. Yönetim

Henri Fayol tarafından içeriğinde sırasıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetlemenin olduğu yönetim faaliyeti genel olarak tüm işletmelerde var olup evrensel bir boyuta sahiptir. Birden fazla kişinin güçlerini bir amaç doğrultusunda birleştirdiği her yerde yönetim olayından ve yönetimin fonksiyonlarından bahsedilebilir ki bu fonksiyonlar tüm örgütlerde birbirine benzemektedirler (Şimşek ve Çelik, 2015: 31). İşletmeler, ihtiyacı olan kaynakları en verimli şekilde kullandığı takdirde amaçlarına ulaşabilmektedir. İşte bu verimli kullanımı sağlamak için yapılması gereken çalışmalar yönetim olarak adlandırılmaktadır. Yönetim, başkalarının iş birliğini belirlenen amaçlara varabilmek için kullanma eylemlerinin tümüdür (Akdemir, 2004: 140).

Yönetim; insanın toplum içinde yaşamasından ileri gelen, diğer insanlarla ilişkilerini ve çeşitli durumlardaki davranışlarını inceleyen evrensel bir süreçtir. Bir nevi hepimize birer yönetici diyebiliriz. Uzman olduğumuz konuları, zamanımızı ve faaliyetlerimizi planlar, örgütler, yönlendirir ve denetleriz. Bu şekilde aslında kendimizi yönetmiş oluruz. Ziraatçının çiftliğini, başhekimin hastaneyi, dekanın fakültesini, genel müdürün şirketini yönetmesi gibi uğraşların benzer yönü de birbirinden farklı amaçlarla örgütsel faaliyetlerin yönetilmesidir (Güney, 2007: 3).

Fayol, bir kuruluşun çalışmasını iyileştirmeye yardımcı olabilecek yönetim ilkelerinin sayısının potansiyel olarak sınırsız olduğuna inanıyordu. Fayol'un özellikle üzerinde durduğu beş yönetim fonksiyonu gözden geçirilecek olursa (McNamara, 2009: 64);

1. Planlama ve öngörme ile ilgili fikirler:

Tahmin etmek ve planlamak: Geleceğe yönelik tahminler yapıp bu tahminlere dayanarak eylem planları hazırlamak.

2. Organize ile ilgili fikirler:

Organize etmek: İşletmedeki görevlerin yerine getirilmesi için eylemlerin, malzemelerin ve çalışanların yapılandırılması.

3. Komuta ile ilgili fikirler (öncü):

Yönetmek: Personel arasında faaliyeti sürdürmek, örgütü harekete geçirmek için Fayol'un yönetme, önderlik etme, denetleme, komuta etme, birlikte liderlik sanatını terimlerini kapsar.

4. Koordinasyonla ilgili fikirler:

Koordinasyon: organizasyonun faaliyetlerini birbirlerine uyumlu hale getirmek, koordinasyonu sağlamak, kurumsal hedeflere ulaşmak için gereken birliği ve uyumu sağlamak.

5. Kontrol ile ilgili fikirler:

Kontrol etmek: Her şeyin politika ve uygulamaya, belirlenmiş kural ve ifade edilen komutlara uygun olarak gerçekleştiğini görmek, hataları tespit etmek ve düzeltmeleri yapmak için performansın kontrol edilmesi, her şeyin kabul edilen plana uygun olarak yapıldığını görmek.

Şeklinde sıralanabilir.

Yönetimi daha iyi anlayabilmek için temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolü incelemek gerekmektedir.

Yönetim fonksiyonlarına ilişkin inceleme yapıldığında yazında daha çok Henri Fayol'un 1925 yılında yaptığı; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını içeren sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Bu fonksiyonlar

elbette insanoğlunun varoluşundan itibaren uygulama alanı bulmuştur ancak süreç yaklaşımı ile ele alınması çok eskilere gitmemektedir (Erbaşı, 2002: 1328).

1.5.1.1. Planlama (Öngörme)

Fayol'un planlama anlayışına bakıldığında, örgütlerin yönetilirken sadece günlük politikalarla değil, geleceği düşünerek oluşturulacak politikalarla yönetilmesi gerekliliği görülmektedir. Örgütler yönetilirken geleceğe dayalı bir anlayışla yönetilmesi onların gelecekte de var olmaları için önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Hem örgüt içinin hem de örgütün içinde yer aldığı çevre koşullarının önemsenerek geleceğin bir program içinde şekillendirilmesi planlama fonksiyonunu tamamlayan bir unsurdur. Bunlara ilaveten günümüzde planlama faaliyetleri gerçekleştirilirken uluslararası koşulların da göz önünde bulundurulması yeğin bir etken haline gelmektedir. Risklere karşı korunmak ve akabinde örgüt sürekliliğini sağlamak için geleceğin planlanması mühim bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmelidir (Şengül, 2007: 263).

Planlar örgütün, insanların ve genel anlamda ekonominin yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptirler. Planlar yöneticilerin ne kazanmak istediğini, nerede ve ne şekilde hareket etmelerinin uygun olacağını, eylemlerinin ne zaman başlayıp ne zaman bitmesi gerektiğini, hangi kaynaklara ve kimlere ihtiyaç duyduklarını ve en sonunda bu eylemlerde bulunup bulunmadıklarını belirtirler (Şimşek ve Çelik, 2015: 32).

İşletmeyi başarıya götürecek olan iyi bir plan aşağıda belirtilen özelliklerde olmalıdır (Koçel, 2001: 90).

- Planlama, geleceğe yönelik bir düşünme biçimi, araştırma ve tetkik etme işidir.
- Planlama, eldeki kaynaklardan verimli bir şekilde faydalanılmasını sağlamalıdır.
- Planın açık, anlaşılır, net ve akla mantığa uygun bir amacı olmalıdır.
- Planlar, işletmenin sürekli değişkenlik gösteren iç ve dış şartlarına uymalıdır.
- Planlama süreklilik arz eden bir faaliyettir.
- Planlama öğeleri arasında denge kurulmalıdır.

Otel işletmeleri, sürdürülebilirliklerini bir amaç doğrultusunda hizmet etmekle sağlarlar. Öyleyse birileri bahsedilen amaca ulaşmak için vizyon, misyon, hedef ve stratejileri belirlemek zorundadır. Bu kişiler ise işletmelerde yöneticiler olmaktadır. Otel işletmelerindeki planlama fonksiyonu, işletmelerde hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflere yapılması gerekenlerin planlanmasını içermektedir (Erkmen, 2016: 52).

Otel işletmelerinde planlama yapılırken yerel halka istihdam imkânının sağlanması işletme ile halk arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlayacağından, planlama esnasında yöneticilerin çevreyi dikkate almalarını gerektiren kavramsal ve karar alma yeteneklerini kullanmaları gerekmektedir (Lussier, 2006: 11).

1.5.1.2. Örgütlenme (Organizasyon)

Otel yöneticisi, planlama fonksiyonunu tamamladıktan sonra, planlamada belirtilen amaçlara ulaşmak adına ihtiyaç olan kaynakları ve işgücünü sağlamak zorundadır. Sağlanan iş gücünün yetkileri ve sorumlulukları da belirlenmelidir. Önemli olan diğer bir konu ise göreve getirilen kişilerin yetenek, bilgi ve becerilerinin pozisyonlarındaki görevleri yapabilmeleri için uygun olması gerekliliğidir (Şener, 2007: 30).

Doğru bir şekilde oluşturulan örgütlenme ile görev ve yetkilerin en uygun şekilde dağıtılması, hangi iş görenin hangi işi nasıl, ne şekilde ve ne zaman yapacağını tespiti ve değişen koşullara göre örgütün sürekli olarak hazır olması sağlanmaktadır (Tosunoğlu, 2010: 9).

Örgütlenme sonrasında çalışanların yükümlü oldukları işlere nasıl atandıklarını, gruplandırıldıklarını ve koordine edildiklerini gösteren bir organizasyon şeması oluşturulur. Değişen ihtiyaçlar doğrultusunda günümüzde organizasyon şemalarının da değiştiği görülmektedir. Otel işletmelerinin organizasyon şemalarında görülen değişikliklerden ilki yönetici kademesinin azaldığı, dolayısıyla daha düz bir organizasyon şeması yapısının olmasıdır. Diğer bir önemli değişiklik ise tepe ile tabanın yer değiştirdiği organizasyon şemasıdır. Otel işletmelerinin organizasyon şemalarının üst kısmında artık otel müşterileri yer almaktadır. Üst yönetim geleneksel şemada olanın aksine en aşağı kısımda bulunmaktadır. Bu önemli

değişikliğin sebebi ise otel işletmelerinde artık her eylemin otel misafirinden başladığının fark edilmiş olmasıdır (Walker, 2010: 522).

Otel işletmelerinde örgütlenme genellikle yerine getirilen faaliyetlere göre yapılır. Konaklama, yiyecek-içecek, teknik servis ve muhasebe gibi. Diğer bir örgütlenme modelinde ise gelir getirme durumu ve gelir getirmeye destek olma durumu üzerinden bölümlere ayrılır (Medlik, 1997: 91).

Ön büro ile yiyecek içecek bölümleri otel işletmeleri için gelir kazandırıcı temel bölümler iken; çamaşırhane, telefon ve benzeri müşteri hizmetleri gelir kazandıran yardımcı bölümlerdir. Destekleyici olan otel bölümleri ise yönetim, güvenlik, pazarlama, bakım gibi bölümlerdir. Bir diğer örgütlenme tipine bakıldığında müşterilerle yoğun bir iletişim altında olan yiyecek içecek ve odalar bölümü faaliyetleri sınırlı operasyon olurken güvenlik ve kat hizmetleri faaliyetleri otel misafirleri ile az etkileşimli bölümler arasındadır (Nergis, 2012: 35).

1.5.1.3. Yönelme (Yürütme)

Yönelme; işletme planlarında belirlenen amaçlara varabilmek için örgütlenen gayretleri harekete geçiren bir fonksiyon olup; yönetim fonksiyonlarından örgütlenme ile kontrol arasındaki bağlaç görevini görmektedir. Bu fonksiyonun önemi; çalışanların işletme amaçlarını benimseyip, aynı zamanda kendi öz amaçlarını da öncelikli olarak görmelerinden ileri gelmektedir. Yönetici, kendi bireysel amaçları doğrultusunda hareket eden çalışanları örgüt amaçlarına doğru yönlendirmektedir. Yönelmedeki temel amaç, bireyin örgütü ile bütünleşmesini sağlayarak iki tarafın da amaçlarına en yakın düzeye gelmelerini sağlamaktır (Şimşek ve Çelik, 2015: 62-63).

Yönelme fonksiyonu, iletişim ile doğrudan bağlantılı olup iş görenlerle düzgün kurulan bir iletişim ağı doğrultusunda çalışanların motive edilmesi ve yönlendirilmesidir. Yönelmedeki asıl amaç, çalışanların moralini yüksek tutarak işletme hedefleriyle ortak hedefler doğrultusunda çalışanların işlerini yapmalarını sağlamaktır (Erkmen, 2016: 55).

Yönelme, yöneticilerin alt düzey çalışanlarının faaliyetlerini etkilemesi ve işleriyle ilgili ne yapmaları gerektiğini söyledikleri bir yönetim faaliyetidir. Yönelme süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Memiş, 2006: 55);

- * Eylemlerin başlatılması ve yürütülmesi
- * İşlerin emir ve talimatlar şeklinde yürütülmesi
- * Liderlik etmek
- * Alt düzey çalışanların teşvik edilmesi
- * Yöneticiler ile çalışanlar arasında etkileyici bir iletişim

Yönetici, çalışanlarını liderlik ederek, motivasyon artırarak, yetki devri yaparak ve emir-komuta zinciri içerisinde yönlendirmeye çalışır. Birbirinden oldukça farklı çok sayıda çalışanın işletmede uyumlu ve düzenli bir şekilde hareket etmelerinin sağlanması için belirli kurallara uyulması gerekmektedir. Bu kuralların belirlenmesi ve kurallara uyulması için yönlendirilmeleri toplu yaşamın getirdiği bir zorunluluktur. Örgüt içindeki çalışanların bu kurallara uymasının gerekliliği, aksi takdirde karşılaşacakları cezalar ve caydırıcı önlemler konusunda bilgilendirilmeleri yönelme fonksiyonunun bir gereğidir (Geylan, 2000: 170).

1.5.1.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Örgütler büyüdükçe örgüt içindeki bölümlerin de sayısı artacağından; hem bölümler arasında hem de faaliyetler arasında koordinasyonun sağlanması önemli bir faktör olmakta hem de bir o kadar zorlaşmaktadır. Koordinasyon, ortak amaca ulaşabilmek için eylemlerin birbirini izlemesini ve kenetlenerek tamamlamasını, iş görenlerin emeklerini birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı hedef almaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015: 112).

Otellerde yönetim fonksiyonlarının neden başarısız oldukları incelendiğinde iletişim eksikliği ve hatalarından kaynaklandığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir yönetici zamanının çoğunu fikirlerini çalışanlara yazılı veya sözlü şekilde anlatmak için harcamaktadır. İletişimin işletmelerdeki temel görevi sistem parçalarını birbirine bağlamaktır (Massie, 1983: 92).

Koordinasyon fonksiyonunu etkin bir şekilde yürütmek için kullanılacak teknikler şu şekildedir (Ertürk, 2009: 182-183):

- Yalın bir organizasyon yapısı kurmak,
- Plan ve programların birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi,
- Uygun İletişim yöntemlerinin kullanılması,
- İsteğe bağlı koordinasyonun özendirilmesi,
- Koordinasyonun gözetim yoluyla saplanması.

1.5.1.5. Kontrol (Denetim)

Yönetimin beşinci fonksiyonu olan kontrol fonksiyonu, örgütlerin hedeflerine ulaşması yani başarılı olmaları açısından önemli görevler üstlenmektedir. Kontrol fonksiyonu; planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonlarının arkasından gelmekle birlikte aslında bu dört fonksiyonun gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkan çıktı üzerinde bir değerlendirme yapılmasını ve yeni strateji, politika ve hatta yönetim felsefesini belirlemek açısından yönetim eylemlerinin geribildirimini sağlayan ve hali hazırdaki örgüt yapısının dinamik yapıda olmasına destek olan önemli bir araçtır. Bu anlamda kontrol, örgütlerdeki yönetim bölümünün sorumluluğundaki bir yönetim faaliyetidir (Aslan, 2010: 64).

Otel yöneticileri başarılı olabilmek için yönetimin tüm fonksiyonlarını olması gerektiği şekilde yerine getirmelidirler. Bu fonksiyonları uygularken dikkat edilmesi gereken önemli nokta; fonksiyonların birbirlerini tamamladığını kavramak ve tamamını uyum içerisinde uygulamaktır. Diğer bir önemli nokta ise sürecin döngüsel olup kendini yenilediğinin göz önünde bulundurulması gerekliliğidir (Erkmen, 2016: 55).

Yiyecek içecek, kat hizmetleri, çamaşırhane bölümleri personelin yaptığı iş, performans, maliyet ve malzeme açısından kontroller yapılmaktadır. Bölümlere ait düzenlenen raporlar denetimin temel araçlarındandır. Kullanılan malzemelerde çalıntı veya kayıp olup olmadığının belirlenmesi işletmeler açısından önem arz etmektedir (Nergis, 2012: 46).

1.5.2. Pazarlama

İşletme fonksiyonlarından olan pazarlama, işletmelerdeki üretim fonksiyonunu bütünleyen bir fonksiyondur (Ertürk, 2006: 239). Pazarlamanın, üretim faaliyetlerinden sonraki aşamada başlayıp mal ve hizmetlerin tüketiciyle buluşmasını sağlayan bir süreç olduğu düşüncesi artık kabul görmeyip pazarlama faaliyetlerinin aslında yatırım ve üretim fikrinden de önce başladığı ve elde edilen tüketici isteklerine ait bilgiler doğrultusunda yatırım ve üretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği görüşü kabul edilmektedir (Ertürk, 2006: 239). İçe dönük olan üretim fonksiyonunun aksine pazarlama fonksiyonu dışa dönük bir işletme fonksiyonudur (İsmet, 2003: 227).

İşletmeler, mal ve hizmet üretimi yaparak insanoğlunun ihtiyaçlarını ekonomik sistem içinde karşılamaya çalışmaktadırlar. İnsan ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte işletmeler kar elde etmek ve uzun vadede varlıklarını devam ettirebilme amaçlarını da taşımaktadırlar. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için ürettikleri mal ve hizmetlerin tüketilmesi gerekmektedir. İşte bu noktada pazarlama fonksiyonu devreye girmektedir. Yani işletme faaliyetleri pazarlama ile başlayıp devam etmektedir (Taslak ve Kara, 2009: 135).

1.5.3. Finansal Yönetim

İşletmenin kar ile zarar arasındaki süreçte tüm riskleri göze alarak sonucun kara dönmesi ve uzun vadede nakit akışının işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için kullanılması ve etkinleştirilmesine yönelik gerçekleşen çabaların bütünü finansman kavramı ile ifade edilmektedir. Nakit akışlarının etkin yönetimi için temelde ne zaman, nasıl, hangi koşullarda, nereye, ne kadar gibi sorulara verilen cevaplarda optimum bileşenlerin bulunması gerekmektedir. İşte bu görev finansman fonksiyonu tarafından yerine getirilmektedir (Emin vd., 2003: 64).

Finansman, önemi her geçen gün işletmeler açısından artan bir fonksiyondur. Finansal yönetim, işletmenin sürekli gelişimini sağlayarak aynı zamanda finansal güvenlik ve karlılığını artırmayı amaç edinmiş bir olgudur (Taslak ve Kara, 2009: 174).

1.5.4. Muhasebe

Muhasebe, işletme kararları doğrultusunda çeşitli işletme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi ile işletme varlıkları ve varlıkların kaynaklarında görülen değer değişimlerinin tespiti ve bu tespitlerin yeni kararlar alınırken kullanılacak veriler haline getirilmesi faaliyetleridir (Ertürk, 2006: 404). Muhasebe bir ölçme disiplindir. İşletme yönetimindeki rolü ise kontroldür. Gerekli kontrollerin muhasebeciler tarafından yapılabilmesi için ise hem ölçme yöntemlerinin hem de kayıt tutma işlemlerinin bilinmesi ve uygulanması gerekmektedir (Cansen, 2004).

1.5.5. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları yönetimi, insanı örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran personel yönetimiyle ilgili çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları, insanı işletmeye maliyet çıkaran bir unsur olarak görmekten ziyade onun işletmeye değer katan, işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli derecede katkı sağlayan stratejik önemde bir unsur olduğunu kabul eden bir yönetim şeklidir (Canman, 1995: 55).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin en kıymetli varlıkları olan insanların etkin bir şekilde yönetilmesi amacıyla geliştirilmiş olan stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimiyle örgüt içindeki yüksek performansa sahip iş gücünün kazanılması, motivasyonunun sağlanması, geliştirilmesi ve elde tutulması mümkündür (Taslak ve Kara, 2009: 194).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Akdemir, 2004: 259):

*İşletme amaçlarına ulaşabilmek için insan kaynaklarından en üst seviyede faydalanmak,

*Çalışanların gereksinimlerini karşılamak ve kariyer planlamalarını yaparak kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunmak.

1.5.6. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, bir iletişim faaliyeti olarak görülmektedir. İşletmelerin toplum içerisindeki farklı çıkar gruplarıyla ilişkilerini geliştirmesi, yaptığı toplum lehine faaliyetleri onlara duyurması suretiyle iyi ilişkilerini sürdürme çabalarına halkla ilişkiler denilmektedir (İsmet, 2003: 351).

Sosyal fayda kavramının benimsenmeye başlamasıyla birlikte örgütlerde stratejik kararlar alınırken halkla ilişkiler biriminin de örgüt içindeki yeri daha değerli hale gelmiştir. İşletmeler iç ve dış hedef kitleleri ile iyi ilişkiler kurdukları takdirde hedeflerine ulaşabilmektedirler. Halkla ilişkiler fonksiyonu da bu görevi yerine getirdiğinden oldukça önemli bir işletme fonksiyonudur (Taslak ve Kara, 2009: 213).

1.5.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Ürün üzerinde oluşturulan farklılığın rekabet edebilmek için etkisini yitirdiği günümüzde müşteriler pazarlamaya yeni bir yaklaşım olan Müşteri İlişkileri Yönetimini kullanmayı tercih etmektedirler. Bu yönetim şeklinde temel amaç, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini tahmin ederek müşteriye özel ürün ve hizmetler sunarak mümkün olduğunca uzun süre müşteriye kendine bağlayarak sadık müşteri haline getirmektir. Müşteri ile işletme arasında kurulan sıcak ilişkinin rakipler tarafından kopyalanması ürün kopyalamak kadar kolay olmayacağından işletme için pazarda bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Dünyada ilk olarak bankacılık ve turizm sektörlerinde uygulama örnekleri görülen müşteri ilişkileri yönetiminin ülkemizde bankalarda uygulanması erken dönemde başlamıştır. Turizm sektöründe daha sonra uygulanmaya başlayan bu yönetim şeklinin konaklama işletmelerinde yaygınlaştığı görülmektedir (Türker ve Özaltın, 2010: 100).

1.5.8. Odalar Bölümü Hizmetleri

Odalar bölümü yönetimi, otel işletmelerinde yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, kontrolü, personelin yönlendirilmesi ve personelin birbirleriyle, diğer bölümler ve misafirlerle iletişiminin sağlandığı süreçtir. Otel içinde ön büro,

rezervasyon, kat hizmetleri, gece sorumlusu, güvenlik ve kayıp eşya gibi hizmetleri sağlamaktadır. Odalar bölümünün büyüklüğü ve fonksiyonları, içinde yer aldığı otelin hizmet türüne ve büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Ayrıca oteldeki yönetim felsefesi de bu bölümdeki organizasyon yapısını etkileyebilmektedir (Eraslan, 2004: 162).

Odalar bölümünün temel amacı, otelin doluluk oranını artırmaktır. Yönetimin temel amacı ise odalardan sağlanan gelirin en üst düzeye çıkarılmasıdır (Kurgun, 2008: 102).

Otel içerisinde tüm bölümlere bakıldığında, odalar bölümü diğerlerine göre hayati öneme sahiptir; tüm otel faaliyetlerinin komuta edildiği merkezdir. Bu bölümün yerine getirdiği faaliyetler arasında en önemlisi de oda satışlarıdır. Otelcilik sektöründe her şey odalar bölümü ile başlamaktadır (Ismail, 2002: 97).

Odalar bölümü, konukların konakladıkları süre boyunca almak istedikleri hizmetleri vermede merkezi role sahip olan ön büro ve kat hizmetleri gibi temel bölümleri içerir. Konuklara hizmet sunmak için 24 saat boyunca faaliyet gösteren, sürekli onlarla iletişim halinde olan, satış hacmini artırmaya yönelik faaliyetler yapan bölüm yine odalar bölümüdür (Can, 2004: 43).

1.5.9. Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi

Binlerce yıldır seyahat eden insanoğlu evlerinden uzakta oldukları süre içinde konaklama ve beslenme gibi en temel ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Bu sebepten konaklama işletmelerinin geçmişinin çok eskilere dayanması gibi yiyecek-içecek işletmelerinin geçmişi de eskilere dayanmaktadır. 18. Yüzyılda batıda hanlar, doğuda kervansaraylar günümüz otellerinin ve aynı zamanda yiyecek-içecek işletmelerinin de özünü oluşturmaktadır (Çetiner, 2010: 6).

Otelde konaklayan misafirler zamanlarının büyük bölümünü yeme-içme hizmetlerinin verildiği servis salonları, eğlence merkezleri gibi alanlarda geçirirler. Yiyecek-içecek bölümü hizmetleri misafirlerle iş görenler arasında yüz yüze iletişim gerektirdiğinden iş görenlerin de vasıflı ve eğitilmiş kişilerden oluşması, hizmetin

kalitesi ve müşteri memnuniyeti bakımından oldukça önemlidir. Ayrıca otellerdeki yiyecek içecek bölümü yalnızca otelde konaklama yapan misafirlere değil dışarıdan gelebilecek misafirlere de hizmet vermektedir (Olalı ve Korzay, 1993: 364).

Otellerde mutfak bölümünün amacı; işletmenin hijyen ve kalite standartlarını sağlayarak en düşük maliyetle yiyecek içecek üretimi gerçekleştirmektir. Turizm sektöründe ise bu amaç; yurtdışından ülkeye gelen turistlerin beslenme ihtiyaçlarını sağlamaktır. Aynı zamanda turizmde mutfağın, turistlere ağız tadı tatmini sunmak ve yöresel yiyecekleri tanıtmak gibi bir amacı da vardır (Temur, 2010).

Konaklama sektöründe otel işletmeleri gelirlerini büyük oranda odalar bölümünden kazanırken; ikinci sırada yiyecek içecek bölümü gelmektedir. Bir araştırmaya göre dört yıldızlı otellerde sekiz yüz bin dolar düzeyinde yiyecek içecek tüketimi mevcutken, beş yıldızlı olanlarda bu rakam bir milyon dolar civarındadır. Bu da turizm sektöründe mutfağın otel işletmeleri açısından ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Temur, 2010). Otellerin yiyecek bölümlerinin sorumlu olduğu birimlerdeki hizmetler çok çeşitli olduğundan yönetilmesi de bir o kadar güç olmakta ve büyük sorumluluk gerektirmektedir (Sökmen, 2006: 39).

1.5.10. İnovasyon ve AR-GE

İşletmelerin içinde bulunduğu sektör ne olursa olsun araştırma ve geliştirme çabaları büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, rekabet ortamında farklı olmak ve sürekli ileri gitmek için başta kendilerini, ürün ve hizmetlerini, sistemlerini geliştirmek zorundadırlar. Bu bakımdan işletme bütçesinin önemli bir kısmının teknoloji yatırımlarına ayrılması gerekmektedir. Nano teknolojinin gelişimi ile de araştırma geliştirme çalışmalarının çok daha geleceğe dönük olarak yapıldığı görülebilmektedir (Zerenler vd., 2007: 656).

Ar-Ge çalışmalarının kapsamında teknolojinin işlenmesi, geliştirilmesi ve gerçek yaşam sorunlarına çözüm bulabilmek için uygulanması ve sonucunda da yeni ürünlerin ortaya çıkarılması çabaları yer almaktadır (Akdemir, 2004: 299). Sürekli değişim içinde olan bir çevrede faaliyet halinde olan işletmeler, çevreleriyle uyumlu olmak açısından sundukları mal ve hizmetlerde sürekli yenilik yapmak zorundadırlar.

Aksi halde ürettikleri ürün/hizmetler rakiplerinkilere kıyasla çok daha çabuk demode olup pazardan silinebilecektir. Dolayısıyla işletmeler sürekli bir şekilde ürünlerinde ve süreçlerinde Ar-Ge faaliyetleri ile yenilik yapmak durumundadırlar (Taslak ve Kara, 2009: 209).



İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ

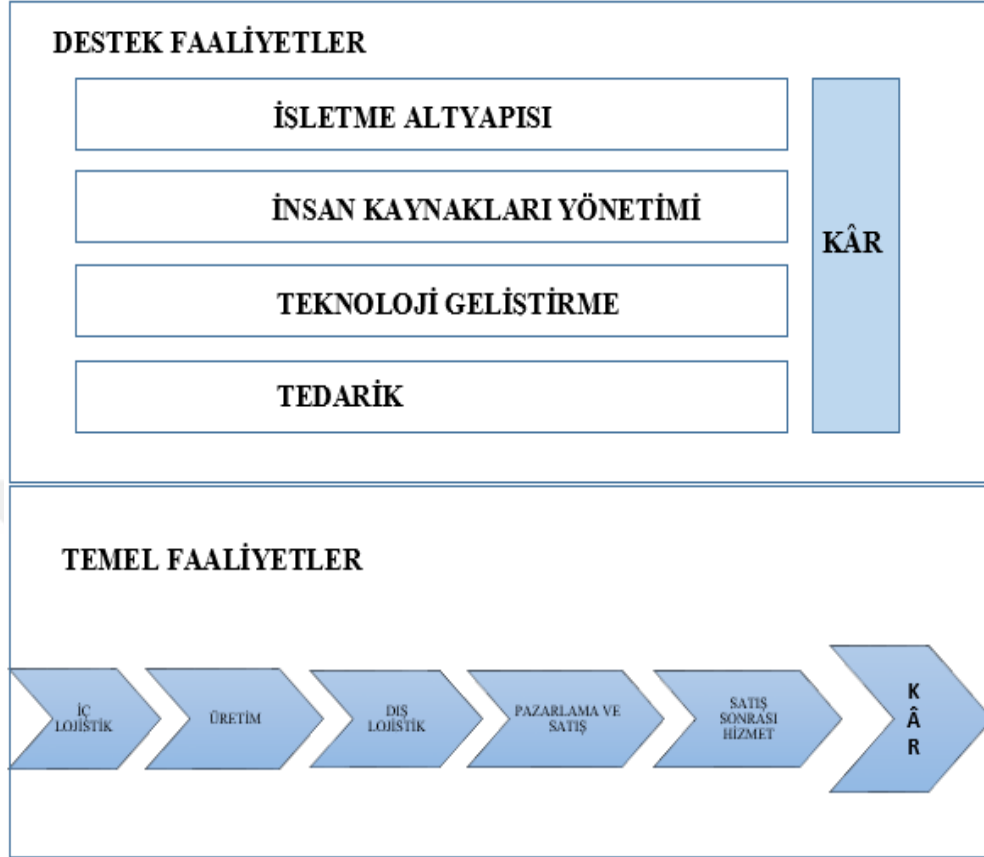
2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramları

1950'lerden sonraki dönemlerde, çoğu üretici parça başına birim maliyeti en aza indirmek için, operasyonel stratejilerinin en temeli olarak süreç ve ürünlerde çok az esnekliğe giderek kitle üretim sistemini kullanmayı tercih etmişlerdir (Özdemir, 2004: 87).

1990'lardan sonra işletme kararlarının merkezinde müşteri yer almıştır ve işletmeler müşterilerini memnun edebilmek için içinde buldukları değer zincirinde üretici, tedarikçi, perakendeci gibi diğer tüm üyelerle iyi iş ilişkileri geliştirme yoluna gitmişlerdir. Bu işbirlikçi yeni sürecin adı Tedarik Zinciri Yönetimi olmuştur (Houlihan, 1985: 25).

İşletmelerin üretim merkezli bir yapıdan müşteri merkezli yapıya doğru geçirdikleri değişimin bilgi toplumuna geçişin yaşandığı süreçte olduğu görülmektedir. Pazarlarla birlikte üretim ve iş süreçlerinde küresel değişim yaşandığı, bilgi ve otomasyon tabanlı teknolojilerin işletme süreçlerindeki verimlilik ve etkinliği çoğalttığı görülmektedir. Bu anlamda, farklı pazarlarda farklı ve sürekli değişen müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek için işletmelerin stratejik yapılarının müşteri temelli ve küresel rekabete uygun olması, yani etkili bir değer zincirlerinin olması gerekmektedir. İşletmelerin temel yetenekleri haricinde kalan hemen hemen tüm işlerinin dış kaynak kullanımı sayesinde gerçekleştirildiği ve yeni müşteri-tedarikçi ilişkisini işletmelerin kendi aralarında oluşturdukları zincirin, küresel pazarda gerçekleşen değişimler neticesinde oluştuğu söylenebilir (Çağlıyan, 2009a: 45).

Şekil-1: Temel ve Destek Faaliyetler



Kaynak: Porter, 1998

Şekil-1’de görüldüğü üzere işletmelerin faaliyetlerini temel ve destek faaliyetler olarak iki sınıfta inceleyebiliriz. Temel faaliyetleri iç lojistik, üretim, dış lojistik, pazarlama ve satış, satış sonrası hizmet faaliyetleri oluştururken; tedarik içinde olduğu destek faaliyetler içerisinde işletme alt yapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme faaliyetleri bulunmaktadır. Hem destek faaliyetlerin hem temel faaliyetlerin başarıyla yerine getirilmesi işletmelerin kar sağlamalarına yarayacaktır.

Kavram olarak tedarikçi bakıldığında iş dünyası için yalnızca bir zorunluluk olmadığı; aynı anda hız, maliyet ve kalite öğelerini içinde barındıran, stratejik rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik önemli bir araç olduğu görülmektedir (Ada vd., 2005: 606). Tedarik fonksiyonu ile üretimi yapılacak olan ürün/hizmetin hangi bileşenlerinin dışarıdan temin edileceği, nerelerden temin edileceği, temin edilen

bileşenlerin nerelerde ne şekilde depolanacağı ve üretime girecekleri yerlere nasıl dağıtılacağı ve nihai ürünlerin dağıtım kanalları vasıtasıyla pazara nasıl ulaştırılacağı soruları cevaplandırılmaktadır (Elagöz, 2006: 5).

Üründe çeşitlilik ve hizmette kalitenin artmasıyla birlikte işletmeler tedarikçilerine daha bağımlı hale gelmişler ve bu da tedarik bölümünün önemini artırmıştır (Glock, 2008: 332).

Tedarik zinciri yönetimine ilk olarak 1960larda fiziksel dağıtım aşamasında rastlanmaktadır. Dağıtım fonksiyonunun kanal içi bütünleşmeyle işletme dışından sağlanması ile rekabetçi avantaja ulaşılabilecektir (Bowersox vd., 1969: 72). Toplumların henüz ticari ve teknolojik açıdan gelişmediği dönemlerde işletmeler ürettikleri ürünlerini buldukları çevreden uzak bir yere gönderememekte ve dolayısıyla ticari yaşamları kendi fiziksel konumlarıyla sınırlı kalmaktaydı. Bununla birlikte üretimde kullanılan hammaddeleri de başka yerlerden temin ederken zorluklar yaşamakta ve bunun sonucu olarak da üretim tesislerini, kullanacakları hammaddeye yakın alanlara konumlandırmak zorundaydılar. Gelişen teknolojiler hem dağıtım hem de tedarik alanlarını genişletmiş ve uzakta bulunan pazarlara ulaşımı kolaylaştırmıştır (Hoşgören, 2011: 13).

1980lerde görülen global rekabet, dünya çapındaki firmaları piyasaya daha düşük maliyetle üstün kalite özelliklerinde ve daha fazla tasarım esnekliği ile güven veren ürünler sunmak durumunda bırakmıştır. Böylece artık tedarik zinciri yönetimini ikinci aşaması olan lojistik ön plana çıkarmıştır (Metz, 1998: 3).

1990ların ortalarına gelindiğinde yöneticiler, tedarikçilerinden aldıkları mal ve hizmetlerin, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama yetenekleri üzerindeki önemli etkisini fark etmişlerdir. Aynı zamanda yöneticiler sadece kaliteli ürün/hizmet üretmenin tek başına bir anlam ifade etmediğini de anlamışlardır. Ürünlerin müşteriye en az maliyetle ulaştırılacağı zaman, mekân, ulaştırma şekli ve miktarı yönetebilecekleri yeni bir başarı yöntemi ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler neticesinde yöneticiler sadece kendi işletmelerini yönetmenin süreç başarısı için yeterli olmadığını gördüler. Böylece hem kendilerine ürün/hizmet sağlayan yukarı yöndeki

tüm işletmelerin hem de bitmiş ürün/hizmeti tüketiciye ulaştıran ve satış sonu hizmetleri de veren aşağı yönlü işletmelerin birlikte yer aldığı bir ağ sisteminin yönetiminde olmaları gerektiğinin farkına varmışlardır (Handfield ve Nichols Jr, 1999b: 43).

Tedarik sürecinin çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olmasından ötürü işletmelerdeki tedarik departmanı da büyük bir öneme sahiptir (Pooler ve Pooler, 1997: 1).

Tedarik zinciri yönetimiyle etkin bir işletmede dış kaynak yönetimi sağlamak amacıyla iç kaynaklar bütünleştirilmektedir. Asıl amaç; üretim kapasitesi, müşteri ile tedarikçi ilişkileri ve pazarın hassasiyeti gibi işletme performansını etkileyen değerlerin artırılmasıdır. Tedarik zinciri yönetimi, hammadde temininden imalata, imalattan bitmiş ürünlerin tüketiciye dağıtılmasına kadar olan tüm zincir boyunca alınan kararların bilgi temelinde olmasına imkân vermektedir. Zincir boyunca bilgi akışının verimli kullanımı sonucu tedarik zincirinin iyi şekilde çalışması ve işletme kaynaklarının en uygun şekilde kullanımı sağlanmaktadır. (Yıldız, 2013: 13).

Tedarik zinciri yönetiminde malzemenin tedarikçiden son tüketiciye varana kadar zincir içindeki tedarikçi, dağıtıcı, üretici, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme yönetimi, para, bilgi akışı gerçekleşmektedir. Bu zincirin amacı imalat kapasitelerini artırarak pazar içerisindeki duyarlılığın artırılması ve tedarik edenle tüketenler arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesiyle işletme performansının daha ileri bir noktaya götürülmesidir (Paksoy, 2005: 439).

2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaç, Önem ve Faydaları

İşletmelerin tedarik zinciri yönetimini uygulamadaki amaçları, tedarik zinciri yönetiminin işletmeler için önemi ve faydaları aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Genellikle bir zincir içerisinde; ürün imalatında kullanılacak hammaddenin tedarikçisi, imalatı yaparak ürünü piyasaya sunmaya hazır hale getiren imalatçı

işletme, toptancılar ve ürünle müşteriye buluşturan perakendeciler bulunmaktadır. Zincirin iyi yönetilmesi, satışların, karın ve rekabet gücünün rakip işletmeler arasında artması için bir fırsat olabilmektedir. Hali hazırda başarılı bir şekilde bütünleştirilmiş olan zincirlerde yer alan işletmelerin ayakta kalabildiği görülmektedir. Zinciri oluşturan tüm işletmeler kendilerini tek bir işletmenin ardıl fonksiyonları gibi görebilirlerse başarı sağlanabilmektedir (Eymen, 2007: 21).

Tedarik zincirini bir küme gibi düşünülebilir. Küme içindeki birimler ne kadar birbirlerini destekler ise küme dışında kalanlara kıyasla arasında her bir birim kendi piyasasında o denli rekabet üstünlüğü kazanmış olur.

Tedarik zinciri bütünleşmesini iyi sağlayan işletmelerde daha az stok yatırımı olmakta, nakit akışı daha hızlı olmakta, hammadde ve malzeme alma maliyeti azalmakta, çalışan personel verimliliği artmakta, lojistik maliyetleri azalmakta ve kısa dönemli talep dalgalanmalarında müşterinin ürünü talep ettiği zamana uyabilme esnekliği daha gelişmiş bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Wei vd., 2007: 627).

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin amaçları temelde şu şekilde ifade etmek mümkündür (Kehoe ve Boughton, 2001: 518):

- Müşteri memnuniyetini artırmak.
- Ürünün çevrim zamanını kısaltmak.
- Stok maliyetlerini azaltmak.
- Üründeki hataları en aza indirmek.
- Faaliyet esnasındaki maliyeti azaltmak.

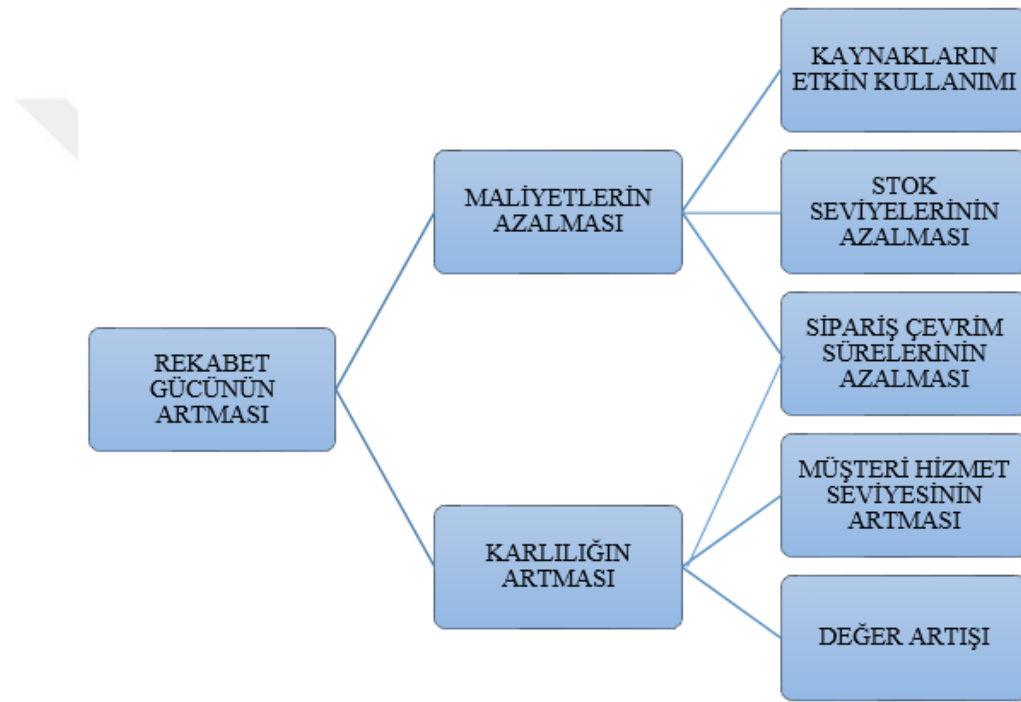
Tedarik zincirini oluşturan bileşenlerin amacı; en güncel bilgiyi zincirin diğer elemanlarına ileterek arz ve talep dengesini mükemmel hale getirmek ve ürünün üretimden tüketim noktasına en az maliyetle en kısa zamanda ulaşmasına katkı sağlamaktır (Jayaraman ve Ross, 2003: 630-631).

Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçi, üretici ve müşteri arasındaki iş süreçlerinde tedarikçi-tedarikçi, üretici-müşteri ve müşteri-müşteri arasında köklü değişiklikler yapmıştır. Tedarik zinciri yönetiminde kaynakların zincir üyeleri ile ortak kullanımı

sonucundaki oluşan sinerji ile meydana gelen esas fayda işletmedeki tüm eylemlerin planlanması ve sonuçların en iyileştirilmiş hale getirilebilmesidir (Çağlıyan, 2009b: 463).

Tedarik zinciri yönetiminin temel amacı, müşterilerin beklentilerini karşılarken ihtiyaç duyulan kaynakların azaltılmasıdır (Cooper vd., 1997: 3).

Şekil-2: Tedarik Zincir Yönetiminin Amaçları



Kaynak: Doğar, 2006: 22

Şekil-2’de görüldüğü üzere tedarik zinciri yönetiminin amacı; işletmelerin rekabet gücünü artırmaktır. Rekabet gücünün artması hem maliyetlerin azalmasını hem de karlılığın artmasını sağlayacaktır. Maliyetlerin azalması ise kaynakların etkin kullanımını, stok seviyelerinin ve sipariş çevrim sürelerinin azalmasını sağlayacaktır. Karlılığın artması da yine sipariş çevrim sürelerini kısaltacak, müşteri hizmet seviyesini ve marka değerini artıracaktır.

Tedarik zinciri yönetimi müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürünler oluşturmayı ve bu yüzden ürünün yapılış aşamasında görevli olan her faktörü

inceleyip denetim altına almaktadır. Aynı zamanda üretici, toptancı ve perakendeciler gibi işletmelerle birlikte son tüketiciiyi de içine alan zincir için en yüksek katma değeri sağlamayı hedeflemektedir (Ciravoğlu, 2006: 50).

Tedarik zinciri yönetimi işletmeler açısından daha çok esneklik, daha kaliteli ürün, teknolojiye daha kolay uyum, teknik uzmanlığa daha kolay ulaşım ve daha iyi bir yönetim yapısı anlamına gelmektedir (Yön, 2007: 8-9).

Tedarik zinciri yönetilirken asıl amaç; zincir içindeki tüm örgütlerin ortak amaç etrafında çalıştırılmasının sağlanarak ürünlerin imalatında zaman, fayda, maliyet gibi açılardan etkin yöntemlerin seçilmesidir. Zinciri oluşturan örgütlerin birbirinden bağımsız oldukları düşünülemez. Zincirdeki her örgüt kendi performansını geliştirirken zincirdeki diğer üyelerin performanslarıyla da yakından ilgilenmek durumundadır. Aksi halde herhangi bir örgütün başarısızlığı zincirdeki üretici, tedarikçi ve dağıtıcı olan tüm üyeleri etkileyecektir. Zincirin performans değerlendirmesi yapılırken ise üyelerin fonksiyonlarına göre üretim, tedarik ve dağıtım performanslarına bakmak doğru olabilir. Tedarikçilerin idare edilmesi zincirin başarısı açısından gerekli bir bileşendir. Tedarikçilerin performanslarının düşük olması durumunda üreticiler geri besleme, tedarikçi değerlendirme, tedarikçileri tanıma ve eğitme gibi uygulamalarla düşük olan performansı yükseltme yoluna gitmelidirler (Akman ve Alkan, 2006).

Tedarik zincirlerini analiz ederken bazen tedarikçilerin tedarikçileri ile müşterilerin müşterilerini de zincire dâhil etmek gerekebilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi ile hammadde stoklarından üretim ve bitmiş ürüne, ulaşımdan dağıtıma kadar tüm süreçlerde maliyet minimize edilmeye çalışılmaktadır. Fakat önemli olan nokta sadece maliyetlerin düşürülmesi ve stokların azaltılması değil, zincire sistem yaklaşımı getirilebilmesidir (Şen, 2007: 16).

Tedarik zinciri yönetiminin amaçları işletmeler açısından özetlenecek olursa (Baki, 2004: 20):

- Hammadde, yarı mamul, iş gücü, enerji ve diğer mali kaynaklar gibi üretim girdilerinin üretime hazır edilmeleri ve girişlerinin planlanması amacıyla üretimi aksatmayacak şekilde servis, malzeme ve bilgi akışını oluşturmak.

- Kayıpları ve stok maliyetlerini en aza indirerek karşılıklarını artırmak.
- Ürün kalitesini koruyarak satışa kadar ürünlerin özelliklerini kaybetmeden saklamak.

- Tedarikçilerle güven temeline dayanan sağlam iş ilişkisi kurmak ve korumak.
- Tedarik zincirinin satın alma fonksiyonundan yola çıkarak en düşük maliyetle hammadde ve diğer malzeme teminini sağlamak.

- İşletmenin rekabet gücünü artırarak stratejik avantajlar oluşturmak ve bunu işletmenin pazar payını artırmak için kullanmak.

- Örgüt içindeki tüm bölümlerle iyi ilişkilerde bulunmak ve idari masrafları asgari düzeyde tutmak.

2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

Tedarik zincirinin bütünleşik bir şekilde çalışması zincirde yer alan diğer işletmelerin de başarılarına destek olmaktadır. Zincirin tamamının rekabete yönelik olması bakımından zincirdeki işletmeler sanki tek bir işletmeymişler gibi birlikte çalışırlar. Pazarı iyi tanırlar, rekabete yönelik bilgileri fazladır ve ticaret yaptıkları ortakları ile kendi faaliyetlerini koordine ederler. Bu durum üretimde kaynak sağlamada, yaratıcılık ve siparişe göre teslim için gerekli iş süreçlerini birleştirir. Pazar hakkında bilgi toplamak için teknolojiden faydalanırlar ve örgütler arası bilgi alışverişi yaparlar. Tüm süreç tek bir sistem olarak görüldüğünden zincirin gerçek kapasitesinin tespiti için tedarikçiler, üreticiler, müşteriler ve depolarda ortaya çıkan herhangi bir eksiklik durumu değerlendirilmelidir (Tutkun, 2007: 1-2).

Tedarik zinciri yönetiminin en mühim ve etkili yönü maliyetlerin hem pazar koşullarında hem de rekabet ortamında işletmenin rekabet gücünü koruyacak şekilde yönetilmesidir. Doğru ürünün doğru yer, zaman ve fiyatta tedarikinin öneminin yanında işletmelerin çıkarlarını koruyacak ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak

şekilde sunulması gerekmektedir. Bu da etkin bir maliyet yönetimi sistemi ile mümkün olabilmektedir (Türker vd., 2005: 3).

2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları

Tedarik zinciri yönetiminin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Ross, 1997: 64):

- Tedarik zincirindeki çift taraflı bilgi akışının artması.
- İşletme faaliyetlerinin sonuç odaklıdan süreç odaklıya evrilmesi.
- Farklı ürünler üretmenin önemsenmesi.
- Sadık tedarikçiler ile birlikte dışarıya olan bağımlılığın azalması.
- Örgütlerdeki kalabalığın azalması ve yalınlaşma.
- Yöneticiler açısından karar alırken karar destek sistemlerinin kullanımının artması.

Etkin tedarik zinciri yönetiminin faydaları şu şekildedir (Şen, 2008b: 5)

- Girdilerin tedarikini garanti altına alarak üretimde aksamalara engel olur.
- Tedarik süresini kısaltarak, pazar değişikliklerine verilen cevabın süresini kısaltır.
- Tüketici talepleri yönünde hareket ederek ürün ve hizmette kaliteyi artırır.
- Teknoloji kullanımı vasıtasıyla yeniliklere kapı açar.
- Toplam maliyeti düşürür.
- İşletmeler arasındaki bilgi, para ve malzeme akışı idare ve kontrol edilebilir hale gelir.

Tedarik zinciri yönetiminin başarısını ölçmek için kritik unsurlar şunlardır (Şen, 2008b: 5):

- Doğru ürün/hizmet
- Doğru oran
- Doğru yer
- Doğru zaman
- Yüksek esneklik oranı
- En az maliyet

- En kısa çevrim süresi
- En az stok düzeyi

Üretim planlama sistemlerinde, dağıtım kaynakları üretim kaynak ve kapasitesi ile aynı anda planlanmadığından tedarik zinciri yönetimi ile bu eksiklik tamamlanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi; üretimi, siparişi, depolamayı ve fiziksel dağıtımı birlikte ele alıp maliyeti en düşük olan lojistik stratejilere, örgüt yapısına ve kaynak kullanımına odaklı olan bir yönetim şeklidir (Şen, 2008b: 5).



Tablo-1: Tedarik Zinciri Yönetiminin Ana Görevleri

ODAK NOKTASI	STRATEJİK	İŞLEMSEL
İŞLETME İÇİNE ODAKLI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ürün ve süreç geliştirme stratejileri ✓ Ürün ve hizmet sunma stratejileri ✓ Üret/satın al kararları ✓ Kalite yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İşletme içi kalite güvence ✓ Tesis içi taşıma ✓ Tesis içi depolama ✓ Sipariş miktarlarının belirlenmesi ✓ Üretim çizelge ve sıralarının optimizasyonu ✓ Sipariş yönetiminin planlanması ve kontrolü için tesis içi bilgi sistemleri
İŞLETME DIŞINA ODAKLI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bir TZY misyonu oluşturulması ✓ Satın alma ve pazarlama stratejileri ✓ Tedarikçi ve müşteri yönetimi ✓ Dağıtım stratejisi ✓ Geri dönüşüm stratejisi ✓ Bir TZY kontrol ve kıyaslama sistemi oluşturma 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İnternet görünümü ✓ Satın alma ve satış pazarlarına ilişkin araştırma ✓ Tedarikçi değerlendirilmesi ve seçimi ✓ Satış tahmini ✓ Satış gücünün denetimi
İKİ YÖNLÜ – ÇIKAR HAVUZU	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tedarikçi ve müşteriye ilişkin yapısal politikalar ✓ İş ortakları ile TZY stratejilerinin eşgüdümlemesi ✓ TZY ortaklığı için yasal zemin oluşturma ✓ İş süreçlerini geliştirme yönünde ortaklaşa arayış 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Örgütsel ve sistem ara yüzlerinin yönetimi ✓ İş ortakları ile iletişim ilişkilerinin, özellikle bilgi sistemleri düzeyinde tanımlanması

Kaynak: Knolmayer vd., 2002: 6

Tablo-1’de anlatıldığı üzere tedarik zinciri yönetiminin ana görevleri stratejik ve işlem odaklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunları da kendi içinde işletme içi, işletme dışı ve çift yönlü çıkar odaklı olmak üzere üç kategoride inceleyebiliriz. İşletme içi stratejik adımlarda ürün ve süreç geliştirme, sunma, üretme ve satın alma kararları ile kalite yönetimi varken; işlemsel adımlarda işletme içi kalite güvence, tesis içi taşıma, depolama, sipariş miktarlarının belirlenmesi ve buna bağlı üretim çizelgelerinin hazırlanması, sipariş yönetiminin planlanması ve kontrolü için tesis içi bilgi sistemlerinin oluşturulması vardır. İşletme dışı stratejik adımlarda TZY

misyonu oluşturma, satın alma, pazarlama, dağıtım, geri dönüşüm stratejileri ile TZY kontrolünü sağlama ve kıyaslama yapabilme sistemini oluşturma yer almaktadır. İşlemsel olarak ise internette var olma, satın alma ve pazarlara ilişkin araştırma, tedarikçi değerlendirme ve seçimi ile satış gücü denetimi yer almaktadır. Çift yönlü çıkar havuzunun stratejik odağında ise tedarikçi ve müşterilere ilişkin politikalar, iş ortakları ile TZY stratejilerinin birlikte çalıştırılması, TZY için yasal ortaklık ve ortaklarla iş süreçlerini geliştirme çalışmaları yer almaktadır. İşlem bazında ise örgüt içi ve sistem ara yüzlerinin yönetimi ile iş ortakları ile bilgi sistemleri üzerinden iletişimin sağlanması adımları vardır.

2.3. Tedarik Zincirinin Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İşletmeler hammadde tedariki, üretim, depolama, taşıma, dağıtım ve perakende idaresi gibi tedarik zinciri temel fonksiyonları için bir takım kararlar almaktadırlar. Bu kararlar neticesinde faaliyetler işletme içinden karşılanabileceği gibi işletme dışından dış kaynak kullanımı ile de karşılanabilmektedir. Bu noktadaki temel amaç; tedarik zincirinden alınacak verimin ve karlılığın en üst düzeye çıkarılmasıdır. Çağdaş tedarik zincirleri ile geleneksel olanlar eylemlerin karşılanma biçimine göre farklılık göstermektedirler. Geleneksel tedarik zincirleri, işletmenin farklı birimleri aracılığıyla hammadde temininden başlayarak, tüketiciye ulaşana kadar süreçlerde işletme içindeki bölümler ya da işletmeler aracılığıyla gerçekleştirir. Çağdaş olanlarda ise işletme birimlerinin yerine işletmeden tamamen bağımsız olan dış kaynaklar yer almaktadır. Dış kaynaklarla oluşturulan bu zincirler sayesinde uluslararası alanda tedarik, depolama, üretim ve dağıtım gibi yüksek maliyetlere katlanmaya gerek kalmadan bu faaliyetlerin çıktılarını alıp kullanabilmektedirler (Görçün, 2016: 28-29).

Tedarik zinciri yönetimini oluşturan bir dizi fonksiyon bulunmaktadır. Bu fonksiyonların tamamı birbiriyle bütünleşmiş olmalıdır. Bu fonksiyonlar (Eymen, 2007: 10);

- Talep ve sipariş yönetimi
- Planlama

- Stok yönetimi
- Depo yönetimi
- Sevkiyattır.

2.3.1. Talep ve Sipariş Yönetimi

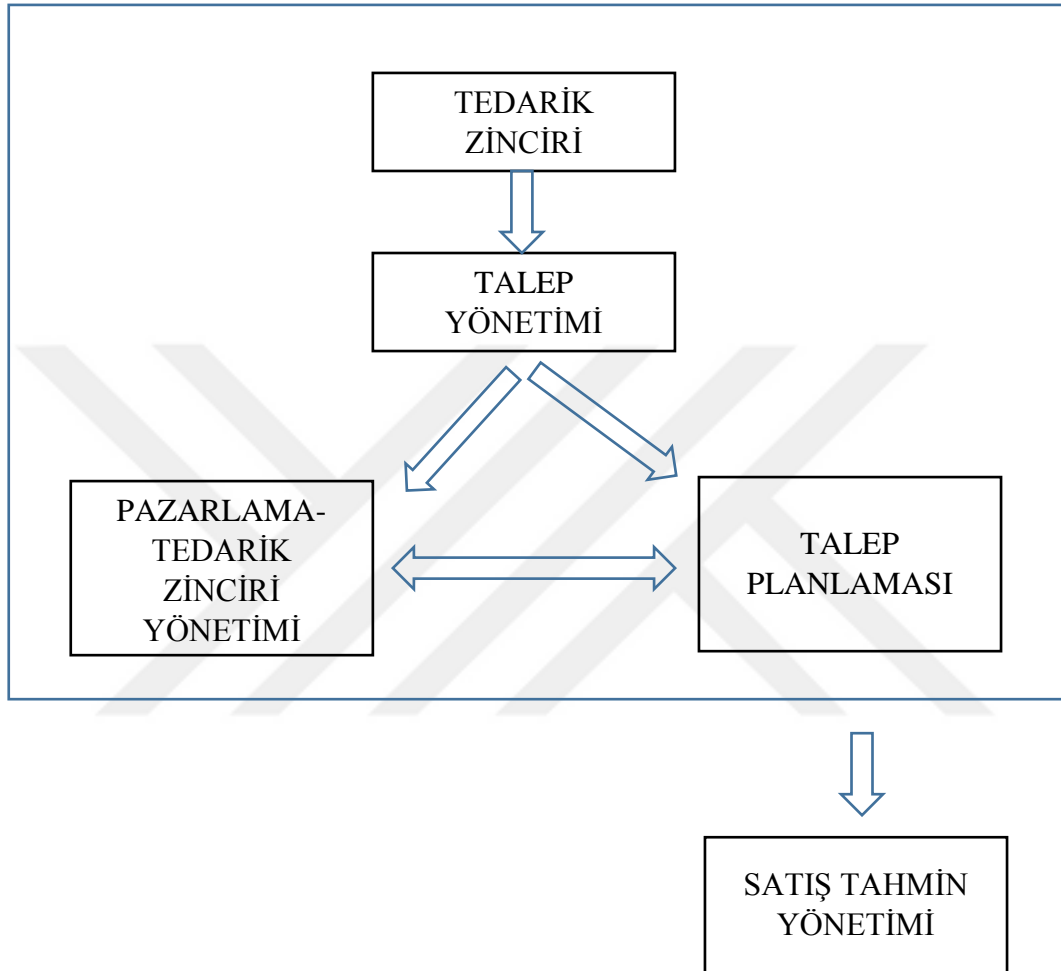
Müşteri siparişlerinin talep ve sipariş yönetimi ile hızlı bir şekilde karşılanması gerekmektedir. Bunun için kullanılacak olan sistemde müşteri bilgilerinin ortak bilgi havuzunda toplanıp, müşteri siparişleri ile işletmenin üretim kapasitesini bütünleştiren planlama sistemlerinin kurulması, müşteri talebini zincirin tüm halkalarına hızlı ve doğru bilgi ile iletebilmek için gerekli altyapının hazır edilmesi, yeni ürün geliştirme ve üretme faaliyetlerinin siparişe göre hemen şekillendirilmesi, otomatik sipariş verme işlevinin devreye alınması, sipariş üzerinde sistemden değişiklik yapılabilmesi, çok sayıda sipariş için müşterilerle e-bağlantı kurulup siparişlerin çevrimiçi ortamda alınması gibi özelliklerin bulunması gerekmektedir (Eymen, 2007: 9-10).

Talep yönetimi, mevcut pazarlardan alınan bilgiler doğrultusunda doğruya en yakın biçimde üretim öngörüsü belirlenmesi için işletmelere yardımcı olmaktadır. Bu sayede arzulan ürünün özellik, miktar ve teslim tarihleri açısından en az riskle sunumu gerçekleştirilebilecektir (Jüttner vd., 2007: 379).

Tedarik zinciri yönetimi ile talep yönetimi birbirlerinden farklı olsalar da çok yakın bir ilişkileri vardır. Tedarik zinciri yönetimi firmaların satın alma fonksiyonu ile ilgilenirken, talep yönetimi satma fonksiyonu ile ilgilenmektedir. Biri diğerinden ayrı düşünülürse işletme verimliliği de düşecektir. Tedarik zinciri yönetiminin yüksek promosyon maliyetleri, düşük karlı satış anlaşmaları, sıkışık bir tedarik ve nihayetinde de kaybedilen karlarla karşı karşıya kalmaması için talep yönetiminin desteği gerekmektedir. Tam tersi durumda yani talep yönetiminin tedarik zincirinden destek almadığı durumda ise arz-talep dengesinin bozulması ve kötü kapasite planlaması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. İkisinin tam bağımsız olmaları durumunda ise işletmenin kargaşa içine girmesi kaçınılmaz olacaktır (Erk, 2009: 109-110).

Talep yönetimi ile tedarik zinciri yönetimi ilişkisi aşağıdaki şekil 2.3.'te görülmektedir (Mentzer ve Moon, 2004: 7).

Şekil-3: Tedarik Zinciri Yönetimi İçinde Talep Yönetimi



Kaynak: Mentzer ve Moon, 2004: 8

Şekil-3'ün de anlattığı gibi tedarik zinciri yönetimi ile talepler de yönetilebilir hale gelmektedir. Talep yönetimi ise pazarlama-tedarik zinciri yönetimi ilişkisi ve talep planlaması ise doğrudan ilişki içindedir. Talepler yönetilebilir hale geldikten sonra satış tahminleri de yönetilebilir olmaya başlayacaktır.

Talep yönetimi; taleplerin tahmininin yapılması ve bu tahmine göre de üretimin, satın almanın ve dağıtımın koordineli bir hale gelmesini içeren bir süreçtir. Aynı zamanda dalgalanmaların olduğu ve eylemlerin duraksadığı dönemlere uygun

alternatif planlar hazırlamak ve planları uygulamak da yine bu sürecin sorumluluğunda gerçekleşmektedir (Özdemir, 2004: 92). Talep yönetimi sürecinin etkin bir şekilde işlemesi için talep tahminlerinin rasyonel ölçütlerle yapılması gerekmektedir (Demirtaş, 2008: 87-90).

Talep yönetimi yapılırken tüketicilerin artık daha fazla bilgiye sahip şekilde taleplerde bulduklarını eğer bir işletme bu talepleri karşılamazsa kolaylıkla başka bir işletme bulabileceklerini göz önünde bulundurmak ve ona göre değişkenlik azaltma uygulamaları yapmak gerekmektedir (Şen, 2007: 18-19).

2.3.2. Satın Alma

Satın alma işletmeleri rekabetçi yeteneklere kavuşturmak için önemli bir pozisyonda olabilir. Satın almaya ayrılan girdiler işletme kaynaklarının büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu girdiler işletmelere rakip işletmeler karşısında kaldıraç etkisini geliştirmek için bir fırsat olabilir. Dolayısıyla işletmeler rekabetçi stratejiler geliştirmek istiyorlarsa satın alma eylemlerini özel olarak tasarlamalıdır (Benton Jr, 2018: 25).

Farklı bölümlerden satın alma birimine yiyecek-içecek, mal ve hizmet şeklinde üç temel grupta siparişlerin gelmesiyle satın alma iş akışı başlamaktadır. Gelen talepler doğrultusunda fiyat araştırması ve ikame ürünlerin belirlenmesi gibi konularda pazar araştırması yapılarak tedarikçilerin performans ölçümü, referanslarının incelenmesi gibi adımlar gerçekleştirilmektedir. Tedarikçi olma kriterlerini taşıyan tedarikçiler arasından teknik ve genel bazı kriterler esas alınarak performans ölçümü yapılması gerekmektedir (Şen, 2006: 33). Müşteri memnuniyeti, sayısı artan otel işletmeleri için önemli bir rekabet unsurudur. Bu unsur hizmet ve mal kalitesi gibi birçok faktörden etkilenebilmektedir. Oteller, turistler için yeme-içme ve konaklamayla ilgili hizmetleri oluşturan ve pazara sunan işletmelerdir. Bu kuruluşlar üretime doğrudan giren hammaddeyi, yarı mamulü veya bitmiş malı satın almaktadırlar (İçöz, 1996: 25). Otel işletmelerindeki her türlü mal ve hizmetin satın alınmasıyla ilgili işlemler tedarikçilerle işbirliği içerisinde gerçekleştirilir. Satın alma birimi tarafından yerine getirilen prosedürler; işletmelerin pazar faaliyet alanına,

türüne, ilişkide bulunduğu satıcılara, var olan depolama imkânlarına ve ihtiyaç öngörülerine bağlı olmaktadır (Koçak, 2006: 82). İşletmeler, maliyetlerini düşürmek, karlarını yükseltmek, hizmet kalitelerini artırmak ve müşteri memnuniyetlerini yükseltmek için kendi koşullarına uygun olan satın alma prosedürü geliştirmelidir. Satın alma bir fonksiyon olarak; bir malın, işletmenin tedarik politikalarına uygun şekilde araştırılması, seçiminin yapılması, satın alınması, teslimi, depolanmasının yapılması ve nihai olarak kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir satın alma fonksiyonunun amaçları, ürünün uygun fiyatla, istenilen kalitede doğru yerden tedarik edilmesidir. Satın alma fonksiyonu eğer iyi yönetilemezse müşteri açısından hoşnutsuzluk, işletme açısından maliyet gibi sorunlara sebep olur. İşletmelerin ihtiyaç duydukları malzemelerin karşılanmasına yönelik olan faaliyetleri yürüten satın alma, gerekli kalitede, uygunlukta ve miktarda malzeme alınmasını hedefler (Öztaş ve Uçan, 2002: 65-67).

Tedarik zinciri yönetiminde satın alınmasına karar verilen ihtiyaçların neler olduğu, ne kadar alınması gerektiği, bir sonraki siparişin ne zaman olacağı, ihtiyaçların tüketilme süresi gibi sorulara yanıt aranmaktadır. Gerçekleştirilecek olan satın alma faaliyetlerinde bu cevaplara göre bir tutum sergilenecektir (Görçün, 2016: 107).

Etkin bir tedarikçi yönetimi ve satın alma için on temel prensip vardır. Bunlar (Spekman vd., 1999: 103-106);

1. Tüm tedarikçilerin tedarik zinciri ile uyumu,
2. Örgüt ve tedarikçi arasında kesintisiz bilgi paylaşımı,
3. Zincir üyeleri arasında karşılıklı güvenin sağlanması,
4. İşbirliği için örgütlenilmesi,
5. Ürün/ hizmet takımlarının kurulması,
6. Karşılıklı olarak küresel kaynak kullanımı üstünlüğünün kullanılmaya çalışılması,
7. Tüm faaliyetlerin maliyetine odaklanması,
8. Tedarikçilerin sürekli değerlendirilmesi,
9. Tedarikçilere stratejik noktalarda değişen roller verilmesi,

10. Teknolojiden faydalanılması.

2.3.3. Planlama

Müşteri siparişlerinin zamanında, istenen kalite ve miktarda karşılanabilmesi için üretim planları oluşturmak gerekmektedir. Üretim planları oluştuktan sonra eksik malzemelerin satın alınma programları oluşturulmalı ve bunlar sürekli bir şekilde kontrol edilerek güncellenmelidir. Bu işlemler yapılırken aynı zamanda imalat ve diğer işletme maliyetleri ve kısıtlamaları da etkili bir şekilde yönetilmelidir. Tüm bunlar işletmede planlama fonksiyonunun görevleridir. İşletmelerin planlar çerçevesinde faaliyetlerini ve imalat süreçlerini kurguladıktan sonra hangi süreçlerin kim tarafından ve ne şekilde yapılacağına karar vermesi ve süreci aksatmadan hareket etmesi gerekmektedir. Aksama yaşanmaması için öncelikli olarak süreç çizilecek akış şemaları ile iyi tanımlanmalı ve değer katmayan işlemler elenmeli, çevrim süresi ve gereksiz stoklar azaltılmalı, dağıtım süresi düzenlenmelidir (Gedikli, 2006: 39).

2.3.4. Stok Yönetimi

Birçok endüstride işletme varlıklarının önemli bir bölümünü stoklara yapılan yatırım oluşturmaktadır. Stok varlığının verimliliğini artırarak yapılan bir iyileştirme hareketi doğrudan satın alma bölümünün işine yarayacaktır. Satın alma uzmanının ne kadar stokla çalışacağı, satın alma kararları verirken hangi yönergeleri kullanılacağı doğrudan stok yönetimi kararları ile ilgilidir. Nelerin stoklanması gerektiği, ne kadar yatırım yapılacağı, ne kadar hizmet sunulacağı ile ilgili net kararlar verilmelidir (Benton Jr, 2018: 87).

Hazırlanan üretim planına uygun şekilde işletmenin belirlediği stok hedefleri doğrultusunda malzeme ve ürün stok seviyelerinin tespiti ve yönetimi ile ilgili fonksiyon stok yönetimi fonksiyonudur (Eymen, 2007: 11).

2.3.5. Depo Yönetimi

Depo yönetiminin görevleri; stokların uygun şart ve maliyetlerde, dinamik bir şekilde hareketini sağlayacak altyapılarla ve hangi koşullarda nerelerde depolanacağı kararlarını vermektir. Depo yönetimi, planlama, satın alma ve stok yönetimi fonksiyonları birbirleri ile koordineli bir şekilde çalışmalıdırlar. Merkezi ve dağıtık depolama işlemleri şirket kaynakları göz önünde bulundurularak dengeli bir şekilde gerçekleşmelidir. Malzeme özelliklerine uygun şekilde depo yerleşimi yapılmalı ve depo otomasyon araçlarından en iyi düzeyde maliyet ve hız avantajı sağlayacak şekilde faydalanılmalıdır (Eymen, 2007: 13).

Lojistikte depolamanın stratejik önemi vardır. Herhangi bir lojistik aktivitesinde yöneticiler depolama stratejilerinden sağlanan yararlar ile stratejilerini oluşturmalıdırlar. Depoların kurulması ve korunması için yapılan maliyetlerin işletmenin depo kullanımından sağladığı yarardan daha düşük olması gerekmektedir (Genç, 2012: 43-44).

2.3.6. Sevkiyat

Sevkiyat fonksiyonu, satışa hazır edilmiş ürünün depolardan çıkıp müşterilerle buluşacakları noktalara gönderilmesi amacı ile yapılan faaliyetler bütünüdür. Birlikte çalışılacak dağıtım kanalları işletmenin iş yapma felsefesine uygun şekilde fayda/maliyet analizine göre tespit edilmelidir. Sevkiyat planlaması bütünlük bir sistem üzerinde otomatik şekilde gerçekleşmelidir. Sevkiyatlar siparişlerin özelliklerine göre filolara en uygun şekilde dağıtılmalı, güzergahlar doğru belirtilmeli, filo yönetimi uygulamalarından faydalanılmalıdır. Sevkiyat ve dağıtım performansı sürekli değerlendirilmeli, aksaklıklar için iyileştirmeler yapılmalıdır. Nakliye eğer işletmeye değer katmıyor ise dış kaynaktan yararlanma yoluna gidilmelidir (Eymen, 2007: 13-14).

2.4. Tedarik Zincirinin Yapısı

Bir tedarik zincirinin yapısı akış şemaları, destek operasyonları ve performans göstergeleri ile analiz edilmelidir (Erdal, 2014: 260-261):

- Fiziksel akışların belgelenmesi (ürün akışları)

- Zincir içerisindeki ana tedarikçi, üretim ve dağıtım merkezleri, depolar ve müşterilerin coğrafi dağılımları,

- Zincirde yer alan paydaşlar arasındaki taşıma yöntem ve teknikleri,

- Ürün akışlarındaki parasal miktar ve adet dağılımları,

- Her bir paydaş arasındaki malzeme çevrim zamanları,

- Zincir içindeki stok seviyeleri belgelenmelidir.

- Bilgi akışlarının belgelenmesi

- Satış bilgisinin nerede ortaya çıktığı,

- Zincir üzerindeki karar noktalarının nerelerde yer aldığı,

- Zincir içindeki süreçlerin planlanması ve yürütülmesinde kullanılan bilgi sistemleri envanteri,

- Paydaşlar arasındaki resmi olan ve olmayan sözleşmelerin listelenmesi.

- Finansal akışların belgelenmesi

- Nakit çevrimleri; ilk harcama ile son kullanıcıdan kazanılan para arasında geçen süre,

- Finansal tablolar,

- Zincir boyunca ortaya çıkabilecek tahmini maliyetler belgelenmelidir.

- Yeni ürün akışlarının belgelenmesi

Yeni ürünlerin ortaya çıkması ile mevcut tedarik zincirlerinde değişiklikler olabilmektedir.

- Beklentilerin tanımlanması, yeni uygulamalar,

- Yeni ürün süreçlerinin mevcut paydaşlarla uyumlu mu uyumsuz mu olacağının tespiti,

- Özel tedarik zinciri gereksinimleri belgelenmelidir.

2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Almanın Rolü

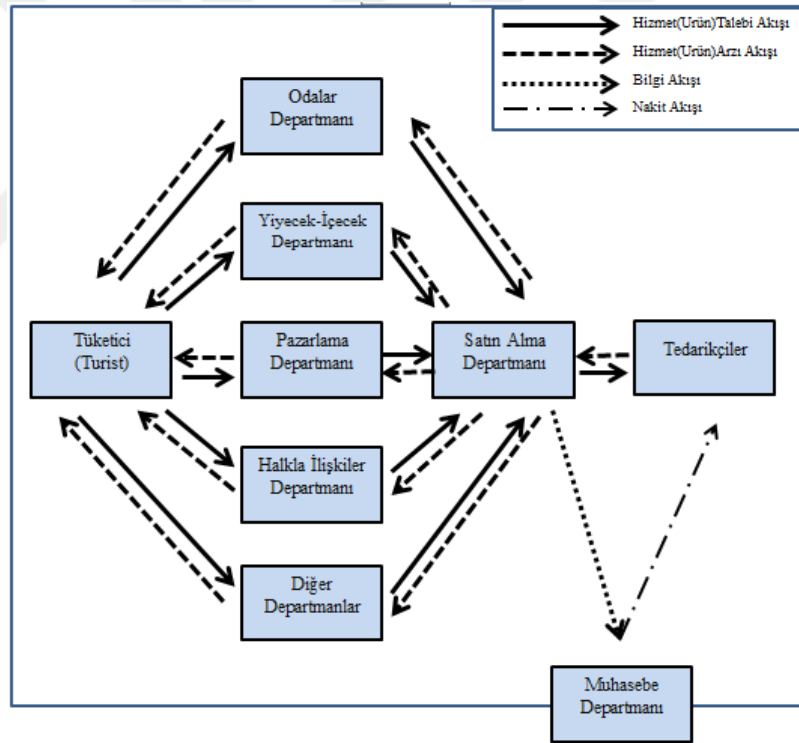
1970li yıllara bakılacak olursa satın alma, endüstriyel satın alma süreçlerinin incelenmesinde pazarlama biriminin bir sahası olarak kabul görmüştür. Yöneticiler tarafından işletmeye rekabet gücü kazandıracak bir fonksiyon olarak

değerlendirilmemiştir. 1980li yıllar bu anlayışın değişmeye başladığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır (Ellram ve Carr, 1994: 11).

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının en önemli bölümü olarak satın alma tüm işletme ve sektörlerde zincirin ilk halkasını oluşturmasından ötürü en mühim işleve sahip bölümdür. Bu bölüm müşterinin en önemli kıstaslarından olan kalite konusunda belirleyici olduğundan zincirin etkinliği açısından önemli bir adımdır (Monczka vd., 2010: 12-13).

Konaklama işletmelerinin tedarik zinciri yönetimi içerisindeki satın alma bölümü faaliyetleri Şekil-4'teki gibidir:

Şekil-4: Satın Alma Departmanında Tedarik Zinciri Yönetimi İşleyişi



Kaynak: Monczka vd., 2010

Şekil-4'te görüleceği üzere konaklama işletmelerindeki satın alma bölümü, turistlerden konaklama işletmelerinin odalar, halkla ilişkiler, yiyecek içecek, pazarlama ve diğer bölümlerinden gelen talepleri istenen niteliklerde temin etme görevini üstlenmiştir. Bölümlerden gelen istekler satın alma bölümüne ulaşır ve satın

alam bölümü tedarikçilerle bağlantıya geçerek istenen malzemeleri tedarik eder. Tedarik edilen ürün ve hizmetler konaklama işletmesi bölümlerden turiste doğru geri akış gösterir. Muhasebe bölümü ile de gerekli bilgi akışı sağlandıktan sonra diğer bölümlerden gelen nakit akışı satın alma bölümü vasıtası ile tedarikçilere doğru sağlanmaktadır.

İşletmelerin rekabetçi yapıları düşünüldüğünde kalite, maliyet, zaman ve teknoloji gibi hedeflerine ulaşabilmek için tüm işletme süreçlerinde satın almanın etkin bir rolü vardır. Bu rol etkin olarak değerlendirilemediği takdirde işletmelerin pazar paylarını tedarik zincirlerini etkin şekilde yöneten işletmelere kaptırma riskleri söz konusu olacaktır (Trent ve Monczka, 1998: 3).

2.5.1. Tedarik ve Satın Almanın İşletmeler Açısından Önemi

Her ne kadar satın alma departmanı yalnızca ödeme yapılan bir fonksiyon olarak görülse de esasen işletmelerin ilk karar verme anlarından itibaren üzerinde önemle durması gereken bir fonksiyondur. Bu sebeple işletmeler satın alma konusunu sistematik bir hale getirmelidirler. Bunun dışında aşağıda bahsedilen konular üzerinden satın alma sürecine ciddi bir önem verildiği görülmektedir (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 35-36):

- Satın alınacak ürün ve hizmetlerle ilgili ne gibi beklentilerin olduğunun önceki süreçlerde detaylarıyla belirlenmesi,
- Satın alma yapılırken en uygun hizmet ve fiyatı sunan tedarikçilerin tespit edilmesi,
- Tedarikçilerle yapılacak olan anlaşmalarda öncelikli olarak işletme çıkarının gözetilmesi,
- Siparişin zaman, şekil gibi detaylarının resmi bir şekilde taraflar arasında belirlenerek tebliğ edilmesi,
- Sipariş takibinin sürekli yapılması ve tedarikçilerle olan ilişkilerin daimi hale getirilmesi.

Bitmiş ürünlerin satış fiyatları ile ürünleri oluşturan bileşenlerin maliyetleri arasındaki fark “değer katma” kavramını belirlemektedir. Geniş bir açıdan bakılırsa işletmelerin verimliliği malzemelerin tedarik edilmesi ve yönetilmesi konularındaki başarısı ile ölçülebilmektedir. İmalatta kullanılan malzemelerin doğru miktar, fiyat ve kalitede istenilen anda tedarik edilmesi işletmelerin verimlilik ölçütlerinden bir tanesidir. Aksi halde maliyetlerin artıp karın azalmasıyla birlikte işletmeler ekonomik dar boğazlara girebilmektedir. Bu anlamda satın alma fonksiyonunun işletmelerin mikro ekonomileri açısından önemli bir rolü olduğu söylenebilmektedir (Karakış, 2007: 20).

İşletmeler sadece malzeme alımı yapmazlar, aynı zamanda binaların ısıtılması ve soğutulması, bakım ve tadilat işleri, kantin, danışmanlık hizmetleri, restoran işletmeleri gibi hizmet alımı da yaparlar. Bu çok çeşitli hizmet arasından hangisinin ne şekilde tedarik edileceği işletmelerin belirledikleri stratejilerine göre farklılık göstermektedir. Ancak hizmet satın alınırken gerekli titizliğin gösterilmediği, bu tür satın almaların bölüm veya birimler seviyesinde yönetildiği gözlenmektedir. Hizmet satın alımlarında işletmeler müşteri konumuna girdiği için daha fazla itina gösterilerek alımların gerçekleştirilmesi uygun olacaktır (Karakış, 2007: 38).

2.5.1.1. Örgütsel Satın Alma

Örgütsel müşterinin satın alma davranışını nasıl gerçekleştirdiğini anlamak önemlidir. Müşteri pozisyonunda olan firma için satın alma faaliyetleri özel bir öneme sahiptir. Pazarlamacının müşterisine ulaşabileceği ana kapıdır. Satın alma bölümü müşteri işletme ile pazarlamacı arasındaki köprüyü kuran kaynaktır (Morris vd., 2001: 32-35).

Profesyonel satın alma yapılırken hazırlık çalışmaları ve gerçekleştirilen diğer faaliyetler düşünüldüğünde yüksek bir maliyet oranının ortaya çıktığı düşünülse de ön hazırlıksız zayıf olan satın alma maliyeti çok daha yüksek olmaktadır. Bu maliyeti işin hizmet maliyetleri ile tedarikçi/müşteri ilişkilerindeki yıpranma, atık ve kayıp maliyeti, marka oluşturma ve halkla ilişkiler faaliyetlerindeki stratejik maliyetler oluşturmaktadır (Wilson, 1999: 18-19).

Danışmanlık hizmeti gibi hizmet veren şirketlerde satın alma kararları ve işlemleri rutin ve önemsiz bir faaliyet olarak görülmektedir. Bilgi işlem donanımları gibi yüksek oranlarda satın alma gerekiyorsa önem gösterilmektedir. İmalat işletmelerinde artan rekabet baskısı sebebiyle satın alma işlemlerinin her bir adımın müthiş bir dikkatle profesyonelce yönetilmesi gerekmektedir. Örgütsel pazarlarda satınalma davranışının algılanmış olan önemi belirtildiğinde satın almanın çoğu zaman çok profesyonel ve karmaşık bir aktivite şeklinde tanımlanabilmesi şaşırtıcı olmamaktadır. Örgütsel satın alma süreci ve yönetimi hakkında yapılan çalışmalar son otuz yılda çok fazladır. Bu araştırmalar üç ana ilgi konusunda özetlenmiştir (Wilson, 1999: 18-19).

1. Satın alma faaliyetlerinin sınıflandırılması.
2. Satın alma karar verme biriminin ve merkezinin kompozisyonuna göre analizleri.
3. Satın alma sürecinin, satın alma fazları şeklinde dizilerek analizi.

Gerçekleşen akademik alakayla birlikte örgütsel anlamda satın alma davranışı pek çok operasyonel, stratejik ve uygulamayla ilgili sebeplerden dolayı profesyonel bir yönetim konusu olarak kabul edilmiştir (Wilson, 1999: 18-19).

2.5.2. Hizmet İşletmelerinde Satın Alma ve Tedarik

Yoğun rekabetin yaşandığı otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti en önemli rekabet unsurlarından biridir. Müşteri memnuniyeti sağlamak ise satın alma bölümünü doğrudan, diğer tüm bölümleri ise dolaylı olarak ilgilendirmektedir. İşletmelerin kazancı aslında ürün satışı ile değil ürün üretilmeden önceki satın alma faaliyetleri ile başlamaktadır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu malzemeleri uygun fiyatla satın alması kazancını garanti altına alması anlamını taşımaktadır. Kazancın sürekliliğinin sağlanması yine satın alma sürecinin iyi yönetilmesi ile gerçekleştirilebilecektir (Serçeoğlu, 2016: 116-119).

Tedarik zinciri yönetimi sayesinde firmalar hedef pazarlarına düşük maliyetle hızlıca ulaşabilmek için kendileriyle ortak hedeflere sahip paydaşlar bulabilmektedirler. Bunun neticesinde satın alma ile başlayıp satışa kadar giden bu uzun sürecin yönetilmesini kolaylaştırabilecekleri bir sistem inşa edebilmektedirler (Özesen, 2009: 1). Satın alma yönetimi zincir içinde firmaların karlılığı, başarısı ve sektör içinde uzun ömre sahip olması adına oldukça büyük öneme sahiptir. Tedarik zincirinin yönetim kalitesi ve niteliğinin tespiti adına da teşvik edici bir unsur görevi görmektedir (Şahin, 2004: 18-19).

Tedarikçi olan taraf ile firma arasında oluşan güven ortamında ortak hareket etme davranışı, işletmeler arası iletişim kopukluklarının azalmasına ve iletişim sorunlarının çözülmesine de yardımcı olmaktadır. Bu durum rakip işletmelere karşı büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Belli bir düzene oturtulmuş bu süreç alım-satım faaliyetlerinin düzenli ve alışkanlık haline dönüştürülmüş şekilde yürütülmesine de imkân sağlamaktadır (Ateş, 2007: 76).

2.5.2.1. Satın Alma Yönetim Süreci

İşletmeler satın alma faaliyetlerini gerçekleştirirken genellikle ürün ve hizmetleri en ucuza alma güdüsü içerisinde olsalar da ödedikleri fiyatın karşılığını en iyi şekilde verebilecek tedarikçilerle çalışmayı önemsemek durumundadırlar. Bu durum satın alma bölümü çalışanlarının üzerine oldukça önemli bir görev yüklemektedir. Satın alma süreci aşağıdaki adımlar üzerinden incelenebilmektedir (Akteke, 2007: 5).

- Talep: Satın alma bölümü işletme içerisindeki ihtiyaç ve beklentilerin tespiti için yaptığı araştırma sonucunda ilgili işletme yönetimine talebi ileterek süreci başlatmaktadır.

- Tespit: Satın alma bölümü sadece ihtiyaç ve beklentileri değil, aynı zamanda bunları temin edebileceği tedarikçileri de ayrı bir tespit ve raporlama süreci ile araştırmaktadır.

- Sipariş: Satın alma biriminin yönlendirme durumuna, işletme yönetiminin verdiği karara ve satın alma biriminin işletme çıkarları açısından en uygun olduğunu düşündüğü tedarikçiye dair alınmış olan karara istinaden sipariş verilir.

- Takip: Verilen sipariş ile birlikte gerek yazılı gerek sözlü olarak ya da elektronik şekilde verilen siparişin teslim durumu kontrol altında olması sağlanarak tedarikçi ile iletişim sürekli sağlanır.

- Kontrol: Satın alma birimi ve işletmenin ilgili birimleri mutlak şekilde, teslim edilen siparişin uygunluğunu ve niteliğini kontrol ederek yazılı ve sözlü bir şekilde raporlama yapmak durumundadır.

- Gelecek Tasarımı: Yalnızca satın alma birimi değil, işletmenin içerisinde bulunan diğer tüm birimler, elde edilmiş olan hizmet ve ürünlerin işletmeye olan uygunluk durumu ile birlikte gelecekte hangi tür ürün ve hizmetlerden hangi şekilde yararlanılabileceğine dair değerlendirme yapılmaktadır.

Satın alma yönetimi modern ve geleneksel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır ve aralarında bulunan farklılıklar da şu şekilde sıralanabilir (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 37):

- Geleneksel satın alma taktiklere dayalı şekilde değerlendirilirken, modern satın alma ise stratejik bir şekilde değerlendirilir,

- Geleneksel satın alma uygulamalarında fiyat öne çıkarılırken, modern satın alma uygulamalarında fiyat değerlendirmeye alınırken aynı anda da kalite fonksiyonları da önemsenerek öne çıkarılmaktadır.

- Geleneksellik nihai fiyatı önceliklendirirken, modernlik ise hayat eğrisi maliyetlerini önemsemekte ve buna odaklanmaktadır.

- Geleneksel yapılan uygulamalar için kaliteye ait belirli özellikler bulunmaktadır ve değerlendirmeler bu özelliklere uygun şekilde yapılmaktadır; Modern olarak yapılan uygulamalarda ise kalitenin değerlendirilme durumu birbirlerinden farklı birçok faktörü barındırmaktadır.

- Geleneksellikte kalite kavramı durağan bir algı olarak kabul edilmiş olsa da, modernlikte kalitenin devamlı olarak seviyesinin yükseltilmesi adına çok önemli çalışmalar söz konusudur.

- Geleneksel anlamda yapılan uygulamalarda tedarikçinin yalnızca bir kez seçilmesi ve devamlı şekilde o tedarikçi ile çalışma düşüncesi hakimken, modern uygulamalarda satın alma prosesinin tüm aşamalarında yani öncesi, sırası ve sonrasında devamlı şekilde tedarikçi takip edilmektedir.

- Geleneksel uygulamalarda ürünlere ait hayat eğrilerinin uzun şekilde olmaları önemsenirken, modern uygulamalar da kısa ürün hayat eğrileri ve yüksek ölçekli verimlilikler önemsenmekte ve ön plana çıkmaktadırlar.

2.5.2.2. Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirilmesi

Otel işletmeleri bileşik ürün/hizmet ürettiklerinden çok sayıda ürün çeşidine sahiptirler. Tüm hafta boyunca gece gündüz hizmet eden otel işletmeleri için kullandıkları malzemeleri satın aldıkları tedarikçiler oldukça önemlidirler. Bilhassa yiyecek içecek departmanının talepleri ihtiyaç duydukları anda, kalite ve miktarda karşılanmak zorundadır. Genellikle tedarikçilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler, verilen yüksek orandaki siparişler ve tedarik sürecinde bir aksama yaşanmaması gerekliliğinden ötürü tedarikçi seçimindeki kıstaslar doğru bir şekilde analiz edilmeli ve karar verilmelidir. Karar süreci neticesinde işletmenin maliyetleri, fiyat politikaları ve karlılığı da direkt olarak değişiklik gösterecektir. En çok da her şey dâhil sistemini kullanan ve maliyetleri aşırı önemseyen işletmeler için bu karar süreci daha büyük önem arz etmektedir (Çakıcı ve Çetinsöz, 2010: 16).

Tedarik zinciri içinde yer alan her birimin ayrı ayrı performansı, tedarik zinciri yönetiminin performansını doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla tedarikçi seçimi önemli bir konudur. Zincir içerisindeki tedarikçilerin kalite, maliyet ve hizmet konularındaki performansı tedarik zincirinin işletme amaçlarına ulaşmasında kilit role sahiptir. Bahsedilen kriterlerin yanında tedarikçilerin performanslarını ölçmek için çok sayıda nitel ve nicel kriter ve onların da alt kriterleri mevcuttur ki bu durum

karşımıza çok kriterli karar vermeyi gerektiren bir problem olarak çıkmaktadır (Vokurka vd., 1996).

Organizasyonlar, tedarikçiler ile olan ilişkilerinde ne kadar bağlanırlar ise dolaylı ya da doğrudan şekilde yapılabilecek hatalı tedarikçi seçim kararlarının neticeleri de o kadar kötü sonuçlar doğurabilir. Şirketlerin karlılık durumlarında birinci seviyede önem arz eden etkenler, operasyonlar ve satın alma stratejileri olmuştur. Gelişen küresel ticaret ile birlikte internetin iyice yaygınlaşması neticesinde karar vericilerin seçenekleri muazzam şekilde artmıştır ve bu durum karar verme aşamasını karmaşık hale getirmiştir (De Boer vd., 2001: 75).

Bireyler günlük yaşantılarında her zaman kesin şekilde bilemedikleri veya bazen kesin olduğunu düşündükleri durumlarla karşılaşılırlar. Bu gibi durumlarda karar alma ihtiyacı doğduğunda öncelikli olarak konunun zorluğunu aşabilmek amacıyla elde bulunan verileri ne şekilde değerlendirmek gerektiğini düşünürler. Bu aşamada elde bulunan verilerin sahip olduğu özellikler büyük önem arz eder. Eğer bu veriler tek tipte bulunmuyorsa problemin zorluk seviyesi artacaktır. Bu veriler incelenecek olursa; nicel ya da nitel şekilde olabileceği görülecektir (Üzgün, 2006: 1). Tedarikçiler, tedarik zincirinin en önemli öğelerinden olup, işletmeyi hedeflerine ulaştıracak ve işletmenin stratejilerine uygun özelliklerde olması gerektiğinden, tedarikçinin doğru olarak seçilmesi işletmeler için çok önem arz eden bir karardır. Tedarikçi seçimi işletmeler açısından cevaplanması gereken en önemli problem ve bu problem için sonuçlandırılması gereken en önemli cevaptır (Youssef vd., 1996: 63).

(Handfield ve Nichols Jr, 1999a)'a göre "katma değer" oluşturan her şekildeki işletme tedarikçilerden hizmet ve mal satın almaktadır. Hızlı bir şekilde değişim gösteren iş ortamlarına bağlı olarak, artan ve değişen müşteri taleplerinin daha düşük maliyette, daha kısa sürede ve daha iyi kalitede tedarik edilebilmesi için işletmelerin satın alma süreçlerini etkin bir şekilde yapmaları gerekmektedir. Ancak bu durumun yalnızca satın almanın maliyet unsurunun etkinliğini sağlama fonksiyonu olarak görülmesi yanlış bir yaklaşımdır. Çünkü imalat/üretim gerçekleştiren bir işletmenin yaptığı satışlarının % 65'ine eşdeğer miktarda tedarik gerçekleştiren satın alma

fonksiyonunun katma değerinin yüksek bir işlevi barındırdığı çalışmalarda belirtilmektedir (Cousins ve Spekman, 2003: 19).

Tedarikçi seçim problemiyle ilgili farklı iki yaklaşım belirtilmiştir (Ellram, 1990: 9):

- Tanımlayıcı Yaklaşım: Genel manada problemin tanımlanmasına dönük literatüre önemli katkılar sağlamış çalışmalardır:

1. İlk çalışma, Technical Marketing Consultants (1985) yapmış oldukları çalışmalarında, endüstriyel alanda satınalma uygulamalarına ve eğilimlerine yönelik yapılmış ve verilecek satın alma kararlarının “en direk hizmet ve malzeme”, “sermaye ekipmanı” ve “direk malzeme” alımı şeklinde alınmış olduğu ortaya konularak yapılan her satın alma türünün barındırmış olduğu farklı özellikler olduğu ve bu özelliklere dikkat edilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır.

2. İkinci yapılan çalışma White (1978) tarafından gerçekleştirilmiş, işletmelerin malzeme satın almalarının rutinlik durumu göz önüne alınarak satınalma tercihlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Rutin satın alma işlemlerinde müşterek yapılan tedarikçi seçim kriterleri uygulanabilirken, rutin olmayan satın alma işlemlerinde her alıma ayrı bir tedarikçi belirleme kriterinin belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

3. Üçüncü çalışma Dickson (1966) tarafından yapılmış ve tedarikçi belirlenmesinde kullanılacak tedarikçi seçim kriterlerinin ne olduklarının tespit edilmesi üzerinedir. Literatürde tedarikçi seçim kriterlerinin belirlenmesine yönelik yapılmış olan ilk çalışmadır. Bu çalışma da 273 işletmeye ait satın alma müdürüne uygulanan anket çalışması yapılmış ve araştırma sonucunda tedarikçi belirlenmesinde kullanılabileceği değerlendirilmiş olan farklı önem seviyelerine sahip 23 kriter ortaya koyulmuştur.

- Çözümleyici Yaklaşım: Bu yaklaşım tedarikçi seçimi probleminin ne şekilde çözümlenebileceğine yönelik yapılmış olan çalışmalardır.

Lewis (1943) satın alma yetkilileri ile yürüttüğü çalışmada, tüm değerlendirmeler yapıldığında tedarikçi seçiminden daha ehemmiyetli başka bir etkinlik olmadığını belirtmektedir (Vokurka vd., 1996: 106).

Tedarikçi seçimi, tedarikçilerin nitelikleriyle ilgili kalite, zamanında teslim ve fiyat gibi birçok faktörü barındıran çok fonksiyonlu karar verme problemidir. Aynı zamanda işletmelerin başarıları gereken en kritik faaliyetlerdendir. İşletmelerin tedarikçilere olan bağımlılıkları arttıkça doğru tedarikçi seçme kararları da daha önemli hale gelmektedir (Şahin vd., 2004). Tedarikçi seçimi ile hedeflenmekte olan, işletmenin ihtiyaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle devamlı olarak karşılayan etkin tedarikçilerini belirlenmesi ve daha önceden belirlenmiş olan kriterlere göre tedarikçilerin karşılaştırılmasıdır. Bu durumda işletmenin dış ve iç şartları ile birlikte daha önceden belirlenmiş olan ölçütler de dikkate alınarak, tedarikçi seçimi için uygun yöntem belirlenir ve seçimi yapılır (Dabhilkar vd., 2009). Tedarikçilerin düzgün şekilde seçilememesi işletmelerin yaptıkları üretimlerinde istemiş oldukları kaliteye ulaşamamalarına ve üretmiş oldukları mamulleri doğru zamanda teslim edememelerine sebep olabilecektir (Sharif vd., 2009: 327).

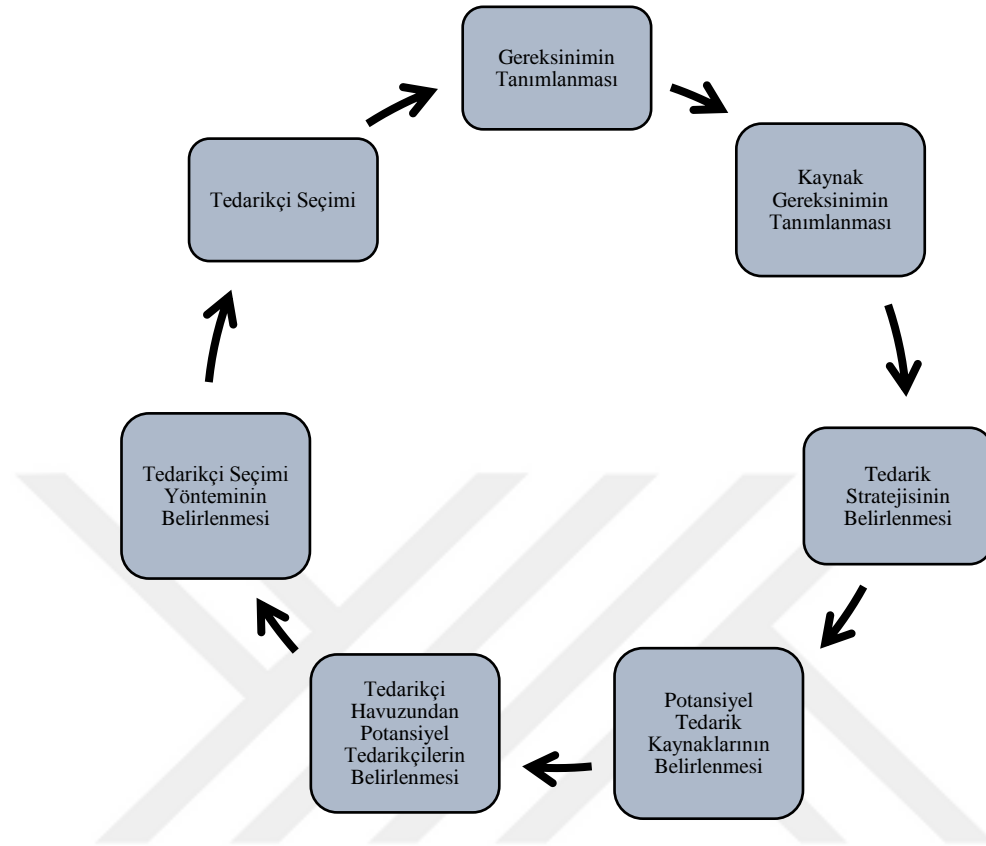
Tedarikçi seçim işlemlerinde mevcut bilgi karar vermek için çoğunlukla değişken ve belirsizdir. Profesyonellik, kalite ve tatmin düzeyi gibi konularda kesin ve tam yargı verilerine ulaşmak oldukça zordur. Bu duruma bağlı olarak da karar verme davranışı karmaşık bir duruma dönüşmektedir. Bu karmaşık durum, karar problemlerinin çözümünde farklı alanlara sahip uzmanların ve farklı değerlendirme sistemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir (Yalçiner, 2004: 66). Tedarikçilerle yapılan ilişkiler karşılıklı olanaklar ve güven üzerine kurulmalı ve çatışma durumu hiçbir zaman yaşanmamalıdır. Tedarikçilerin gayesi sıfır hata ile tedarik gerçekleştirmek olmalıdır. Tedarikçilerin yalnızca tek yönlü etkenlerle değil birçok unsuru göz önüne alarak değerlendirme yapması gerekmektedir (Yatkın, 2004: 71). Tedarikçi belirlenmesinde kullanılan modeller verilecek satın alma kararlarının etkinlik durumunu yükseltmeyi, daha hızlı ve sistematik biçimde karar alma mekanizmasının çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Tedarikçi belirlenmesi amacı ile belirlenen dört genel model bulunmaktadır. Bunlar; istatistiksel modeller,

matematiksel modeller, doğrusal ağırlıklandırma modelleri ve toplam maliyet modelleri olarak ayrılmaktadır (Mirmahmutoğulları, 2007: 31-32).

Satın alma aşamalarında işletmelerin uygulayacakları yalnızca tek bir değerlendirme metodu bulunmamaktadır. Bu sebeple işletmeler farklı birçok yaklaşımı uygulayabilmektedir. Uygulanacak olan satınalma stratejisinin farklı olma durumlarına bakılmaksızın işletmelerin izleyecekleri tedarikçi belirleme aşamaları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Monczka vd., 2010: 236):



Şekil-5: Tedarikçi Seçimi ve Seçim Süreci



Kaynak: Monczka vd., 2010: 237

- Gereksinimlerin Tanımlanması: Tedarikçi seçimi aşamalarına gelecekteki tedarik ihtiyaçlarını tahmin edilmesiyle başlanmalı, işletmeye ait diğer bölümlerle yapılacak olan çalışmalarla potansiyel tedarikçileri belirleyebilmek için hizmet veya mala yönelik ana kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir.

- Kaynak Gereksinimlerinin Tanımlanması: Tedarik yönetiminin işletmenin gereksinimi kapsamında potansiyel tedarikçileri değerlendirmesi, kalifiye etmesini ve tanımlamasını gerektirmektedir. Kaynak ihtiyaçlarının tanımlanmasında maliyet, performans, teslimat ve kalite gibi temel kıstaslar kullanılabileceği gibi, farklı süreçler gerektirebilen tedarikçi değerlendirme durumlarında satın almaya özgü tedarikçi belirleme kriterleri de tanımlanabilir.

- Tedarik Stratejisinin Belirlenmesi: Kullanıcı tercihlerine, işletmenin amaç ve hedeflerine ve piyasa koşullarına bağlı olarak değişmektedir. Bunlar birden çok ya da tek kaynak kullanımı, uzun ya da kısa dönemli yapılan tedarik sözleşmeleri, Hizmet

desteğinin istenmiş olması ya da olmaması, yabancı ya da yerli tedarikçi, yakın şekilde yapılan işbirliğine ihtiyaç duyulması veya duyulmaması vb.

- Potansiyel Temin Kaynaklarının Belirlenmesi: İşletmeler potansiyel olan tedarik kaynaklarını belirleyebilmeleri için zaten var olan tedarikçilerin ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildikleri, stratejik önemi, kalitesi veya diğer performans değişkenleri ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgiye sahip olmaları gerekir. Örnek verilecek olursa mevcut tedarikçilerin yüksek kapasiteye sahip olmaları ve işletmenin ihtiyaç duyduklarının stratejik öneminin düşük olması, çok yoğun olmayan bir bilgi araştırmasına ihtiyaç duyarken, tedarikçilerin sahip oldukları kapasitelerin düşük seviyede olması durumunda da çok yoğun bir bilgi araştırması gerekmektedir.

- Tedarikçi Havuzu İçinden Potansiyel Tedarikçilerin Belirlenmesi: Yapılması planlanan ön inceleme ve analiz sonucunda gereksinim duyulanların yapısına göre mevcuttaki tedarikçilerden üretici veya dağıtıcı, yabancı ya da yerli kaynak, büyük ya da küçük tedarikçi, birden çok ya da tek tedarikçi alternatiflerine göre bir ön eleme yapılmaktadır.

- Tedarikçi Belirleme Yönteminin Belirlenmesi: Tedarikçilerin içerisinde bulunduğu havuzdan potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi aşamasında tedarikçi tarafından sunulmuş olan bilgiler üzerinden, tedarikçiler ziyaret edilebilir veya daha önceden belirlenmiş olan tedarikçi listesi üzerinden ihtiyaç duyulan malzemenin ve işletmenin yapısına göre değişik türlerde karar verme yöntemleri uygulanabilir.

- Tedarikçi Belirlenmesi: En son aşamada tedarikçi belirlenmesi ihtiyacın yapısına göre belirlenmektedir. Kullanılacak olan yöntem ve kriter doğrultusunda potansiyel olan tedarikçilerden en uygun olanının seçim işlemi yapılarak süreç bitirilir. Tedarikçi ile yapılan rutin alım işlemlerinde temel bir sözleşme yapmak yeterli gelebilirken, kompleks ve önemli alım işlemlerinde spesifik detaylar üzerinde anlaşmaya varılma ihtiyacı doğabilmektedir.

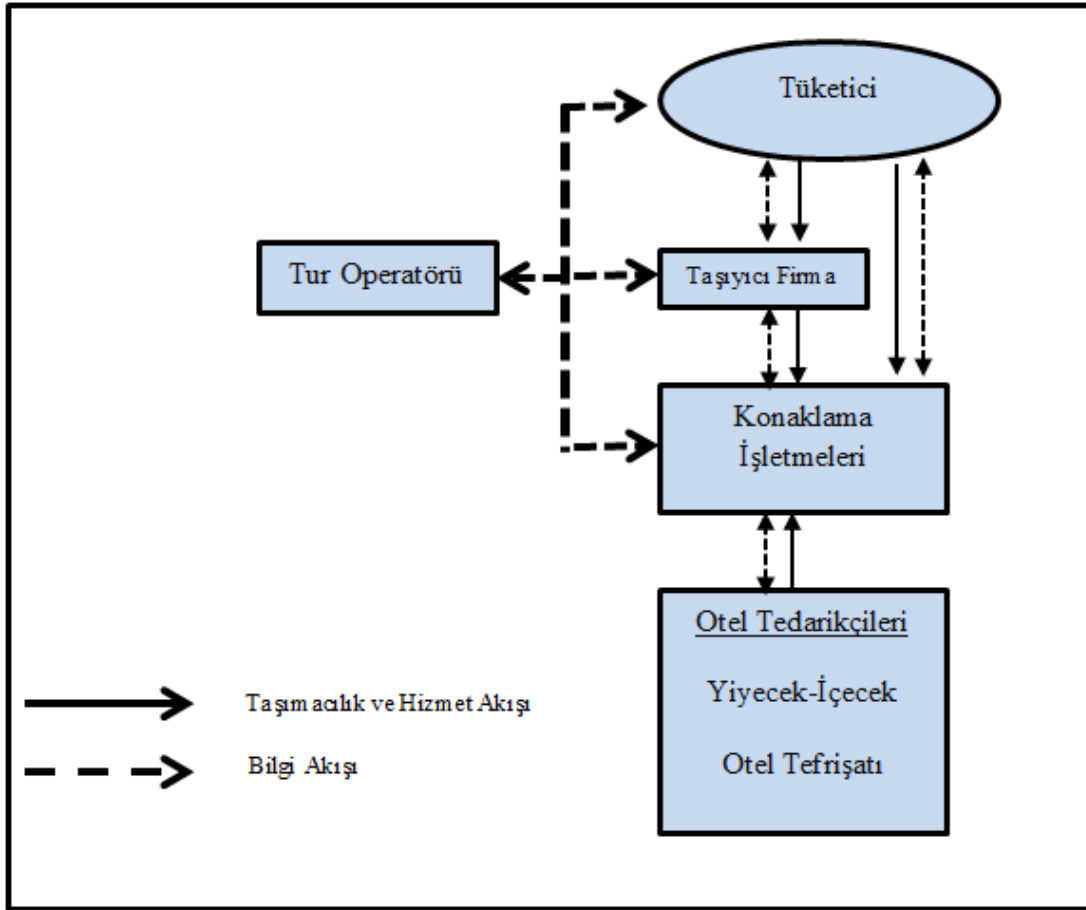
2.6. Turizm İşletmeleri İçin Tedarik Zinciri Yönetimi

Uluslararası alanda turizm hareketlerindeki yükseliş ve turizm endüstrisinin yapısal anlamda güçlenişi, turizm sektörünü 20. yüzyılın en önemli ekonomik ve sosyal fenomenlerinden birisi haline getirmiştir. Turizm endüstrisinin hızlı bir şekilde gelişmesi, bu sektörde faaliyet veren işletmeleri çeşitlendirmiş olduğu gibi bu işletmelerin arasında bulunan ilişkilerin yönetilmesini de zorlaştırmıştır. Sarıoğlan, 2011 'a göre turizm alanında hizmet veren işletmelerde üretim çok fazla sayıda aktörün yer bulduğu yapısı karmaşık olan bir sistemle gerçekleşebilmektedir. Bu durum, turizm alanındaki işletmelerin hizmet, mal sunumu ve üretimi noktasında fazla sayıda tedarikçi ile ilişki kurmalarını zorunla hale getirmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin, endüstri içerisinde bulunan tüm bu işletmelerin, birbirleri arasındaki dağıtım, üretim ve tedarik işlemlerinin verimli ve etkin bir şekilde yapılabilmesi noktasında, turizm işletmeleri açısından büyük önem arz eden bir araç olduğu ortaya çıkmaktadır (Zhang vd., 2009).

Tedarik zinciri yönetimi stratejisi normal bir işletme seviyesindeki stratejilerden farklılık göstermektedir. Bunun nedeni işletme seviyesindeki stratejiler iç süreçlerin koordine edilmesini gerektirmekteyken tedarik zinciri yönetim stratejisi zincire üye firmalar arasında bulunan tüm süreçleri koordine etmeyi gerektirmektedir. Bundan dolayı tedarik zinciri yönetim stratejisinin hedeflerine (ürün geliştirme, sabit olan sermaye miktarının düşürülmesi ve çalışma sermayesi, gelir artırımını, müşteri tatmini, pazar payının artırılması, işletme maliyetlerinin azaltılması vb.) ulaşılması işletmeler arasında yapılan taahhüt ve koordinasyonun gerçekleşmesine bağlı olmaktadır (Ünüvar, 2009: 567). Şekil-6'da konaklama işletmelerine ait bir tedarik zinciri uygulama şeması gösterilmiştir. Konaklama işletmeleri şekilde de görüldüğü üzere seyahat acentaları, turistler, tur operatörleri, havayolu şirketleri ve konaklama işletmelerinin sunmuş oldukları hizmetin özelliklerine göre değişen sayıda tedarikçiyle bilgi akışı, ürün ve hizmet içerişimde hareket etmektedir (Kothari vd., 2005: 372). Şekil-6' da görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin sundukları hizmetlerin kalitesi, işletmenin kendisi kadar hizmet, ürün ve bilgi alış-verişinde bulunduğu işletmelerin sundukları çıktılarla da doğrudan

orantılıdır. Konaklama işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetin niteliğinin korunmasında ve artırılmasında diğer işletmelerinin paylarının büyük olması tedarik zinciri yönetimini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Şekil-6: Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Uygulamaları



Kaynak: Kothari vd., 2005: 372

Şekil-6'da konaklama işletmelerinde tedarik zinciri uygulamalarını anlatmaktadır. Şekle göre tüketici, taşıyıcı firma, tur operatörü ve konaklama işletmeleri arasında çift yönlü bilgi akışı mevcuttur. Müşteri talepleri doğrultusunda konaklama işletmelerinden ise otellerin yiyecek içecek bölümleri ve otel tefrişatı için tedarikçilerle çift yönlü bilgi akışı yaşanmaktadır. Aynı zamanda tüketiciler ve otel tedarikçilerinden konaklama işletmelerine doğru taşımacılık ve hizmet akışı mevcuttur.

İmalat işletmelerinde hizmet sektöründe olduğundan daha fazla oranda farklılaşmış tedarik zinciri çalışmaları görülmektedir. Hizmet sektörü de imalat sektöründe olduğu gibi yüksek verimlilik ve üretkenlik amacı taşıdığından tedarik zinciri kavramını iyi anlamalı ve müşteriye hizmet, maliyet, kalite gibi konuları kapsayan tedarik zincirinin başarısını ölçmelidir (Kothari vd., 2005: 373).

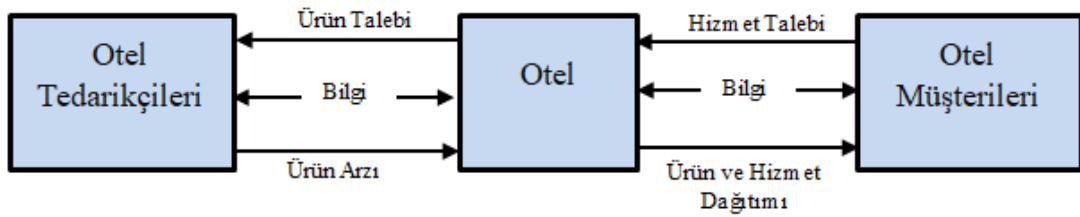
Turizm sektöründeki tedarik zinciri uygulamalarını diğer sektörlerden ayıran en temel fark ürünün turiste değil turistin ürüne gitmesi ve sektörün insan odaklı emek yoğun bir yapıda olmasıdır (Tapper ve Font, 2004: 3). Ayrıca turistik ürünün tek bir üründen veya hizmetten oluşmayıp bileşik ürün olması yani konaklama, seyahat, yeme-içme gibi farklı iş kollarını içinde barındırması da diğer sektörlerden farklılığını ortaya koymaktadır (Hacıoğlu, 2005: 42). Tüm bu durumlar da tedarik zincir yapısının turizm sektöründe oluşturulmasını güçleştirmektedir.

Turizm işletmelerinin sadece Türkiye değil dünya ekonomisindeki büyük payı, bu işletmelerinin hizmet endüstrisindeki çok önemli işletmelerden olduğunu göstermektedir. (Usta, 2008: 53). Turizmin dünya gündemindeki öneminin artmasıyla birlikte sadece konaklama sunan işletmeler günümüzde konaklama yanında farklı hizmet ve aktiviteler de sunan işletmelere doğru değişim göstermişlerdir. Arz talepten fazla olduğundan müşteri herhangi birine bağımlı olmayıp seçme özgürlüğüne sahiptir ve parasının karşılığını daha fazla hizmetle almak istemektedir. Turizm işletmelerindeki bu değişim; rekabetin yanında müşterilerin artan beklentileri tedarik zinciri yönetiminin farklı sektörlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir (Kothari vd., 2005: 381).

Turizm tedarik zincirlerinde birçok işletme birbirlerinin müşterisi konumunda olup alıcı-tedarikçi ilişkisi içerisindedirler (Sigala, 2008: 1591). Mesela bir seyahat acentesi bir otele hem müşteri yollayan bir tedarikçi hem de otelin konaklama hizmetini kendi müşterisi olan turiste hazırladığı paket turun içerisine alan bir müşteri konumundadır. Seyahat ve konaklama işletmelerinde bu durum sıkça görülmekte olduğundan iki taraf arasında ilişki kalitesinin de önemli olduğu söylenebilmektedir (Medina-Muñoz ve García-Falcón, 2000: 746).

Turizm işletmesi denince akla en yaygın olarak gelen kavram oteldir. Otelin müşterilere hizmet sunması için oteller de birçok ürün ve hizmet tedarikçisinden hizmet satın almaktadır. Otellerin birçok tedarikçisi ve müşterisi olduğundan bu müşteri ve tedarikçileri bir zincir altında yönetmek gereklilik halini almıştır. Otellerin tedarik zincirlerinde tedarikçilerden müşterilere doğru hizmet, bilgi ve üretim akmaktadır. Oteller tedarikçi ve müşteri olan tarafların ortasında kaldıklarından olumlu ve olumsuz her türlü gelişmeden etkilenmekte, dolayısıyla tedarik zincirini yönetmeyi üstlenmek zorunda kalan kuruluşlar olmaktadır. Bu süreçte bilgi, malzeme, finansal akış ve akışları yürüten birimler mevcuttur (Kothari vd., 2005: 373).

Şekil-7: Bir Otelin Temel Tedarik Zinciri



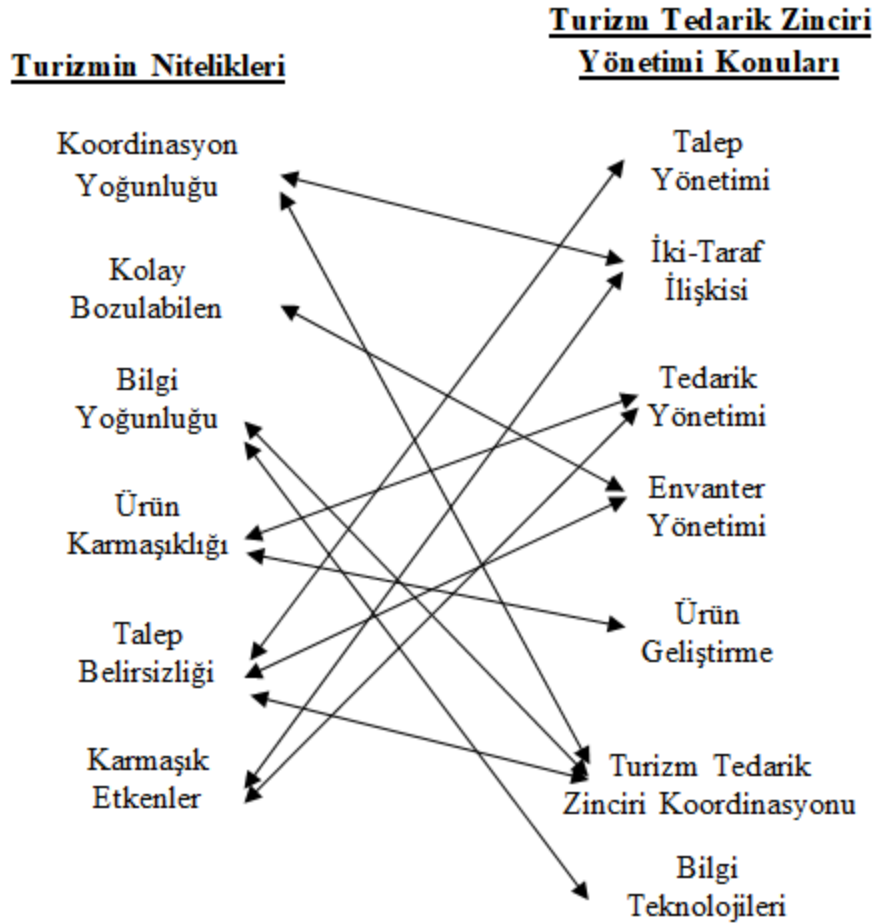
Kaynak : Kothari vd., 2005: 372

Şekil 7’de görülen otel zincirinde her birim akışı gerçekleşecek nesnelere bir öncekinden alıp bir sonrakine iletmektedir. Malzeme ve hizmet dolaşımı tedarik zincirindeki son bağlantı noktası olan nihai tüketiciye gelene kadar devam etmektedir (Kothari vd., 2005: 373).

Turizm sektörü de dâhil olmak üzere tüm tedarik zincirleri işten işe (business to business-B2B) ilişkiler vasıtası ile yürütülmektedir. Zincirde yer alan her tedarikçinin ticari eylemlerini geliştirmek ve performanslarının sürdürülebilirliğini sağlamak için tedarik zinciri yönetimi uygulanabilmektedir. Turizm tedarik zinciri ile diğer sektörlerin tedarik zincirleri arasındaki ana farklılıklar; turistlerin turistik ürüne doğru hareket etmesi ve turistik ürünün, insan elinin yoğun bir şekilde etkisi ile ortaya çıkan bütünlük bir ürün olmasıdır (Tapper ve Font, 2004: 3).

Başarılı Turizm Tedarik Zinciri Yönetimi (TSCM)'nin önündeki temel zorlukları belirlemek için, turizm ürünlerinin ve turizm endüstrisinin özelliklerinin altının çizilmesi merkezi öneme sahiptir. Küresel ekonominin hizmet sektörünün bir parçası olan turizm, onu imalatçı ve birincil sektörlerden ayıran bir takım özelliklere sahiptir: Birincisi, turizm farklı bir ürün / hizmetin (ulaşım, konaklama vb.) nihai bir turizm ürünü oluşturmak üzere bir araya getirildiği yoğun bir koordinasyon endüstrisidir. İkincisi, hizmetler gelecekteki kullanım için saklanamadığından, bir turizm ürünü kullanılabilir durumdadır. Üçüncüsü, turistlerin bu ürünleri tüketmek için turizm ürünlerinin üretildiği yerlere seyahat etmeleri gerekir. Turizmin ürünleri normal olarak satın alımlarından önce incelenemez, bu da turizm ürünlerinin satışının ürünlerin sunumuna ve yorumlanmasına büyük ölçüde bağlı olduğu anlamına gelir. Turizm endüstrisi, bilgi birikimi yoğun, bilgi teknolojisine bağımlı bir endüstridir (Ujma, 2001). Dördüncü olarak, turizm ürünleri doğada karmaşıktır. Genel olarak, turizm ürünleri konaklama, ulaşım, gezi, yemek ve alışveriş gibi birçok farklı hizmet bileşeninden oluşan heterojen ve bileşiktir. Son olarak, turizm endüstrisi, hizmet sağlayıcılar arasındaki yoğun rekabet nedeniyle, karşı karşıya geldiklerinden daha fazla belirsizlik ve daha karmaşık dinamikler talep etmektedir. Turizm ürünlerine olan talep açısından birçok faktör piyasa belirsizliğine katkıda bulunuyor. Örneğin, etkili reklam toplama, daha fazla turist çekebilirken, olumsuz görüş kelimesi talepte düşüşe yol açabilir. Ekonomik koşullar yaratıcılığı yaratan ülkeler ve bölgeler genellikle belirli bir seçimde turizm ürünlerine olan talebi etkileyen, bir itici faktör olarak işlev görür. Turizm endüstrisinin bu özelliklerine bağlı olarak, yedi anahtar konu; talep yönetimi, iki taraf ilişkileri, tedarik yönetimi, envanter yönetimi, ürün geliştirme, turizm tedarik zinciri koordinasyonu ve bilgi teknolojisi (Zhang vd., 2009: 347).

Şekil-8: Turizm Nitelikleri ve Turizm Tedarik Zinciri Yönetimi Çıktıları İlişkisi



Kaynak: Zhang vd., 2009: 348

Şekil-8 turizmin nitelikleri ile tedarik zinciri yönetimi arasındaki ilişkiyi anlatmaktadır. Şekle göre turizmin kuvvetli bir koordinasyona ihtiyaç duyma, çabuk değerini kaybetme, yoğun bilgi ihtiyacı, karmaşık bir ürün yapısının olması, talebinin belirsizliği ve karmaşık etkenlerden etkilenme özellikleri vardır. Bahsedilen özelliklerden koordinasyon yoğunluğu turizm çıktılarından iki tarafın ilişkisi ve TTZ koordinasyonu ile ilgili iken, kolay bozulma özelliği envanter yönetimiyle ilgilidir. Bilgi yoğunluğu hem TTZ koordinasyonu hem de bilgi teknolojileri ile ilişkilidir. Ürün karmaşıklığı özelliği tedarik yönetimini ve ürün geliştirmeyi etkiler. Talep

belirsizliği talep ve envanter yönetimi ile giderebilir özelliklerken, karmaşık etkenlerinin olması iki tarafından da ilişkisi ve tedarik yönetimi ile bağlantılıdır.

Var olan sert rekabet ortamı işletmeleri tedarik zinciri yönetimi kullanmaya doğru yöneltmektedir. Bu rekabet endüstri teknolojilerinin gelişmesi, bilgiye ulaşma imkânlarının artması, küreselleşmenin çoğalması, yenilikçi ve yaratıcı iş tasarımlarının artması gibi kaynakları ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni kaynaklar geleneksel piyasaların iş yapış şekillerini zorlaştırmaktadır. İşletmelerin pazar paylarını artırmaları yeterli olmayıp içinde buldukları rekabet koşullarını iyi analiz etmeye ve kar sağlayacakları alanları yeniden tespit etmeye odaklanmalıdırlar. Ayakta kalmayı sürdürebilmek için tedarik zincirini daha doğru bir şekilde kurmalı ve aktif bir şekilde kullanmalıdırlar. İşletmelerin tedarikçileri ile aralarındaki başarılı tedarik zinciri ilişkileri bir takım kurallar çerçevesinde ilerlemektedir (Tapper ve Font, 2004: 1):

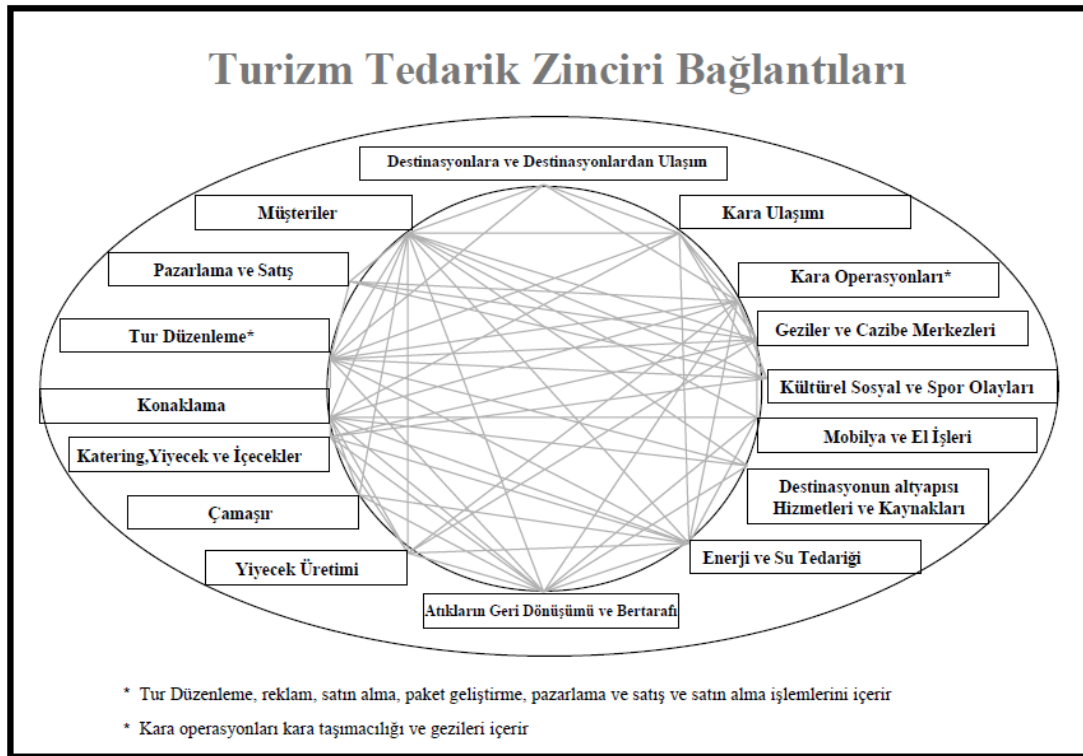
*Tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini sağlamak için yönetim politikası ve sistemi oluşturmak,

*Sürdürülebilirlik konusunda tedarikçileri bilinçlendirmek ve hedeflere ulaşmada tedarikçileri teşvik etmek,

*Tedarikçilerle yapılan sözleşmelerde sürdürülebilirlik kriterlerini ön plana çıkarmak ve kriterlere uygun tedarikçilerle sözleşme yapmak.

Şekil-9'da görüleceği üzere turizm sektörü tedarik zincirleri içerisinde birçok unsur barındırmaktadır. Konaklama, gezi, ulaşımın yanı sıra restoranlar, el sanatları, destinasyonların alt yapı çalışmaları, yiyecek-içecek üretimi, atıkların yok edilmesi gibi turizmi destekleyici unsurlar da vardır. Tüm bu unsurlar turistin tur operatöründen tatil paketi satın alırken sözleşmesi olsun olmasın beklediği tatil ürününün parçalarını oluşturmaktadır. Tur operatörlerinin müşterilerini 5 yıldızlı bir otelde konaklatmak için götürürken düşük sınıf ulaşım hizmeti sunamayacağı gibi tatilin sürdürülebilirliği de tedarik zincirindeki tüm bileşenlerin bağlantılarına bağlıdır (Tapper ve Font, 2004: 4).

Şekil-9: Turizm Tedarik Zinciri Bağlantıları



Kaynak: Tapper ve Font, 2004: 4

Şekil-9’da gösterildiği üzere turizm tedarik zincirinin destinasyonlara ve destinasyonlardan ulaşım, kara ulaşımı, kara taşımacılığı ve gezileri, cazibe merkezleri, kültürel, sosyal ve sportif olaylar, mobilya ve el işleri, destinasyonların alt yapı hizmetleri ve kaynakları, enerji ve su tedariki, atık geri dönüşümü ve imhası, yiyecek üretimi, çamaşır, yemek organizasyonları, konaklama, tur düzenleme, pazarlama ve satış ve son olarak müşterilerle bağlantısı vardır. Şekilden de görüleceği üzere turizm sektörü birçok sektörden beslenmektedir. Onlardan hizmet aldığı gibi onlara hizmet ve kazanç da sağlamaktadır.

2.6.1. Otel İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Önemi

Konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü üretim maliyetleri tıpkı diğer imalat işletmelerinde olduğu gibi direkt malzeme, işçilik ve genel imalat giderlerinden oluşmaktadır. Direkt malzeme giderleri yiyecek ve içecek üretiminde portakal suyunun sıkılıp içecek olarak sunulması veya yemek pişirmek gibi işlenerek ya da portakalı sıkmadan meyve olarak sunmak gibi işlemede kullanılan her türlü

malzemenin maliyetini içermektedir. Direkt işçilik maliyeti, yiyecek içecek üretim ve sunumunda çalışan işçi maliyetlerinden oluşmaktadır. Genel giderler ise dolaylı yoldan işçilik, yiyecek içecek üretiminde ihtiyaç duyulan makine ve teçhizatın yıpranma payı, elektrik, yakıt ve su gibi giderlerdir (Okutmuş ve Ergül, 2013: 5415).

Yiyecek içecek hizmetleri konaklama işletmelerinin ana faaliyetlerinden biri olarak oldukça büyük öneme sahiptir. Antalya gibi turistik destinasyonlarda günlük ortalama müşteri kapasitesinin 1500-2000 civarında olduğu düşünülürse yine o yörede yaygın olan her şey dâhil sistemde bu 1500-2000 kişinin sabah, öğlen ve akşam yeme içme ihtiyaçları için bir aksama yaşanmaması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek malzemelerinin birçoğunu tedarikçiler vasıtasıyla karşıladığı düşünüldüğünde müşterilere olumsuz yansıyacak herhangi bir aksama yaşanmaması, yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda pazar paylarını koruyup geliştirmeleri başarılı bir şekilde kurulmuş olan ve iyi ilişkilere sahip tedarik zincirleri ile mümkün olabilecektir (Okutmuş ve Ergül, 2013: 5415).

Tedarik zinciri konaklama işletmelerinde, işletmenin tedarikçilerinden müşterilerine doğru yapılan hizmet, üretim ve bilgi akış sürecidir. Gerçekleşen bu süreç kapsamında tedarikçiler ile müşteriler arasında bulunan konaklama işletmelerinin, olası memnuniyetsizlik ve olumsuzluklarından etkilenmemek ve yaşanan rekabet ortamında ayakta kalmak için etkili bir tedarik zinciri yönetimi uygulamaları gerekmektedir (Kothari vd., 2005: 372).

Günümüzün çağdaş anlayışlı işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için birçok unsuru değerlendirmeli ve bu unsurları başarı bir şekilde yönetmelidir. Bu unsurlardan birincisi işletmelerin birbirlerine olan bağımlılıklarının gittikçe artmasıdır. Özellikle karmaşık ve çeşitli ürünler (otomobil, turizm, elektronik aletler vb.) bugün de üretilebilmesi için temin edilmesi gereken yüzlerce yarı mamul ve hammaddenin işlenerek ürüne dönüştürülmesi, sonrasında da tekrar yüzlerce değişik pazara ulaştırılması gerekmektedir. Bir tek işletme bütün bu faaliyetleri yürütebileceğinden dolayı üretimi yapan işletmeler, tedarikçiler, nihai satıcılar ve dağıtıcılar arasında birbirlerine olan bağımlılık durumları artmaktadır. Bu tesislerde yaşanabilecek herhangi bir aksaklık durumunda diğer bütün işletmeler de farklı

derecelerde etkileneceklerdir. Bundan dolayı işletmeler birbirlerine karşı bağımlı olmuşlardır. Yaşanan bu bağımlılık durumunun etkili bir şekilde yönetilmesi yalnızca tedarik zinciri yönetimi ile gerçekleştirilebilir (Özceylan ve Coşkun, 2008: 77-78). Bundan dolayı sunulmuş ürünleri bir tek işletmenin tek başına karşılayamadığı sektörlerde tedarik zinciri yönetimi çok daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü turizm sektörü içerisinde faaliyet veren konaklama işletmeleri bu işletmelerin başında yer almaktadır (Sarıoğlan vd., 2010).

Konaklama işletmelerinin kaliteli ve düşük maliyetli ürünleri üretmeleri sadece doğru tedarikçi belirleme kriterlerinin önceliklendirilmesiyle olabilmesi mümkündür. İşletmelerde doğru bir şekilde yapılan tedarikçi belirleme kriterlerinin önceliklendirilmesi ürün satın alım işlemlerinde uygun maliyetleri sağlanmasıyla birlikte rekabet avantajının gelişmesine de olumlu şekilde etkilemektedir (Xia ve Wu, 2007: 494). Bu kapsamda birleşik şekilde ürün üretimi yapılan konaklama işletmelerinde de tedarikçi belirleme sürecinde ilgili kriterlerin önceliklendirilmesi işlemi önem arz etmektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin sahip oldukları rekabet üstünlüklerini, müşteri memnuniyetlerini ve maliyetlerini etkilediği gibi, tüketicilerinin de sahip oldukları hayati fonksiyonlarının sürekliliğinde önemli bir rol oynamaktadır (Sarıoğlan ve Avcıkurt, 2010: 343).

İşletmeler adına karar verilmesine ihtiyaç duyulan en önemli sorun ve bu soruna çözüm aranması ihtiyacı duyulan en önemli cevaplardan bir tanesi de tedarikçi seçim kriterleridir (Youssef vd., 1996: 60). Tedarikçi seçim kriterlerinin ne kadar önemli olduğunu destekleyen çalışmalar özellikle son yıllarda görülmeye başlamıştır (de Boer ve van der Wegen, 2003: 109).

Tedarikçi belirlenmesi ve kriterleri, işletmenin sahip olduğu yapı içerisinde farklı fonksiyonlara hitap etmekle birlikte hiyerarşik bir yapı içerisinde fazla sayıda nitel ve nicel faktörleri barındıran çok amaçlı bir karar problemidir. İşletmenin ihtiyaçlarını uygun bir fiyat seviyesinde sorunsuz ve sürekli olacak şekilde karşılayabilecek en yüksek niteliklere sahip olası tedarikçi işletmelerini bulmak, tedarikçi seçim kriterlerindeki amaçtır (Sarıoğlan vd., 2010).

Tedarikçi belirlenmesi için ana kriterler kabul edilen fiyat, dağıtım performansı ve kalitenin yanına artan rekabet ve gelişen teknolojinin bir sonucu olarak yenilikçilik, müşteri hizmetleri ve esneklik gibi yeni kriterler de gelmiştir. Farklı özelliklerdeki sektörlerde bulunan farklı işletmelerin hem özel koşulları hem de içerisinde buldukları sektörlerin gerekliliği nedenleriyle daha farklı unsurları ana kriterlere eklemiş oldukları görülmektedir (Ciravoğlu, 2006: 16).

Konaklama işletmelerinde birçok nitel ve nicel etkeni kapsayan ve çok amaçlı karar problemi olan tedarikçi seçimi işletme içerisinde farklı fonksiyonlara hitap etmektedir (Monczka vd., 2010: 41). Doğru kriter kullanılarak yapılan tedarikçi seçimi işletmelerin ürün satın alırken maliyeti düşürürken rekabet avantajını da artırmayı sağlamaktadır (Xia ve Wu, 2007: 494). Tedarikçi seçim kriterlerinin etkin kullanımı konaklama işletmelerinde hemen hemen tüm problemlere çözüm getirilmesini sağlayan hatta sorunların çıkmasına baştan engel olan bir somut faktördür (Chan, 2003: 3549).

Konaklama işletmelerinde işletme politika ve hedeflerine en uygun tedarikçilerin seçilmesi için etkin bir seçim stratejisi hazırlanmalı ve beklenen performans kriterleri belirlenmelidir. Bu kriterlere en iyi cevap veren tedarikçilerin seçilmesi uygun olacaktır (Küçük ve Ecer, 2007: 47). Tedarikçi seçimi iki türlü yapılmaktadır: Alternatifli ortamda seçim ve performansa dayalı seçim. Alternatifli ortamda tedarikçi seçerken maliyet, kalite, fiyat, esneklik, dağıtım, temin süresi gibi performansı etkileyen kriterler belirlenerek her bir kriter için ağırlık hesaplanır ve en yüksek puana sahip olan tedarikçi ile çalışmak tercih edilir. Performansa dayalı tedarikçi seçiminde ise fiyat arka planda kalıp tedarikçilerin rekabet gücü, teknoloji, ekipman, bilgi erişimi, esneklik, garantiler, eğitim ve uzmanlık, Ar-Ge, mühendislik yeteneği, coğrafi yakınlık gibi işletme içindeki ve dağıtımdaki performansları dikkate alınmaktadır (Küçük ve Ecer, 2007: 47-48).

Sektör ve işletmeler farklılık gösterdikçe sektörün ve işletme yapılarının özel koşulları nedeniyle bir takım farklı kriterleri esneklik, maliyet, kalite, hız gibi ana kriterlere ekledikleri görülmektedir (Ciravoğlu, 2006: 16).

Etkin tedarik zinciri yönetiminin önemi, tüm imalat şirketleri ve hizmet şirketleri için daha da kritik hale gelmektedir. Etkin bir şekilde uygulanan tedarik zinciri yönetimi ile rekabet avantajı elde etmek için, tüm hizmet endüstrileri, genel endüstri sistemi süreçleri için uygulamaları yeniden yapılandırma, yeniden örgütlenme, yeniden yapılandırma ve yeniden tasarlama konusunda yeni yaklaşımlar aramaktadır (Baltacıoğlu vd., 2007: 121).

Sınırsız pazarlar, artan rekabet ve hızla gelişen teknoloji gibi küreselleşmenin etkileri hizmet sektörlerinin doğasını değiştirmiştir. Tüm hizmet sektörleri daha karmaşık ve çeşitlendirilmiş organizasyonel yapılara dönüşmektedir. Bu nedenle, hizmet firması yönetimi için gereksinimler çarpıcı biçimde artmaktadır. Hizmet işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, temel olarak, tedarik zincirinde yüksek katılım ve hem tedarikçilerle hem de müşterilerle yakın ilişkiler içeren, tedarik zincirinde işbirliğinin sinerji avantajını sağlamak için entegre bir tedarik zinciri yönetimi yaklaşımını gerektirmektedir. Tedarik zinciri yaklaşımının farklı hizmet sektörlerine adaptasyonu bu nedenle önemlidir. Endüstri temelli yeni modeller ve hizmet tedarik zincirleri için çerçeveler gelecekteki araştırmalar için gereklidir (Baltacıoğlu vd., 2007: 121-122).

Konaklama işletmelerinde öncelikli olarak ihtiyaç olan girdilerin satın alınması için uygun görülen tedarikçiyi seçme faaliyetleri tedarikçi seçim maliyetlerini oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerindeki tedarik maliyetlerinin belirlenmesi malzemelerin tedarik edilirken; çabuk bozulmaları, üretildiği anda tüketilme zorunluluğu, uzun süreli stoklanamamaları gibi ürün özellikleri sebebiyle bir hayli önemlidir. Konaklama işletmelerinin büyüklük, nitelik ve her şey dâhil sistem, yarım veya tam pansiyon olması, yalnızca oda ve kahvaltı sunması gibi sistemsel özellikleri, hizmet sunduğu dönem gibi özelliklerine göre tedarik etme ihtiyaçları ve süreli farklılık göstermekte olup bu durum dönemler itibari ile belirli bir düzene oturtulmalıdır. Bu aşamada gerçekleşen eylemler tedarik ihtiyacı belirleme maliyetleridir. Ayrıca belirlenen tedarik ihtiyacının sipariş verilmesi faaliyeti de sipariş verme maliyetleri olarak kayda alınmaktadır. Sipariş sayısı siparişi verme ve depoda stok tutma maliyetleri ile doğrudan bağlantılıdır.

Tedarikçilerden yüksek oranda satın alma işlemi yapılırken uygulanan indirimler maliyetlerde azalma sağlarken bazı ürünler için stok bulundurma maliyetinin artacağına da hesaba katılması gerekli olup, ancak stok bulundurma maliyeti yüksek olmayan ürünler için bu indirimli alımların yapılması daha doğru olacaktır. Dolayısıyla sipariş miktarının doğru bir şekilde ayarlanması gerekmektedir. Siparişi gerçekleştiren malzemelerin işletmeye ulaştırılması faaliyetleri de taşıma ve nakliye maliyetlerini oluşturmaktadır. İşletmenin anlaşmasına göre bu masrafları her iki taraf da üstlenebilmektedir. İşletmeye ulaşan siparişlerin sözleşmede belirtildiği özelliklerde olup olmadığının kontrolü faaliyetleri de kontrol ve kabul maliyetlerini oluşturmaktadır. Kabul edildikten sonra işletme deposuna giren malzemelerin yiyecek içecek bölümü ihtiyaçlarına göre üretime gönderilmesi esnasında ise aktarma maliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Okutmuş ve Ergül, 2013: 5414).

Konaklama işletmelerinin müşterilerinin istek ve beklentilerinin farklı olması ve fazla değişkenlik göstermesinin yanı sıra konaklama işletmelerinde sunulacak olan yiyecek içecek ürünlerinin mevsiminde ve taze olması gerekmesi gibi sebeplerden dolayı konaklama işletmelerinin tedarik zincirleri kısa süreli yaşam ömrüne sahip ürünler piyasaya sunmaktadır (Okutmuş ve Ergül, 2013: 5421).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GIDA LOJİSTİĞİ STRATEJİLERİ

Otel işletmeciliğinin temel kollarından olan yiyecek- içecek endüstrisi her geçen gün büyüme göstermektedir. Bu büyüklük ve yüksek karlılık oranı sektörü yeni girişimciler için ilgi alanı haline getirmiş ve rekabet şartlarının artmasına sebep olmuştur. Hizmet sektöründen olan oteller ve yiyecek-içecek işletmeleri sürekli değişim geçirmekte olup dünya çapında yeni çıkan gıdaları takip etmek, yeni geliştirilen pişirme ve hazırlama tekniklerini ve ekipmanlarını izlemek ve kendi işletmelerine uyarlamak durumundadırlar. Bu durum hem işletme hem de müşteri memnuniyetini artırmak açısından önemli bir noktadır (Sezgin vd., 2008: 129).

Tedarik zinciri, ürün veya hizmeti başlangıç noktası olan tedarikçinin tedarikçisinden alarak müşterinin müşterisine götürene kadar gerçekleştirilen birbirine bağımlı süreçler bütünüdür. Lojistik yönetimi ise tedarik zincirinde yer alan süreçlerin yürütülmesi için bilgi, sermaye, insan gücü ve malzemelerin zincirin tüm basamaklarında sürekli olarak etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için gereken planlama ve gerçekleştirme uğraşlarının tümüdür. Süreçlerin tamamındaki maliyetleri en aza indirmeyi hedefleyerek ürün ve hizmetin doğru zaman ve miktarlarda doğru yerlere ulaştırılmasını sağlamak için tedarikçilerden üreticilere, depolardan perakendecilere kadar etkin bir şekilde bütünleşmesine olanak sağlayan yöntemleri kapsamaktadır. Lojistik zincirinin etkinliğinin; tedarik zinciri yönetiminin başarısını etkilemesi kaçınılmazdır (Şen, 2006: 18).

Lojistik yönetimi, pazar payını ve karlılığını çoğaltmak isteyen işletmeler için oldukça önemlidir. Tedarik zinciri yönetimi sayesinde işletme içi, dışı ve işletmeler arasında olabilecek en düşük stok seviyesi ile tüm paydaşlar arasında anında bilgi akışının sağlanması ile oluşturulan şeffaf bir lojistik zinciri ile hızlı bir biçimde stratejik plan yapabilme, planı uygulama ve işletmelerin kapasitelerinden en iyi şekilde faydalanma imkânları sağlanmaktadır (Duman, 2012: 25).

3.1.Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejileri

Stratejik bir boyutla ele alındığında tedarik zinciri yönetiminin etkileri şu şekilde sıralanabilmektedir (Elagöz, 2006: 104-105):

- Rekabet stratejileri kullanılarak belirlenen hedefler doğrultusunda ihtiyaç olan alt yapı, örgüt ve lojistik yapının kurulmasında yeni öneri ve modellerin oluşturulmasını sağlar. Stratejik yapının kurulması her zaman ilk adım olup, daha sonra uygun olan tedarik zinciri yöntemlerinin kullanıma geçilmesi temel şart olmaktadır.

- İşletmenin iç ve dış tüm kaynaklarının verimli kullanılması ile kaldıraç etkisi oluşturulur. Ürünlerin hayat seyirlerinin kısaltılması vasıtası ile pazardaki yükselen talepleri karşılayacak şekilde yani, katma değeri yüksek buluş ve hizmetlerin ortaya çıkmasına olanak sağlanmış olunur. Bu gelişmenin son noktasında ise elektronik ticaret ve sanal işletmelerin oluşması ile bir katma değer daha ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

- İşletmelerin tedarikçileri ile birlikte ortak piyasa izleme, ortak pazarlama yapma, ortak ürün geliştirme yoluyla ortaklaşa rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olur.

- Dağıtım kanalları yönetim sistemleri yeni çözümlerle lojistik yöntemlerin desteklenmesine yardımcı olur. Yöneticiler pazarlama planlaması yaparken maliyet ve teknik uygunluk açısından olurlarını teminat altına alır.

- İşletmelerdeki üst yönetim kademesinin karar alırken üretim ve lojistik hizmetler faaliyetlerini bütünleşik olarak görüp müşteriye ulaşan toplam faydaya odaklanılmasını sağlar. Üretimdeki kaliteli ürün tek başına müşteri için bir fayda oluşturmamakta, ürünün doğru zamanda, doğru ve uygun fiyatlı kanallar vasıtası müşteriye ulaşması tedarik zincirini oluşturan tüm alt kanalların ortaklaşa çalışmalarının sonucunda gerçekleşmekte olup tedarik zinciri yönetiminin sürece olan katkısını göstermektedir.

Stratejik olarak verilen kararlar, bütün organizasyonu kapsayan, kaynak ihtiyacının fazla olduğu, oldukça riskli, uzun dönemli etkiler yapabilen önemli kararlardır. Tedarik zinciri stratejisi bir organizasyon için; hammaddenin temin edilmesi aşamasından ürünün müşteriyle buluşmasına kadar olan tüm süreçleri, hatta gerekirse tersine yapılan tedarik zinciri faaliyetlerinin de idare edilmesine ilişkin olan stratejik kararları, kültürel ilişkileri, politikaları ve planları kapsamaktadır. Maliyet, hizmet düzeyi, esneklik, zamanlama ve kalite gibi kavramlar tedarik zinciri stratejisi belirlenirken dikkatlice ele alınmalıdır (Waters, 2003: 60).

Yoğun rekabet ortamında örgütlerden ileri hizmet kalitesiyle, düşük maliyet oranlarıyla, teslimatı hızlı bir şekilde gerçekleştiren, değişikliklere kolayca uyum sağlayabilecek şekilde esnek ve ileri teknoloji sistemleriyle üretimlerini gerçekleştiren birer oluşum olmaları beklenmektedir. Uygulama aşamasına gelindiğinde bu adımların her birinin mükemmel bir şekilde işlenmesini beklemek pek mümkün değildir. Tedarik zinciri yapısı ile doğru stratejilerin kullanılarak işletmelerin öncelikli öneme sahip gördüğü faktörlere odaklanması doğru bir adım olacaktır; tıpkı düşük fiyat stratejisini kullanan hava yolu şirketinin maliyetlerine odaklanması, kargo firmasının teslimatta hıza odaklanması gibi (Waters, 2003: 65). İşletmelerin üretip satışı sunduğu ürün ve hizmetlerdeki talep belirsizliği durumları da tedarik zincir yapılarının esnek olmasını gerektirmektedir. Talep tahmin oranı yüksek ürün ve hizmetler için ise verimliliğe odaklanan tedarik zincirleri kurmak doğru olacaktır (Chopra ve Meindl, 2010: 51).

Yönetim felsefesi açısından bakıldığında tedarik zincirleri yalın, çevik ve melez tedarik zincirleri olarak üç sınıfa ayrılabilir (Wang vd., 2004: 2).

3.1.1. Yalın Tedarik Zinciri Stratejisi

Krafçik ve MacDuffie, 1989 'e göre yalın düşünce, Japon otomotiv üreticileri tarafından kullanılan tam zamanında üretim yöntemlerini çoğu batılı üretici tarafından kullanılan seri üretim yöntemleriyle karşılaştırmak için kullanılan bir terim olarak geliştirilmiştir. Kıtliklar ve kaynak yetersizliği çeken Japon otomobil üreticileri, en az atıkla işleme tabi tutulmuş üretim süreçleri geliştirmişlerdir. Bu

süreç; yavaş yavaş, atölyeden tüm üretim alanlarına ve imalattan yeni ürün geliştirme ve tedarik zinciri yönetimine yayılan atığı en aza indirme prensibine göre yürütülmektedir. Yalın düşünce kavramı, bir işin her alanında atıkların ortadan kaldırılmasını ifade eder. Yalın düşünce, israfi ortadan kaldırarak mükemmellik arayışı içinde olmak ve böylece müşteri bakış açısıyla değeri zenginleştirmek için döngüsel bir yoldur. Son müşteri, tedarik ağındaki boşa giden maliyet, zaman ve kalite cezalarını ödememelidir (Harrison ve Van Hoek, 2008: 192-193).

Yalın tedarik zinciri stratejisi, pazardaki talebin sabit kaldığı ya da gerçeğe çok yakın tahmin edilebileceği varsayımı ile zincirdeki değer katmayan işlerin süreçten çıkarılmasına odaklanmıştır. Yalın tedarik zinciri yaklaşımı ile değer katmayan unsurlardan kurtulmak, değer katan işlere odaklanmak, değer katma aşamasını talebin geldiği andan itibaren başlatmak, ilişkili organizasyonları iletişimdeki şeffaflık ve etkinlik ile en iyiye doğru yönlendirmek mümkün olabilmektedir. Bu sayede maliyetlerin düşürülmesi, esnekliğin artması ve müşteri istek ve beklentilerine anında cevap verebilme oranı yükselmektedir (Wang vd., 2004: 4).

Yalın tedarik zincirinin amaçları; tüm operasyonları, yer, insan, stok, zaman, teçhizat vb. kaynakları olduğunca az kullanarak yapmak, yaşanan firelerden kurtularak etkili malzeme akışını düzenlemek, tedarik etme sürelerini kısaltmak, olabilecek en düşük stokla en az maliyeti elde etmektir (Taşkın ve Emel, 2010: 52).

İşletmelere ait lojistik maliyetlerin tamamının ortadan kaldırılamamasından dolayı maliyetlerin mümkün olduğu kadar azaltılması ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Hizmet düzeyini kabul edilebilir seviyede tutarak, toplam lojistik maliyet oranlarının minimize edilmeleri gerekmektedir. Gerçekleştirilmiş olan tüm operasyonlarda kullanılan her kaynağın olabildiğince azaltılması yalın stratejinin amacıdır. Kullanılmakta olan kaynaklar; zaman, yer, stok (yarı mamul, mamul vb.), insan veya teçhizat olabilmektedir. İsrâfların azaltılarak verimli şekilde gerçekleştirilen bir malzeme akışı için kısa tedarik süreleri, düşük stok ve bununla ilişkili olarak düşük maliyetle çalışılması yalın stratejinin hedefleridir. Yalın anlayış, kullanılmış olan kaynaklarda arttırılan verimliliğe odaklanan operasyonel anlamdaki teknikleri içermektedir (Sanchez ve Nagi, 2001: 3562). Toyota isimli firmanın liderliğinde,

öncelikli olarak otomotiv sanayisinde uygulanan, kayıpların düşürülmesine dayalı olan bu strateji kapsamında ana israf noktaları; katma değeri olmayan malzeme hareketleri, karmaşık süreçlerin tasarlanması, gereksiz bekleme ve ihtiyaç duyulandan fazla yapılan malzeme stoklarıdır (Waters, 2003: 66-67).

Tedarik zinciri boyunca süreçleri haritalayarak, değer bulma ve katma değeri olmayan faaliyetleri; nakliye, depolama, inceleme ve gecikme olarak sıralamak mümkündür. Yalın düşünce, üç çeşit “atık” daha ekleyerek toplamda yedi atıktan bahseder. Bunlar aşağıdaki gibidir (Harrison ve Van Hoek, 2008: 194-195):

- Aşırı üretim kaybı: Çok fazla, çok erken veya 'sadece durumda' yapmak veya teslim etmek. Bunun yerine amaç, “tam zamanında” yapmaktır - ne çok erken ne de çok geç. Aşırı üretim, kalite ve üretkenlik için kötü olan malzeme akışının düzensizliğine sebep olur. Genellikle en büyük atık kaynağıdır.

- Bekleme israfı: Zaman etkili bir şekilde kullanılmadığında gerçekleşir. Operatörlerin, parçaların veya müşterilerin beklemesidir.

- Nakliye atıkları: Parçaların bir işlemten diğerine hareket etmesi hiçbir değer katmaz. Forkliftle yapılan çift elleçleme, konveyörler ve hareketler bu atığın örnekleridir. İşlemleri birbirine olabildiğince yakın yerleştirmek, yalnızca taşıma israfını en aza indirmekle kalmaz aynı zamanda aralarındaki iletişimi de geliştirir.

- Uygun olmayan işlemlerin atığı: Birkaç hat (örneğin bir ısıtım işlem tesisi) arasında paylaşılan büyük, merkezi bir işlem kullanılması bu tür bir atığın bir örneğidir. Diğer bir örnek, müşterinin talep ettiği kalite standartlarını karşılayamayan bir süreçtir.

- Gereksiz envanter israfı: Envanter, akışın kesildiğinin ve süreçte doğal sorunların olduğunun bir işaretidir. Envanter planlaması ve kontrolü sadece sorunları gizler, ayrıca tedarik sürelerini arttırır ve alan gereksinimlerini arttırır.

- Gereksiz hareketlerin israfı: Eğer operatörler kendilerini gereksiz yere eğilmek veya uzanmak zorunda kalırlarsa, bunlar gereksiz hareketlerdir. Diğer

örnekler süreçler arasında dolaşmak, imza için dolaşmak ve parçaları bir konteynırdan diğerine boşaltmaktır.

- Hataların israfı: Hataların önlenmesi zaman ve paradan tasarruf eder. Bir kusur ne kadar uzun olursa, o kadar tespit edilemez olur (örneğin, son müşterinin eline geçerse), daha fazla maliyet eklenir. Kusurlar “kaynağında kalite” ve “tespit değil, önleme” kavramları ile telafi edilir.

3.1.2. Çevik Tedarik Zinciri Stratejisi

Çevik tedarik zinciri stratejisi tahmini güç olan pazar öğelerine cevap arayıp bu öğelerden yarar sağlamaya odaklanmaktadır. Ayrıca yeni teknoloji ve metod geliştirerek bilgi sistemlerini geliştirir ve verileri değiştirme imkânlarından faydalanarak üretim sisteminin çevrim süresine esneklik kazandırıp teslimatın daha hızlı yapılması üzerinde çalışır. Yönetim konularına daha fazla zaman ve kaynak ayırımı yaparak iş süreçlerini birleştirir ve işletme genelinde yenilikleri çoğaltmayı ve tüketici ihtiyaçlarına göre üretimi gerçekleştirmeyi sağlar (Wang vd., 2004: 4).

Çevik tedarik zinciri stratejisi ile sürekli değişkenlik gösteren tüketici ihtiyaçlarına hızlı şekilde cevap verilerek yüksek hizmet sunum seviyesi sağlamak hedeflenmektedir. Yalın tedarik zinciri verimlilik odaklı olup maliyetlerin azaltılmasında önemli rol oynarken sürekli değişkenlik gösteren tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilme konusunda yetersiz kalabilmektedirler. Çeşitliliğin ve kişiye özel ürün/hizmet talebinin yoğun olduğu pazarlarda bu değişikliğe ayak uydurabilecek esnek bir tedarik zinciri stratejisine sahip olmak zorunlu olmaktadır. Çevik olmak sürekli değişim halinde olan çevrede başarılı olmayı sağlamak için işletme içi ve dışındaki birimler arasındaki operasyon, süreç ve ilişkileri etkin bir şekilde düzenlemeyi ifade etmektedir. Bilhassa talebin hızla değişkenlik gösterdiği sektörlerde çevik tedarik zinciri stratejilerini kullanmak rekabette önemli bir avantaj sağlamaktadır. Çeviklik, geleceği belirsiz görülen, tahmini güç ortamlarda uygulanabilecek bütünleştirici bir stratejidir (Görener, 2013: 51-52).

Çevik tedarik zinciri stratejisinde iki tür ana öge mevcuttur. İlki çevik zincir stratejisini kurgulayan işletmeler taleplerdeki değişimi yakinen takip edip hızlı bir

şekilde cevap verirler. İkincisi ise müşterilere özel kurgulanmış tedarik zinciri çözümleri hazırlamalarıdır. Müşteri memnuniyetini temel alan bu strateji yüksek hizmet seviyesi sunmayı da zorunlu hale getirmektedir. Çevik tedarik zinciri aşağıdaki temel özelliklere sahiptir (Waters, 2003: 67):

- Müşteri istek ve beklentilerini sistemli bir biçimde ele alarak müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlar.
- Zincir içerisindeki lojistik süreçler müşteri taleplerini fazlasıyla karşılayacak şekilde tasarlanır.
- Değişen müşteri taleplerine hızla cevap verebilecek esnek ve dinamik bir sistem kurulur.
- Kalite ve müşteri değeri ön plandadır.
- Ürün/hizmet teslimatından sonra müşterilerden gelecek olan geri bildirim daha fazlasıyla önemsenir.
- Mevcut müşteriler ile müşteri olma potansiyelinde olanlar ile rakipler sürekli olarak gözlemlenir ve analiz edilir.

Yirmi birinci yüzyılın pazarları genellikle ürün ve hizmetlerin çoğalması, daha kısa ürün yaşam döngüleri ve artan ürün inovasyon oranları ile karakterize edilir. Hızlıca ve doğru zamanda yanıt vermek, bu tür pazarların ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli değildir. Günümüzde lojistiğin misyonu, doğru zamanda, doğru yerde, doğru zamanda teslim edilen nihai müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için doğru ürün olmasını sağlamaktır. Böyle bir görev, son müşterinin önce geleceği anlamına gelir (Harrison ve Van Hoek, 2008: 203).

3.1.3. Hibrit Tedarik Zinciri Stratejisi

Hibrit, diğer adıyla melez tedarik zinciri stratejisi yalın ve çevik tedarik zinciri stratejilerinin karışımı olup siparişe göre üretimi esas almaktadır. Bu stratejide ürüne olan talepler doğruya oldukça yakındır. Hibrit zincir stratejisinde nihai ürünün montajına gelene kadar üründeki farklılaşmayı erteleterek müşterilerin beklentilerinin karşılanmasına yardım eder. Yalın ve çevik tedarik zincirlerindeki üretim teknikleri bu zincir türünde de kullanılır (Wang vd., 2004: 4).

Yalın ve çevik tedarik zincir stratejileri çok net ayrımlara sahip olmalarına rağmen başarılı bir şekilde kurgulanmış tedarik zincirleri içerisinde bir arada da kullanılabilirler. Yalın-çevik (leagility) şeklinde ifade edilen kavram her iki stratejinin birleştirilmesini yani hibritliği ifade etmektedir (Agarwal vd., 2006: 212).

Hibrit strateji uygulanırken öncelikle değer katmayan faaliyetler ortadan kaldırılarak mümkün olduğunca yalınlaştırma yapılır. Talep tahminleri ve risk analizleri neticesinde tespit edilen müşteri isteklerine göre değişen talepleri karşılayabilecek kapasite planlaması yapılır, malzeme ve işgücü kullanımı hesaplanır. Yalınlaştırma aşaması ürün ve sektöre göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu stratejiyi uygulamak isteyen işletmeler hammadde ve yarı mamül tedariklerini stokları azaltacak şekilde yaparak operasyonlarını düzenlemelidirler. Aynı zamanda talep değişikliklerini karşılayabilmek için bir kısım maliyetlere katlanarak fiziksel dağıtım süreçlerinde çevik süreç tasarımı yapılmalıdır (Mason-Jones vd., 2000: 4065).

Tablo-2: Yalın, Hibrit, Çevik Tedarik Zincirleri Karşılaştırması

Sınıflandırma	YALIN TEDARİK ZİNCİRİ	HİBRİT TEDARİK ZİNCİRİ	ÇEVİK TEDARİK ZİNCİRİ
Amaç	Mevcut ürünler için maliyet azaltma, esneklik ve artan iyileştirmelere odaklanır. Zincir boyunca atık veya katma değeri olmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak sürekli iyileştirme yapmak.	Geleceğe uyum sağlayarak müşteri gereksinimlerini anlamak için pazarla ara yüzler oluşturur. Nihai montaja kadar ürün farklılaşmasını erteleyerek ve mevcut ürünlere yenilikçi bileşenler ekleyerek toplu özelleştirmeyi sağlamaya çalışır.	Pazarla etkileşime girerek ve gelecekteki değişikliklere uyum sağlayarak müşteri gereksinimlerini anlar. Herhangi bir hacimde üretim yapmayı ve aynı anda çok çeşitli pazarlara girmeyi hedefler. Çeşitliliğin maliyetini azaltarak, kısa teslim sürelerinde özelleştirilmiş ürünler sunar.
Tedarikçi seçme yaklaşımı	Tedarikçi özellikleri düşük maliyet ve yüksek kalite içerir.	Tedarikçi özellikleri düşük maliyet ve yüksek kalitenin yanı sıra gerektiğinde hız ve esneklik kabiliyetini de içerir.	Tedarikçi özellikleri hız, esneklik ve kaliteyi içerir.
Envanter stratejisi	Yüksek dönüşler üretir ve zincir üzerinden envanteri en aza indirir.	Ürün farklılaşmasını mümkün olduğunca geciktirir. İşlevsel bileşen envanterini en aza indirir.	Tahmin edilemeyen pazar gereksinimlerinin üstesinden gelmek için önemli parça stoklarını dağıtır.
Tedarik zamanı odağı	Maliyeti artırmadan daha kısa tedarik zamanı	Bileşen seviyesinde kısa tedarik zamanında yalın tedarik zincirine benzer ama maliyet değerinde benzemez.	Teslim sürelerini kısaltma yollarına yoğun yatırım yapar.
Üretim odağı	Ortalama kullanım oranını yükseltme.	Başlangıç kısmı yalına son kısmı çeviğe benzeyen bir bileşendir.	Ürünü pazar gereksinimlerine göre üretmek için hammaddenin / bileşenlerin mevcut olduğundan emin olmak adına fazla koruma kapasitesi kullanır.
Ürün tasarım stratejisi	Yüksek performans, düşük maliyet.	Bileşenler başlangıçta maliyet azaltan yalın konseptini takip eder. Sonraki aşamalara doğru modüler tasarım ürün farklılaşmasına yardım eder.	Ürün farklılaşmasını mümkün olduğunca ertelemek için modüler tasarım kullanır.

Kaynak: Wang vd., 2004: 4

Tablo-2 yalın, çevik ve hibrit tedarik zinciri stratejilerinin karşılaştırmasını anlatmaktadır. Tabloya göre amaç, tedarikçi seçme yaklaşımı, envanter stratejisi, tedarik zamanı, üretim ve ürün tasarımında stratejiler arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Yalın tedarik zincirinde yer alan ürünler genellikle hammaddelerden oluşurken, çevik tedarik zincirinde daha çok günün modası olan ürünlerdir. Yalın tedarik zincirinde pazardan gelen talepleri tahmin etmek daha kolayken, çevikte sürekli değişkenlik içindedir. Yalın tedarikte ürün çeşitliliği az iken çevikte oldukça fazladır. Çevik tedarikçinin odak noktası müşterilerken yalın tedarikte boşa giden harcamaları azaltmaktır. Yalın tedarikte ürünün kullanım ömrü uzunken çevikte daha kısadır. Yalın tedarikte kar marjı düşükken, çevik tedarikte yüksektir. Tahmin edilebilirlik yalın tedarikte algortitmalarla mümkünken çevik tedarikte danışmanlık ile mümkün olabilmektedir. Her ikisinde de bilgi edinimi oldukça önemli iken çevik tedarikçinin ayrıca olmazsa olmazıdır (Genç, 2012: 26).

3.2.Gıda Lojistiği Stratejileri

Gıda güvenliği son yıllarda oldukça fazla tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Gerek insan gıdası gerek hayvan yemi şeklinde kullanılan ham, yarı mamul veya mamul halindeki her türlü gıda maddelerinin tarım alanlarında yetiştirilmesi, üretilmesi, hasadı, depolanması başta olmak üzere işleme, sınıflama, paketlenme, taşıma ve dağıtım faaliyetlerinden oluşan tedarik zinciri boyunca insan sağlığına zararlı olma ihtimali olan her türlü fiziksel, biyolojik ya da kimyasal tehlikelerden korunması için uygulanan işlemler bütününe gıda güvenliği adı verilmektedir. Gıdaların tedarik zincirinde tüketiciye ulaşana kadar geçtiği her aşamanın izlenebilirliği ve ortaya çıkabilecek krizlerin yönetilebilmesi için Avrupa Birliği, Amerika, Japonya ve Türkiye dâhil birçok ülkede yasal düzenlemeler mevcut olsa da tedarik zincirinin karmaşık yapısı ve bazı sektörlerin yaşadıkları sorunlar sebebiyle geleneksel yöntem ve eski altyapılarla belirlenen amaçlara ulaşmak güçleşmektedir. Teknoloji ve elektronik tabanlı bilgi sistemleri ile zincir boyunca kırılma yaşamadan sürecin tamamlanması ve dolayısıyla amaçlara ulaşmak daha mümkün olmaktadır. Ürün bazlı internet ve XML tabanlı yazılımlar geliştirilmesi, yatayda ve dikeyde

bütünleşme sağlanması ve belirlenen standartlar çerçevesinde çalışılması daha faydalı olacaktır (Cebeci, 2006: 189) .

Tarımsal üretim yöreye ve mevsime bağlı olarak değişmektedir. Bunun yanı sıra gıda gereksinimindeki süreklilik ve gıdaların çabuk bozulma eğilimde olmaları onlara bir takım koruma ve yöntemlerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Bu görevi de gıda sanayii yerine getirmektedir (Melih vd., 2007: 312).

Özel bir üretimi gerçekleştirmek için kalifiye bir tedarikçi ile iş ilişkisi kurup, pazarlık edilerek ve sonucunda sözleşmelerle garanti altına alınan kaynak temini stratejik kaynak yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Erdal, 2014: 80).

Stratejik kaynak yönetiminde sadece satınalma bölümü çalışanları ile değil üretim, kalite başta olmak üzere birçok bölümle koordinasyonlu bir şekilde çalışmayı gerektirmektedir. Mühendislik, tasarım, pazarlama, muhasebe gibi bölümlerdeki uzmanlardan da görüş alınması gerekmektedir. Stratejik kaynak yönetiminin temelinde rekabet avantajını sağlayabilmek için tedarikçilerle bütünleşme, uyum ve ortak gelişim gerekmektedir. Stratejik kaynak yönetimi faaliyetleri aşağıdaki gibidir (Monczka vd., 2005: 12):

- Tedarikçi tanımlaması: İhtiyaçlara uygun mevcut veya potansiyel tedarikçilerin bulunması.
- Tedarikçi değerlendirme ve seçimi: İhtiyaçları karşılayabilecek tedarikçi özelliklerinin tespiti.
- Tedarikçi yönetimi: Tedarik sürecinde tedarikçilerle olan etkileşim.
- Tedarikçi gelişimi ve güçlendirme: Performansı artırmak için çalışmalarda bulunmak.
- İşletme süreçlerinde tedarikçi entegrasyonu: İşletmedeki yeni ürün geliştirme vb süreçlerde tedarikçi katkılarından faydalanılması.

Artan rekabet ve artan müşteri gereksinimlerine yanıt olarak lojistiğin artan önemiyle birlikte potansiyel rekabet avantajı haline gelmektedir. Fuller (1993) lojistiği şu şekilde özetlemektedir (Ganeshan vd., 1999: 846):

“ Lojistik, stratejinin bir sonraki yönetim unsuru olma potansiyeline sahiptir. Müşteriler için değer yaratmanın yaratıcı bir yolu, anında tasarruf kaynağı, pazarlama disiplini ve üretim esnekliğinin kritik bir uzantısı. ”

Lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin, müşterileri gereksinimlerinin karşılanması için menşe noktası ile tüketim noktası arasındaki malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin etkin, etkili ileri ve geri akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden kısımdır. Lojistik yönetimi faaliyetleri tipik olarak gelen ve giden taşıma yönetimi, filo yönetimi, depolama, malzeme taşıma, sipariş yerine getirme, lojistik ağ tasarımı, envanter yönetimi, arz / talep planlaması ve üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının yönetimini içerir. Değişken derecelerde, lojistik fonksiyonu ayrıca tedarik, üretim planlama ve çizelgeleme, paketleme ve montaj ile müşteri hizmetlerini içerir. Stratejik, operasyonel ve taktiksel tüm planlama ve uygulama seviyelerinde yer almaktadır. Lojistik yönetimi, tüm lojistik faaliyetlerini koordine eden, optimize eden ve lojistik faaliyetlerini pazarlama, satış, üretim, finans ve bilgi teknolojisi dahil olmak üzere diğer işlevlerle entegre eden bütünleştirici bir işlemdir (Vitasek, 2013: 117).

3.2.1. Gıdaların Soğukta ve Dondurarak Muhafazası

Soğutarak ve dondurarak muhafaza, düşük sıcaklık uygulamalarından olup gıda sektöründe imalat, depolama, pazarlama ve tüketim aşamalarında yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde gıda ürünleri tüketicilere hem miktar hem kalite yönünden en az zayıyla ulaşabilecektir (Ekinci ve Yapar, 2004: 2)

Gıdalar taze kalabilmeleri için çeşitlerine göre -1C ile +14°C arasında soğuk depolarda korunmaktadır (Özdemir ve Kirmaci, 2006: 2). Hastalığa yol açan mikroorganizmalar 5°C üzerindeki sıcaklıklarda gelişebildiklerinden, bu ölçüden daha düşük ısılarda gıdaların muhafaza edilmeleri gerekmektedir. Soğuk muhafaza yöntemi kullanılırken depo ısısı sürekli kontrol altında tutulmalıdır (Atasever, 2000: 121).

3.2.1.1. Soğukta ve Dondurarak Muhafazada Kullanılan Yöntemler

Buhar sıkıştırımlı soğutma sisteminin ozon tabakasına verdiği zarardan ötürü uluslararası anlaşmalarla alternatif soğutucu akışkanlara geçiş başlamıştır. Seri üretim yapan işletmeler bu sürece geçişte fazla zorlanmazken, ticari soğutucu imal eden işletmeler zorlanmışlardır. Bunu sebebi ise geniş bir ürün ağına sahip olup siparişe dayalı üretim gerçekleştirmeleri ve yeterli teknik birikimlerinin olmamasıdır (Özdemir ve Kirmaci, 2006: 91).

3.2.1.2. Dondurulmuş Gıdalar ve Dondurma Sistemleri

Dondurma işleminin temel amacı gıdaların yapısının mümkün mertebe bozulmamasını sağlamaktır. Bu sebeple dondurma işlemi yapılırken kullanılan hammaddelerin istenen tazelik özelliklerine sahip olması ve kimyasal, biyokimyasal ve mikrobiyolojik açıdan ürünün kimyasını bozabilecek aktivitelerin önlenmesi için lazım olan teknik donanımın kullanılması önem arz etmektedir. Dondurulmuş gıda sektörü, dondurulmasında bir sakınca olmayan hammaddenin tedariki ile başlar ve uygun koşullarda nakliyesi, seçilmesi, yıkanması, boyutlanması, işlenmesi, derin dondurulması ve uygun şekilde paketlenerek depolanması, yükleme, taşıma, dağıtımı ve müşteri taleplerinin izlenmesine kadar olan bir endüstri dalıdır (Keskin, 2002: 1).

Soğutma, bir ortam veya maddenin sıcaklığını, çevresindeki hacim sıcaklığının altına düşürmek ve düşürdüğü noktada muhafaza etmek için ısının alınmasıdır. Gıdaların muhafazası başta olmak üzere tıp, kurutma, uzay teknolojileri ve laboratuvar deneylerinde kullanılmaktadır (Özdemir ve Kirmaci, 2006: 91).

Soğukta muhafaza etmek kavramı donma sıcaklığının hem üstündeki hem altındaki sıcaklık olarak anlaşılabilir. Ancak; donma sıcaklığının üstü soğukta muhafaza iken donma sıcaklığının altı dondurarak muhafazayı ifade etmektedir (Ünlütürk ve Turantaş, 1999: 195).

3.2.2. Soğuk Zincir

Soğutulmuş ve dondurulmuş gıdaları korumak için kullanılan ekipman ve işlemler “soğuk zincir” olarak adlandırılır. Soğuk zincir, bazı işlenmiş gıdaların tedarik zinciri lojistiğine egemen olan fiziksel bir süreçtir. Sıcaklık gereklilikleri, dondurulmuş veya soğutulmuş gıda maddeleri arasında değişir ve hatta dondurulmuş gıda türleri arasında bile farklılık gösterir. Örneğin, dondurma dondurulmuş sebzelerden daha düşük bir sıcaklıkta tutulmalıdır. Soğuk zincirin bütünlüğü, üretim veya işleme noktalarının her bir taşıma aşaması boyunca yükleme, boşaltma, taşıma, depolama ve tüketen evde veya restoranda depolamaya kadar uzanır. Yönetim görevleri, mühendislik açısından, sıcaklıkları izleme, ekipman kurma ve bakımını yapma, ürünleri hızlı bir şekilde taşıma, soğutulmuş kaplara takma ve soğuk hava depolarındaki kapıları kapalı tutma gereksinimini içerir (Salin ve Nayga Jr, 2003: 918).

3.2.2.1. Soğuk Zincir ve Gıda Dayanıklılığı

Son zamanlarda, bozulabilir ürünlerin kalite kontrolüne statik yaklaşım için termometreler, sıcaklık kaydediciler, sıcaklık göstergeleri ve zaman-sıcaklık entegratörleri gibi bazı araç ve gereçler gerektiren “soğuk izlenebilirlik” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu konsept, kümes hayvanları ve diğer etler, balıklar, meyveler ve sebzeler, şekerlemeler, dondurmalar ve farklı soğutma gereksinimleri altında taşınan diğer süt ürünleri gibi bozulabilir malların farklı gruplarının izlenmesine yardımcı olur. Bu durumda nihai gereklilikleri karşılamak için kargo taşımacılığının ne zaman ve nasıl geliştirilebileceği, nihai tüketicinin sağlıklı gıda ihtiyacının karşılanması için dinamik bir sistem yönetiminin şartları ve kısıtlamaları ne olduğu gibi sorular önem kazanmaktadır (Bogataj vd., 2005: 347).

3.2.3. Soğuk Lojistik Yönetimi

Soğuk lojistik diğer lojistik türlerine göre daha özel niteliklere sahiptir. İlk yatırım ve işletme maliyetleri ile bozulmalara ait maliyetler diğer lojistik türlerine göre daha yüksek seviyededir. Bu da daha yoğun teknoloji ve uzmanlık gerektirmektedir. Son ürünün kalitesi incelenecek olursa hem hammadde ve imalat

koşulları hem de son tüketiciye ulaşana kadar geçen sürede depolama ve dağıtım safhaları kaliteyi belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Gıdaların sağlıklı, güvenli ve dayanıklı olması gerektiğinden paketleme, dağıtım ve depolama gibi ürünün raf ömrünü etkileyen koşullar önem kazanmıştır. Gıdaların istenilen kalitede tüketicilere ulaşması için soğuk lojistik uygulamaları içerisinde soğuk zincirin kırılmaması lazımdır. Bilhassa çabuk bozulan gıdalarda en iyi şekilde lojistik ağının kurulması gerekmektedir (Şen, 2008a: 2).

3.2.3.1. Lojistik Stratejisinin Oluşturulması

Uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlamak ve korumak için ülkeler müşteri tatminini sağlamanın yanı sıra maliyetleri düşürmeyi de hedefleyen lojistik stratejiler belirlemelidirler. Dünya çapında küresel bir ticaret ortamının oluşması dolayısıyla artan ticaret hacmi, müşterilerin kaliteli ürün beklentileri ile birlikte lojistik hizmetlerdeki beklentileri, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler lojistik ağ içerisinde yer alan birimlerin işbirliği yaparak tedarik zincirlerini ortaya çıkarması ve dış kaynak kullanarak lojistik stratejiler oluşturmalarına neden olmuştur (Tuna, 2001: 1).

Bir lojistik ağı, hammadde alımlarını, bitmiş ürünlere dönüşümlerini ve bitmiş ürünlerin müşterilere dağıtımını yönetmek için düzenlenen bir dizi tedarikçi, üretim tesisi ve depodan oluşmaktadır. Genellikle, bir lojistik ağın planlanması şunlarla ilgili karar vermeyi içerir: Üretim tesisleri ve depoların sayısı, yeri, kapasitesi ve teknolojisi; tedarikçi seçimi; ürün çeşitlerinin imalat tesislerine ve depolara atanması; dağıtım kanalları ve taşıma türlerinin seçimi; hammadde, yarı mamul ve mamul ürünlerin ağ üzerinden akışları. Bu kararlar, önemlerine ve dikkate alınan planlama ufğunun uzunluğuna göre üç kategoriye ayrılabilir. İlk olarak, tesislerin ve depoların yeri, kapasitesi ve teknolojisi ile ilgili seçimler genellikle birkaç yıllık planlama düşüncesi ile stratejik olarak görülmektedir. İkincisi, tedarikçi seçimi, ürün yelpazesi ataması, dağıtım kanalı ve taşıma türü seçimi taktik seviyeye aittir ve birkaç ayda bir revize edilebilir. Son olarak, ağıdaki ham madde, yarı mamul ve mamul akışlar kısa vadede kolayca değiştirilebilen operasyonel kararlardır (Cordeau vd., 2006: 60).

Lojistik yöneticilerinin gelenekselliği bırakıp çağdaş bir lojistik stratejisine geçmesi gerekmektedir. Çağdaş bir lojistik stratejisi, ürünü müşteriye olabildiğince hızlı ve doğru bir şekilde ulaştıracak aşağıdaki unsurları içermelidir (Donath vd., 2002: 152-153):

- Sürecin yeniden yapılandırılması. Amaç, tüm iç lojistik süreçlerinizi incelemek ve işleri daha iyi yapıp yapamayacağınızı tespit etmektir.
- Optimum envanter performansı. Geçmiş verilere ve tahminlere göre en uygun envanter seviyelerini belirleyin.
- Optimal depolama düzenleri. Deponuzda yeterli alan var mı? Çok fazla kullanılmamış alanı var mı? Ürün en verimli toplama dizileri için saklanıyor mu?
- Küp alanı. Ürünü deponun tam yüksekliğine istifleyin. Daha dar koridorlar kullanın ve bu koridorlara uyacak donanımına sahip olun. Toplama sırasının anlamlı olduğundan emin olun.
- Depo yönetim sisteminin entegrasyonu. Finans, nakliye ve sipariş yerine getirme sistemleri gibi diğer lojistik sistemlerle entegre edilmesi gerekiyor.
- Toplam sahip olma maliyeti. Bu, envanter içerisindeki ürünün maliyetini ve nakliye ücretlerini içerir.
- Değişime duyarlılık.
- Tedarik zinciri optimizasyonu. Zaman ve paradan tasarruf etmek için ürünün depoya girmeden doğrudan müşteriye gidebilir mi?

3.2.3.2. Lojistik Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Önemi

Teknolojinin gelişmesiyle beraber işletmeler için ürettikleri ürün ve hizmetler kadar bilgi de önemli bir noktaya gelmiştir (Yüksel, 2002: 269).

Uluslararası rekabet ortamı işletmeleri ürünlerini daha az maliyetle daha iyi kalitede, daha fazla müşteri hizmet kalitesi ile talep edilen yer ve zamanda ürün

teslimatı yapmaya yönlendirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin lojistik faaliyetleri rekabet güçlerini etkileyen önemli bir performans boyutu olmuştur. Lojistik faaliyetlerin başarısı müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik işletme performansını artıracak her türlü teknolojik altyapıyı barındırmakla mümkün olabilecektir. Günümüzde birçok işletme biriminde etkin olarak kullanılan bilişim teknolojileri lojistik sektöründe de işletmelere önemli kazanımlar sağlamaktadır (Tekin vd., 2005: 116).

Günümüzde lojistik işletmeleri hem tedarikçilerine hem de müşterilerine bilgi sağlamak durumundadırlar. Dünya çapında gerçekleşen lojistiği sürdürebilmek için çok sayıda bilgi ve iletişim kaynağının işlenmesi gerekmektedir. İşletmeler arasındaki bilgi, malzeme, sermaye ve hizmet akışının başarılı bir şekilde sağlanması için bir planlama yapılması gerekmektedir. Planlama, örgütlenme ve yönetme faaliyetleri işletmelerin tedarik zinciri yönetimleri içerisinde müşterilerine mal ve hizmet sunma performansı için hayati öneme sahip konular arasında yer almaya başlamışlardır (Aydın ve Sarman, 2006: 60).

Tedarik zinciri yönetiminde bilgi teknolojileri planlama ve uygulama aşamalarında oldukça büyük öneme sahiptir. Özellikle aşağıdaki üç planlama adımında bilgi teknolojilerinin etkisi görülebilmektedir (Yüksel, 2002: 270):

1. Stratejik düzeyde; tedarikçilerin sayısının ve dağıtıcıların kimler olacağını belirlenmesi gibi konuları içeren tedarik zinciri ağ tasarımının yapılması.

2. Taktik düzeyde; tedarik zinciri ağı üzerinde ürün ve hizmet akışının en iyi hale getirilmesi. Ürünlerin neler olacağı, ne miktarlarda ve kimler tarafından tedarik edilip üretileceği konularını içermektedir. .

3. Operasyonel düzeyde; günlük veya saatlik gibi daha kısa zaman zarfında zincir içerisindeki tüm işletmelerde gerçekleşen üretim planlarını içerir.

3.2.3.2.1. Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojisi Araçları

Bilgi teknolojilerinden yaygın kullanımı olan birkaç tanesi şu şekildedir:

ERP (Enterprise Resource Planning - Kurumsal Kaynak Planlaması); bir yazılım olup işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve müşteri taleplerinin en ileri seviyede karşılanabilmesi için farklı noktalarda bulunan çok sayıda tedarikçi, üretici ve dağıtıcıların kaynaklarının en verimli şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrolünü içerir (Düzakın ve Sevinç, 2002: 193).

Bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmeler ve internet çoğu sistemi olduğu gibi tedarik zinciri yönetimini de pozitif yönde etkilemiştir. Bu etkileşim web tabanlı tedarik zinciri yönetimi şeklini almıştır. *Web tabanlı tedarik zinciri yönetimi*, satın alma, sipariş işleme, müşteri hizmetleri gibi tedarik zinciri süreçlerinin internet aracılığıyla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu sayede birimler arasında koordinasyonun sağlanması, stok seviyelerinin azaltılması ve ürün çevrim zamanının kısalması söz konusu olmaktadır (İlkay ve Özdemir, 2007: 287).

Elektronik Tabanlı İzlenebilirlik EDI (elektronik data interchange- elektronik veri transferi); kurum içi veya kurumlar arasında yerel ağlar ve internet aracılığı ile işletmeler arasında veri aktarımının sağlanması dolayısıyla izlenebilirlik ve elektronik iş geliştirilmesidir. Kağıt tabanlı iş akışı yerine elektronik tabanlı veri akışı sayesinde işler gerçek zamanlı ve düşük maliyetli bir işlem akışı söz konusu olabilecektir. Telefon, fax, posta vs için harcanan maliyet ve zaman azalacak ayrıca insandan kaynaklanan hatalar en aza indirilebilecektir (Cebeci, 2006: 193) .

Coğrafi Bilgi Sistemleri; konum tabanlı gözlemlerle elde edilen grafiksel olan veya olmayan bilgilerin toplanması, işlenmesi, saklanması ve kullanıcıya sunulması gibi işlemleri gerçekleştiren bilgi sistemidir. Taşımacılık, lojistik problemlerin çözümü, araçların izlenmesi, yol durum takibi, alt yapı yönetimi, en hızlı hangi yoldan gidileceği gibi problemlerin çözülmesinde kullanılan bir sistemdir (Korkmaz, 2005: 2).

Yukarıda bahsedilen yaygın kullanımı olan bilgi teknolojilerinin yanı sıra turizm sektörüne özel kullanımı olan bilgi teknolojileri de vardır. Turizm bölgelerinin ve organizasyonlarının gelecekte başarılı olabilmeleri bazı kriterlere bağlıdır. Bunlar; yenilikçi bir yönetim ve pazarlama anlayışı, bilgi ve zekasını işini

geliştirmek için kullanma ve vizyon sahibi olma ile birlikte stratejik bilgi teknolojileri kullanımınıdır. Bilgisayarlar turizm sektöründe uzun amandır kullanılsa da muhasebe kaydı tutma, vergi beyannameleri oluşturma, fatura yazdırma, çalışanların maaşlarını hesaplama gibi işletme içi uygulamalar dışında fazla bir kullanım alanına sahip olamamışlardır. Bilgisayar ağlarının ortaya çıkmasıyla beraber 1970li yıllarda Merkezi Rezervasyon Sistemleri (CRS-Computer Reservation System), 1980li yıllarda Global Dağıtım Sistemleri (GDS- Global Distribution Systems) ve 1990'larda ortaya çıkan ve günümüzde de çok yoğun kullanımı olan internettir (Sarı ve Kozak, 2005: 362).

Merkezi Rezervasyon Sistemleri (CRS-Computer Reservation System); zincir oteller arasında yaygın olarak kullanılmakta olan bu sistem, müşterilerin istedikleri otel zincirinin merkezi rezervasyon telefonunu ücretsiz olarak arayarak fiyat ve yer konularında bilgi alabilmelerini sağlar. Bu sistemle aynı zamanda elektronik olarak otelle bağlantı kurularak rezervasyon teyit edilebilmektedir. Otelin pazarlama bölümü de eş zamanlı olarak satışa çıkardıkları oda sayısı ve fiyatlarını tarihlere göre değiştirebilmektedir (MEGEP, 2006: 25).

Bunlara ilaveten;

Ön büro yönetim sistemi; otel işletmelerinde konaklamak isteyen misafirler rezervasyon yaptırırken belirttikleri giriş ve çıkış tarih ve saatlerine rağmen daha erken bir tarihte otelden ayrılmak isteyebilirler. Bu sebepten ön büro bölümünde konukların hesaplarının her an ödenebilecek şekilde hazır tutulması gerekmektedir. Konuğun işletmeye girişi sırasındaki alınan bilgilere göre hazırlanan dokümanlar konuk işletmeyi terk edene dek düzenli bir şekilde dosyalanmalı ve kontrol edilmelidir. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak bilgisayarlar üzerinden çalıştırılan programlar ile ön büro işlemleri kolay bir şekilde sürdürülebilmektedir. Bu sayede rezervasyonlar hızlı ve doğru bir şekilde kaydedilir, doğru bir oda doluluk oranı ortaya çıkar ve işletme verimliliği artar. Konuklar hakkındaki bilgiler gerektiğinde kullanılabilir üzere depolanır. Odaların son durumları ile check-in ve check-out hakkında anında bilgi sağlanır. İstatistiksel veriler vasıtasıyla geçmiş yıllarla aradaki performans değerlendirmesi yapılabilir. Konukların harcamaları doğru bir şekilde

kaydedilip tahsil edilebilir. Otel bölümleri arasında hızlı ve doğru iletişim sağlanabilir. Yöneticiler istedikleri an istedikleri bilgi ve raporlara ulaşabilir (Akgöz, 2003: 33-41).

Ofis otomasyon sistemleri; kurumlar, gruplar ya da çalışanlar arasındaki her çeşit elektronik mesaj, belge ve iletişim formlarının alınmasını, işlenmesini, kaydedilip aktarılmasını sağlayan bilgisayar tabanlı bilişim sistemleridir (Tekin vd., 2003).

Muhasebe bilgi sistemi; işletmelerin varlıkları ve varlıkların kaynakları olan sermaye ve borçları üzerinde, değişme meydana getiren mali nitelikteki işlem verilerini toplayan, işleyen, bilgiye dönüştüren ve raporlayan sistemdir (Sürmeli, 2005: 43).

Yiyecek-içecek yönetim sistemi; işletmelerdeki otomasyon sistemleri ile birlikte malzeme ve hammadde tedarikinden başlayan bu süreçte satış da dâhil olmak üzere yerine getirilen her faaliyet kayıt edilmekte, ürünlerin standartlarına göre depodan mutfığa ham madde, yarı mamul ve bitmiş ürün sevki yapılmakta, mutfak ve servis bölümlerinin koordinasyonlu bir şekilde çalışmasıyla hizmetler kayıt altına alınmaktadır. Dolayısıyla üretim ve satıştaki kayıplar en aza indirgenebilmektedir (Kocaman ve Kocaman, 2014: 33).

3.2.3.3. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları çok eskilere dayanmaktadır. Ülkemizde taşeron kullanma veya fason üretim olarak bilinen uygulamalar aslında birer dış kaynak kullanım örneğidir. Artan rekabet ortamı ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler işletmeleri kendi temel yeteneklerine odaklanmak ve geriye kalan işletmecilik faaliyetlerini ise kendilerinden daha yetenekli olan işletmelere bırakmak durumunda kalmışlardır. Böylece başarıları birbirlerine bağımlı olan işletmeler topluluğu haline gelmişlerdir. İşletmeler sadece maliyet üzerinden olaya yaklaşarak dış kaynak kullanım yoluna gitmezler. Maliyetle birlikte kendi yeteneklerine daha çok odaklanabilecekleri yeni teknolojiler edinme, yeni bilgilere ulaşma fikri esastır. Yeni ürün geliştirme, üretim, tasarım, pazarlama, dağıtım,

tanıtım gibi fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına gitmek işletmelere yeni teknolojilere kavuşma olanağı sunacaktır (Koçel, 2015: 450).

Otel işletmeleri de asıl faaliyetlerine yönelmek, ürün/hizmet kalitelerini artırmak ve maliyetlerini azaltmak istemektedirler. Bu sebepten dış kaynaklardan yararlanmaya yöneldikleri görülmektedir. Burada önemli olan nokta işletmelerin hangi faaliyetlerinde dış kaynak kullanma ihtiyaçlarının olduğunu iyi bilmeleridir. Burada işletmenin temel faaliyetlerini kapsayıp kapsamadığı, dış kaynak kullanımıyla işletmenin imajına zarar gelip gelmeyeceği ve doğru tedarikçiyle çalışıp çalışmayacakları önemli konulardır (Öncü ve Işkın, 2009: 155).

Birçok otel işletmesi güvenlik, çamaşır, pişirme gibi destek hizmetlerinde dış kaynak kullanmışlardır. Yiyecek ve içecek sağlanması otel ürününün önemli ve ayrılmaz bir parçası olup, özellikle ortaklar arasındaki ilişkinin potansiyel karmaşıklığıdır; özellikle de temel yetkinlikler, marka birliği, örgüt kültürü, operasyonel gerilimler ve ortak sistemler gibi yumuşak konuları gözden geçirme hafife alınmamalıdır. Yiyecek ve içecek hizmetleri otelin imajını destekler ve yönlendirir ve müşterilerin genel otel deneyiminde beklenen unsurlardır (Hemmington ve King, 2000: 256-260).

Günümüzün çoğu yöneticisi lojistik faaliyetlerin müşteriye sunulan hizmetlerin geliştirilmesi ve değer kazandırılmasında önemli bir araç olarak görmektedirler. Rekabet güçlerini artırmak için temel yetenek kavramının öneminin de farkına varan işletmeler bu yeteneklere yoğunlaşp haricindeki işleri tıpkı lojistik faaliyetlerde olduğu gibi alanında uzman hizmet sağlayıcılarla karşılamayı uygun bulmuşlardır. Gittikçe çoğalan lojistik hizmet sağlayıcıları bilgi teknolojilerini de kullanarak etkin bir yönetim şekli ile içinde yer aldıkları tedarik zincirleri için üstün değer oluşturan ve kapsamlı çözümler üreten dış kaynaklar haline gelmişlerdir (Akyıldız ve Tuna, 2007: 654).

Tedarik zinciri içerisindeki lojistik hizmetlerin üçüncü parti lojistik firmaları tarafından tedarik edilmesi işletmelere şu faydaları sağlamaktadır (Sevim vd., 2008: 3).

* Küçük miktarlar için bile olsa işletmelerin dağıtım ağlarının her noktaya ulaşmasını sağlar. Böylece pazarda daha hızlı hareket edilerek müşteri memnuniyeti sağlanmış olur,

* Depolama hizmeti sayesinde işletmelerin stoklama maliyetlerini düşürür,

* Taşıma, depolama gibi işlemlerin maliyetlerinin ortadan kalması ile ortaya çıkan tasarrufla işletmelerin kendi faaliyet alanlarında yeni yatırım yapmalarına olanak sağlar,

* Stok seviyesi düşürülüp iş gücünden tasarruf sağlanır,

* Taşıma esnasındaki kaybolma, kaza yapma, çalınma gibi riskler lojistik firmasına ait olur,

* Dünya genelinde yeni yetenek ve teknolojilere ulaşılabilir.

3.3.Tedarik Zinciri Performansı

Değişen dünya düzeninde rekabet işletmeler arasında değil, işletmelerin içinde yer aldığı tedarik zincirleri arasında yaşanmaya başlanmıştır. Bu sebepten tedarik zincirlerinin bir bütün halinde performansının değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması kritik öneme sahiptir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri maliyete ve gelecek yerine geçmişe odaklanmaları sebebiyle yeterli ve gerçekçi sonuçlar vermemektedir. Maliyet ölçütünün diğer ölçütlerle yeterince bütünleşmemesi fırsatların belirlenmesine de engel olmaktadır. Rekabetin artmasına bağlı olarak performans değerlendirmesi yapılırken finansal olan ve olmayan ölçütlerin dengeli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Yüksel, 2004: 152).

Operasyonel performans, çevrim süresi, verimlilik, atık azaltma ve yasal uyumluluk gibi etkinlik, verimlilik ve çevre sorumluluğu ile ilgili standartlara göre ölçülen bir firma performansdır (Vencataya vd., 2016: 64).

(Slack vd., 2007: 39) beş operasyon performans türü olduğunu belirtmişlerdir:

1. Maliyet: Düşük maliyetle üretim kapasitesi

2. Kalite: Şartnameye göre ve hatasız üretme kapasitesi.

3. Hız: Müşteri taleplerine hızlı cevap verme ve böylece kısa teslim süreleri sunma kapasitesi.

4. Güvenilirlik: Ürün ve hizmetleri müşterilere vaat edildiği gibi sunma kapasitesi.

5. Esneklik: İşlemleri değiştirme kapasitesi.

Kalite, müşteri ihtiyaçlarını giderecek mal/hizmetlerin üretilmesi, işletme verimliliğinin artması ve maliyetlerin düşürülmesinde stratejik bir araç grevi görmektedir. Hizmet sektörü için tanımlanan kalite kavramı diğer sektörlerinkinden farklıdır. Hizmet sektörü için kalite; müşteri beklentilerine uygunluk, başarının sürekliliği, hatasız ve eksiksiz hizmet sunulması, ölçülebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantı içerisinde yer alan bir unsur olarak kabul edilmektedir (Murat ve Çelik, 2007: 2).

Tedarik zinciri analizlerinde nadiren kullanılan esneklik, sistemin hacme uyma kabiliyetini ölçebilir ve tedarikçiler, üreticiler ve müşterilerden gelen dalgalanmaları planlayabilir. Esnek tedarik zinciri sistemlerinin bazı avantajları aşağıda sıralanmıştır (Beamon, 1999: 284):

- Kayıp satış sayısındaki azalma.
- Geç sipariş sayısındaki azalma.
- Artan müşteri memnuniyeti.
- Mevsimsellik gibi talep değişikliklerine cevap verme ve bunlara uyum sağlama yeteneği.
- Düşük üretim performans sürelerine (makine arızaları) cevap verme ve bunlara uyum sağlama yeteneği.
- Tedarikçi performansının düşük olduğu dönemlere cevap verme ve bunlara cevap verme yeteneği.
- Düşük teslimat performansı dönemlerine cevap verebilme.

- Yeni ürünlere, yeni pazarlara veya yeni rakiplere cevap verme ve bunlara uyum sağlama yeteneği.

Bir kuruluş bu operasyonların performans hedeflerinden bir veya daha fazlasında iyi performans gösterirse, organizasyon rekabetçi bir faktöre dayalı bir iş stratejisine yönelik olarak çalışabilir. Ancak, herhangi bir iş stratejisinin başarısının yalnızca uygun performans hedeflerine ulaşma operasyonlarının yeterliliğine bağlı olmadığını, aynı zamanda müşterilerin seçilen rekabet faktörlerine değer verip vermediğine de bağlı olduğunu bilmek önemlidir. (Ferdows ve De Meyer, 1990) belirli operasyonel yeteneklerin birbirlerini geliştirdiğini ve operasyon mükemmelliğinin aşamalı bir şekilde inşa edilmesini sağladığını belirtmişlerdir (Vencataya vd., 2016: 64).

Bir tedarik zincirinin etkinliği, finansal bir ölçü olarak toplam lojistik maliyeti kullanılarak değerlendirilebilir. Tedarik zincirinde ürünlerin akışına katkıda bulunan geniş seviye strateji ve uygulamaların finansal etkilerini değerlendirmek gerekir. Lojistik, fonksiyonel sınırları aşması nedeniyle, bir alandaki maliyetleri etkileme eylemlerinin, diğer alanlarla ilişkili maliyetler üzerindeki etkisi açısından değerlendirilmesine özen gösterilmelidir (Cavinato, 1992: 285).

Çeşitli tedarik zinciri performans göstergeleri mevcuttur. Bunlar içinde araştırmada kullanılacak olan tedarik zinciri performans boyutları; maliyet, lojistik, müşteri hizmet, entegrasyon ve esneklik performanslarıdır.

Tablo-3: Tedarik Zinciri Performansı Boyutları ve Göstergeleri

Performans Boyutları	Performans göstergeleri	Literatür
Maliyet	Üretim maliyeti Dağıtım maliyeti Stok maliyeti Bilgi maliyeti	(Beamon, 1998; 1999; Chan, 2003; Gunasekaran ve Kobu, 2007),
Lojistik	Taşıma kayıp oranı Depo kullanım oranı Stok devir hızı Stok doğruluğu Taşıma tam yük oranı	(Askariyazad ve Wanous, 2009; Tao, 2009)
Müşteri Hizmet	Zamanında teslim oranı Siparişlerin tamamlanma oranı Sipariş birikme oranı Yok satma oranı Müşteri memnuniyeti	(Beamon, 1998; 1999; Chan, 2003; Tao, 2009)
Entegrasyon	İş birliği Güven Bilginin zamanında iletilmesi Aktarılan bilgi doğruluğu Bilgi paylaşım istekliliği Tedarikçilerle entegrasyon seviyesi	(Beamon, 1998; Chan, 2003; Tao, 2009)
Esneklik	Malzeme taşıma yükleme esnekliği Hacim esnekliği Teslim esnekliği Çeşit esnekliği Yeni ürün esnekliği Tedarik esnekliği	(Beamon, 1999; Chan, 2003)

Kaynak: Yazgan ve Yıldız, 2017a: 1267

Tablo-3 tedarik zinciri performans boyutlarını anlatmaktadır. Tabloya göre beş çeşit performans vardır: maliyet, lojistik, müşteri hizmet, entegrasyon ve esneklik. Bu performans boyutlarının bazı göstergeleri vardır. Buna göre maliyet boyutunun göstergeleri; üretim, dağıtım, stok ve bilgi maliyetleridir. Lojistik boyutunun göstergeleri; taşıma kaybı, depo kullanım, taşıma tam yük oranları ile stok devir hızı ve stok doğruluğudur. Müşteri hizmet boyutunun göstergeleri; zamanında teslim, siparişlerin tamamlanması, sipariş birikmesi ve yok satma oranları ile müşteri memnuniyetidir. Entegrasyon boyutunun göstergeleri; işbirliği, güven, bilginin doğru zamanda iletilmesi, bilginin doğruluğu, bilgi paylaşmadaki isteklilik ve tedarikçilerle

entegrasyon seviyesidir. Son olarak esneklik boyutunun göstergeleri ise; malzeme taşıma ve yüklemede, hacimde, teslimde, çeşitte, yeni üründe ve tedarikte esnekliktir.

3.4.Yazın İncelemesi

Tedarik zinciri stratejileri ve tedarik zinciri performansı konusunda yapılmış olan bazı araştırmalar aşağıda aktarılmıştır:

Gilanlı 2018 yılındaki araştırmasında Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli il sınırları içinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 280 tanesi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında yalın tedarik zinciri stratejisi ile birlikte, müşteri ilişkileri, stratejik tedarikçi ilişkisi ve lojistik entegrasyonun tedarik zinciri performansı üzerine etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırması sonucunda yalın tedarik zinciri stratejisinin stratejik tedarikçi ilişkileri ve müşteri ilişkileri üzerinde anlamlı doğrudan bir etkisinin olduğunu, lojistik entegrasyon ve tedarik zinciri performansı üzerinde ise doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir (Gilanlı, 2018).

İnan ve Yüncü 2018 yılında yaptıkları araştırmalarında Eskişehir’de ki 3,4,5 yıldızlı otellerde tedarikçi seçiminin önemini anlatmış olup, delphi tekniği ile tedarikçi seçimindeki öncelikleri belirlemişlerdir. Buna göre mali hizmetler ve teslimatla ilgili konuların yöneticiler için en önemli kriterler olduğu dolayısıyla alınan sonuçların yöneticilerin ağırlıklı olarak finansal özellikleri, maliyeti ve zamanında teslimatı içeren operasyonel yönü aradığını ifade etmişlerdir (Yüncü ve İnan, 2018).

Yazgan ve Yıldız 2017 yılında bilgi sistemleri stratejilerinin tedarik zinciri performansı üzerine olan etkisini araştırdıkları araştırmalarında Türkiye İhracatçılar Birliğince belirlenen 268 firmada anket yöntemi ile gerçekleştirdikleri alan araştırmalarında bilgi sistemleri stratejilerini verimliliğe odaklılık, esnekliğe odaklılık ve kapsamlı bilgi stratejileri olarak ele alırken; tedarik zinciri performans boyutlarını maliyet, lojistik, müşteri hizmet, entegrasyon ve esneklik olarak isimlendirmişlerdir. Araştırmaları neticesinde tedarik zinciri performansını en yüksek düzeyde etkileyen bilgi sistemi stratejisinin sırası ile verimliliğe odaklılık, esnekliğe

odaklılık ve kapsamlı bilgi sistemleri stratejileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca verimliliğe odaklılık stratejisinin en fazla lojistik performansını, esnekliğe odaklılık ve kapsamlı bilgi sistemleri stratejilerinin ise esneklik performansını etkilediğini söylemişlerdir (Yazgan ve Yıldız, 2017a).

Yazgan ve Yıldız 2017 yılında tedarik zinciri stratejilerine yönetici yaklaşımlarını inceledikleri araştırmalarında 268 firma üzerinde işletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerinden anket tekniği vasıtası ile veri toplamışlardır. Tedarik zinciri stratejilerini yalın, çevik, hibrit stratejiler olarak ele aldıkları araştırmalarında en yüksek ortalama ile öncelikle yalın, daha sonra çevik ve en son da hibrit tedarik zinciri stratejisinin şeklinde benimsendiğini görmüşlerdir. Sektör bazında ise metal sektörüne göre tekstil sektöründe çevik tedarik zinciri stratejisini, işletme büyüklüğü açısından ise orta ve büyük işletmelere oranla makro işletmelerde hibrit stratejiyi en yüksek seviyede gözlemlemişlerdir (Yazgan ve Yıldız, 2017b).

Vencataya vd.'nin 2016 yılında Mauritius'un dört yıldızlı otellerinde yaptıkları araştırmada tedarik zinciri yönetiminin rekabet avantajı ve operasyonel performans üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Tasarladıkları anketi Mauritius'un dört yıldızlı otellerinin yöneticilerine uygulayarak TZY'nin rekabet avantajı ve operasyonel performans üzerinde bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Etkili TZY uygulamalarının, tedarik zincirinin daha iyi yönetilmesine yol açabileceğini ve bunun da otellerin rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini söylemektedirler (Vencataya vd., 2016).

Shi ve Liao 2013 yılında Pekin, Şangay, Guangzhou, Shenzhen şehirlerinde rastgele seçtikleri otel ve restoranlardan topladıkları 289 adet anket ile konukseverlik hizmetlerinde, örgütsel güven ve karşılıklı bağımlılığın tedarik zinciri ortakları arasındaki ilişki kalitesine etkilerini inceledikleri araştırmalarında örgütler arası güven ve karşılıklı bağımlılığın tedarik zinciri gibi ekip araştırması gerektiren bir sistem üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Shi ve Liao, 2013).

Görener 2013 yılında mutfak aspiratörleri ve davlumbaz üreten imalat sektöründeki bir işletme üzerinde yaptığı araştırmasında bulanık VCOR yöntemi ile

hibrit tedarik zinciri stratejisinin araştırmanın yapıldığı işletme için uygun bir strateji olacağını dile getirmiştir (Görener, 2013).

Qrunfleh vd. 2012 yılında 205 işletmede yaptıkları araştırmalarında tedarik zinciri stratejisi ile tedarik zinciri bilgi sistemleri stratejisi arasındaki ilişkiyi ve bunun tedarik zinciri performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Etkinlik için bilgi sistemleri ve esneklik için bilgi sistemleri stratejilerinin yalın, çevik tedarik zinciri stratejileri ve tedarik zinciri performansı üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Satın alma, malzeme yönetimi, lojistik, tedarik zinciri fonksiyonlarında üst düzey yönetim üyelerinden anket verilerinin doğrulayıcı analizine ve yapısal denklem modellemesine dayanarak etkinlik için bilgi sistemlerinin, yalın tedarik zinciri stratejisi ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkiyi geliştirdiğini görmüşlerdir. Ayrıca tedarik zinciri performansı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve tedarik zinciri performansının çevik tedarik zinciri stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişki üzerindeki tam bir aracılık etkisi olduğunu göstermişlerdir (Qrunfleh ve Tarafdar, 2014).

Akçi 2012 yılında yaptığı araştırmasında tedarik zinciri stratejileri ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla 90 imalat firması üzerine anket araştırması uygulamıştır. Analizi neticesinde tedarik zinciri stratejilerinin rekabet stratejilerinden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Çevre belirsizliği söz konusu ise maliyet liderliği stratejisi ile birlikte yalın tedarik zinciri stratejisinin daha yüksek etki oluşturduğunu, tam tersi durumda ise farklılaştırma stratejisi ile yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu söylemiştir. İşletmelerin performansını yüksek belirsizlik ortamında yalın, düşüğe ise çevik tedarik zinciri stratejisinin daha yüksek oranda açıklamalarından ötürü işletmelere belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda maliyet liderliği ile yalın tedarik zinciri stratejilerini, tersi durumda ise farklılaşma ile çevik tedarik zinciri stratejilerini kullanmalarını önermiştir (Akçi, 2012).

Tao 2009 yılında yayınlanan araştırmasında tedarik zincirinin performans değerlendirmesinin, tedarik zinciri yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması için önemli ve stratejik rehber olacağını söylediği araştırmasında tedarik zinciri

performans değerlendirme endeks sistemini oluşturmuştur. Tedarik zinciri performansının değerlendirilmesinde endekslerin belirsizliği ve bulanıklığı göz önüne alındığında, makale, tedarik zinciri performansını değerlendirmek için bulanık bir madde modeli oluşturmak için gelişmiş entropi yöntemini ve bulanık madde-element teorisini birleştirmiştir (Tao, 2009).

Qi vd. 2009 yılında Çin'de gıda, tekstil, makine, elektronik donanım, petrol ürünleri gibi farklı sektörlerde üretim yapan 604 işletme yaptıkları araştırmalarında yalın, çevik ve yalın-çevik olarak adlandırdıkları tedarik zinciri stratejilerini ürün özellikleri ve finansal ve operasyonel performans açısından incelemiştir. İnceleme sonucunda üç stratejiye ilaveten geleneksel yöntemlerle çalışan işletmeler de gözlemlemiştir. Özellikle, yalın strateji, yenilikçi ürünler için çok düşük değerlerle ilişkilendirilirken, çevik strateji, yenilikçi ürünler için çok daha yüksek değerlerle ifade edilmiştir. Geleneksel stratejiye sahip olan örneklem grubunun, tedarik zinciri kabiliyetlerini kullanmamasından ötürü büyük ölçüde daha kötü finansal ve operasyonel performansa sahip olduğunu bulmuşlardır. Yalın, çevik veya iki stratejinin bir arada olmasına önem veren üç şirket grubunun, istatistiksel olarak eşit finansal performansa sahip olduğunu söylemişlerdir. Yalın-çevik strateji, müşteri hizmetleri açısından diğer stratejilerden daha iyi ve işletme maliyeti performansına dayanma dışındaki tüm stratejilerden daha iyi sonuç verdiğini bulmuşlardır. Yalın-çevik strateji ve yalın strateji işletme maliyeti açısından çevik stratejiden önemli ölçüde daha iyi bir performans gösterdiğini söylemişlerdir (Qi vd., 2009).

Sigala 2008 yılında yayınladığı araştırmasında, tedarik zinciri yönetiminin tur operatörlerinin merkezi dağıtım rolleri ve turistleri varış yerlerine ve tedarikçilerine yönlendirme yetenekleri nedeniyle sürdürülebilir turizm gelişimini önemli ölçüde etkileyebilir ve teşvik edebilir olduğunu anlatmıştır. İncelemesini Alman tur operatörü olan TUI üzerinde gerçekleştirmiş olup TUI'nin sürdürülebilir TZY' ne ulaşmak için iki strateji benimsediğini, bunlardan ilkinin; TUI nin de tedarik zinciri sürecine her bir üründe dâhil olduğu, tüm turizm tedarikçilerinin ve paydaşlarının sürdürülebilir performansını sağlayarak ve etkileyerek küresel tedarik zinciri

risklerinden kaçınmak, ikincisinin ise sürdürülebilir ürünleri sağlamak için tedarik zinciri yönetimi uygulamak olduğunu ifade etmiştir (Sigala, 2008).

Swafford vd. 2006 yılında ardından tedarik zincirinin üç kritik sürecinin esneklik niteliklerini belirleyen temel faktörleri belirlemişlerdir: Tedarik-kaynak sağlama, üretim ve dağıtım-lojistik. Bulguları, bir firmanın tedarik zinciri çevikliğinin, tedarik zincirinin imalat ve tedarik-kaynak sağlama süreçlerinde mevcut olan esneklik derecesinden doğrudan ve olumlu yönde etkilendiğini; dolaylı olarak da dağıtım-lojistik süreci içindeki esneklik seviyesinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Sonuçlar ayrıca bir firmanın tedarik zinciri çevikliğinin, iç tedarik zincirindeki üç süreç esnekliği arasındaki sinerjiden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır (Swafford vd., 2006).

Memiş 2006 yılında 300 büyük sanayi işletmesinde iç denetçilere yönelik bir anket araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırması neticesinde Anketi cevaplayan iç denetçilerin çalıştıkları işletmelerde yönetim süresince yönetimin fonksiyonlarının tamamına bağlı kaldıkları sonucuna ulaşmıştır (Memiş, 2006).

Chan 2003 yılındaki araştırmasında yedi performans ölçümü kategorisi tanımlanmıştır. Niceliksel olarak, maliyet ve kaynak kullanımı vardır. Sayısal değer olarak kolayca anlaşılırlar. Niteliksel olarak kalite, esneklik, görünürlük, güven ve yenilikçilik belirlenmiştir. Nitel ölçümler genellikle kavramsal fikir olduğundan insanları bu performansları ölçmek için kendilerinde yollar belirlediğini, bunun da karmaşa ve tutarsızlığa yol açtığını söylemiştir. Analitik hiyerarşi süreci yöntemi kullanarak bu beş kategorinin tümünün ölçülebilir unsurlar haline getirilmesini ve önceliklendirilmesini sağlamıştır. Ayrıca şirketlerin, yalnızca şirketin özelliğiyle ilgili olan tek bir tür ölçüm yapmalarını önermiştir (Chan, 2003).

Beamon 1999 yılında yaptığı araştırmasında tedarik zinciri sistemleri için performans ölçütlerinin seçimine yönelik evrensel bir çerçeve oluşturmayı amaçladığı araştırmasında üç tür performans ölçütünü belirlemiştir: Kaynak, çıktı ve esneklik. Kaynaklar ve çıktılar için birçok bireysel tedarik zinciri performans ölçüsü mevcut olmasına rağmen, tedarik zincirlerine gerçekte uygulanan esneklik

ölçütlerinin sayısının azlığından, araştırmasında ayrıca tedarik zincirleri için hacim esnekliği ve teslimat esnekliği ölçütleri geliştirmiş ve karışık esneklik ve yeni ürün esnekliği için ölçekler sunmuştur. Bu sayede daha eksiksiz, doğru ve bu nedenle daha etkili tedarik zinciri modellerinin geliştirilebileceğini söylemiştir (Beamon, 1999).

Yukarıda anlatılan araştırmalar özetlenecek olursa; yöneticilerin işletme performanslarını artırmak amacıyla çeşitli yollara başvurduğu görülmektedir. Bu yollardan bir tanesi de tedarik zinciri yönetimidir. Tedarik zinciri yönetimi stratejilerine ilave olarak bilgi teknolojileri gibi destek uygulamalar kullanılarak tedarik zinciri performans alt boyutlarının artırılabilirdiğini söylemek mümkündür. Bu da dolaylı yoldan işletme performansını artırarak işletmelere rekabet avantajı kazandırabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GIDA LOJİSTİĞİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ: BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi

İmalat işletmelerinde ön plana çıkan müşteriye istediği ürün/hizmeti, istediği yerde, zamanda ve şekilde sunma yoluyla müşteri memnuniyetini sağlama fikri günümüz hizmet işletmeleri için de oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu durum ortaya yeni gereklilikler çıkarmaktadır. İmalat işletmelerinde hali hazırda kullanılmakta olan bir takım yeni yönetim yaklaşımlarının hizmet işletmelerinde uygulanabilir olma durumu, eğer uygulanabilirse başarılı sonuçlara ulaşma durumunun ne olacağının bilinmesi gerekmektedir. Bu araştırma ile konaklama işletmelerinde yöneticilerin gıda lojistiği gerçekleştirirken kullandıkları tedarik zinciri stratejileri ve bu sayede artırdıkları tedarik zinciri performans boyutları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca otel işletmesi sınıflandırmalarına göre işletmelerin tedarik zinciri stratejilerinin farklılaşması ve yönetim fonksiyonları algıları da inceleme kapsamına alınmıştır.

Literatür taraması neticesinde elde edilen bilgiler ile gerçekleştirilen araştırmanın hangi aşamalardan geçtiği ve ortaya çıkan analiz sonuçları bu bölümde irdelenecek olup, elde edilen veriler doğrultusunda otel işletmesi yöneticilerine ve bu alanda yapılacak olan gelecek araştırmalara öneriler sunulmaya çalışılacaktır.

Bu bölüm iki ana başlıktan oluşmaktadır. İlki; Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi başlığı, ikincisi Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları başlığıdır. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi başlığı içinde araştırmanın amacı, hipotezleri, önemi, sınırlılıkları ve varsayımları ile araştırmanın yöntemi, veri toplama metodunun belirlenmesi, veri toplama aracının oluşturulması, ana kütlelin belirlenmesi ve örneklem seçimi konuları anlatılmıştır.

Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları başlığında ise araştırma neticesinde elde edilen bulgular çeşitli analizlerden elde edilen tablolar yardımıyla sunulmuş ve değerlendirilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Bu araştırmanın konusu; Konya'nın üç merkez ilçesi olan Selçuklu, Meram ve Karatay'da yer alan üç, dört ve beş yıldızlı otellerin tedarik zinciri yönetimi stratejileri algılarının ne olduğunu görebilmektir. Gıda lojistiğini yönetirken tedarik zinciri performans alt boyutlarının bu stratejilerin etkisi altında olup olmadığının satın alma ile yiyecek içecek bölümlerinden toplanan veriler ile analizini yaparak durum tespiti yapmak işletmelere güçlü ve zayıf yönlerini göstermek açısından önemlidir. Günümüzde müşterilerin üst yönetim ile yer değiştirdiği ters piramit şeklinde, işletmenin içinde bulunduğu tüm süreçleri en verimli şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu da tedarik zincirlerinin yönetim başarısına bağlı olmaktadır. Tedarik zinciri stratejilerini ve performansını etkileyen faktörler tespit edildiğinde işletmeler sürekli iyileşmelerini sağlayarak piramidin tepesinde yer alan müşterileri mutlu edebileceklerdir.

İşletmelerde alınan stratejik kararlar, uzun dönemde etkileri görülen, kaynak gereksiniminin fazla olduğu, işletmenin tamamını kapsayan riskli ve önemli kararlardır. Bir işletmenin tedarik zinciri stratejisi hammadde temininden başlayıp ürünün son kullanıcıya ulaşmasına kadar geçen süreçlerde ve hatta tersine tedarik zinciri eylemlerinin idaresine yönelik stratejik kararları, plan ve politikaları kapsamaktadır. Tedarik zinciri stratejisi belirlenirken kalite, maliyet, zaman, esneklik ve hizmet düzeyi gibi kavramlar etraflıca düşünülmelidir (Waters, 2003: 60-64).

Tedarik zinciri boyunca çoklu ilişkilerin yönetimi tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılır. Tedarik zinciri birebir ticari ilişkileri olan bir şirketler zinciri değil, birden fazla işletme ve ilişkilerden oluşan bir ağdır. TZY, şirket içi ve kurumlar arası entegrasyon ve yönetim sinerjisini yakalama fırsatı sunar. Bu anlamda, TZY toplam iş süreci mükemmelliği ile ilgilenir; işi ve tedarik zincirinin

diğer üyeleriyle ilişkileri yönetmenin yeni bir yolunu temsil eder (Lambert ve Cooper, 2000: 65).

Tedarik zinciri yönetimi konusundaki araştırmaların sayısı hızla artarken tedarik zincirinin performansını ölçme araştırmaları sınırlı sayıdadır. Tedarik zincirlerinin başarısını ölçecek bir performans sistemi iyi bir şekilde tasarlanmadığı müddetçe zincirlerin hali hazırdaki performansı ölçülemeyecek, bu sebepten iyileştirme için neler yapılacağı konusunda yetersiz kalınacaktır. Farklı alanların performanslarını ölçen sistemlerin tedarik zincirinin performansını ölçmede yetersiz kalması ve tedarik zincirlerinin sahip oldukları kendine has özellikler nedeniyle tedarik zincirlerine özel performans ölçüm sistemlerinin tasarlanmasına yönelik araştırmaların önemi artmaktadır (Yüksel, 2004: 143-144).

Tedarik zinciri yönetimi birçok farklı sektörde kullanılan bir yönetim şekli iken turizm sektöründe kullanımı henüz yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Bu durumun başlıca sebebi, turizm sektörünün emek yoğun bir hizmet sektörü olmasından ötürü performans değerlendirmede nicel verilere sahip olma güçlüğüdür. Turizm sektörü; içerisinde konaklama, ulaşım, yeme-içme başta olmak üzere farklı sektörlerden işletmeler barındırmaktadır. Araştırmada otel işletmelerinin ele alınmış olması, sektöre en fazla gelir sağlayan işletme türü olmasından dolayıdır. Otel işletmeleri misafir ağırlarken onlara aynı zamanda bir takım ürün ve hizmetler sunmaktadırlar. Bunlar arasında yeme-içme hizmeti misafirlerin oldukça önemsendiği bir konudur ve odalar bölümünden sonra otel işletmesine en fazla gelir sağlayan ikinci bölümdür. Misafirlere istedikleri yiyecek ve içecek, istediği anda, hızlı bir şekilde, kaliteli ve lezzetli bir biçimde sunulabilmesi için otel işletmelerinin içinde buldukları tedarik zincirleri ile belirli stratejiler doğrultusunda işbirliği yapmaları gerekmektedir. Bu işbirliği dış kaynak kullanımı anlamına gelmektedir. Bunun temel sebebi otel işletmelerinin temel yeteneklerinin misafirlerini konforlu bir biçimde konaklatmak olmasıdır. Bu da onların bir tedarik zinciri içinde yer alma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kullanacağı dış kaynak ile de otelin tüm bölümlerine özellikle de yiyecek içecek bölümünde gerekli olan malzeme ve malları temin edebilecektir. Elbette kullanılacak olan dış kaynak bir tane ile sınırlı olmayacağından karşımıza

zincir şeklinde bir oluşum çıkmaktadır. Bu zincirde toptancı, perakendeci, dağıtıcı gibi birçok paydaş yer aldığından zincirin yönetimi kolay değildir. Başarılı bir yönetim için kısa, orta ve uzun vadede stratejiler belirlenmesi gerekmektedir. Bu stratejilere göre ise tedarik zincirinin performansının nasıl etkilendiğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu işbirliği sayesinde misafir memnuniyetini artırarak işletmelerin uzun ömürlü olmaları sağlanabilecektir. Literatür incelendiğinde turizm sektöründe tedarik zinciri uygulamalarının genellikle tedarikçi seçimine odaklandığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın bu açıdan önem taşıdığı düşünülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Turizm, ulusal ekonomiye döviz girdisini artırarak ve istihdam sağlayarak katkıda bulunan bir sektördür. Uluslararası anlamda ise kültürel ve toplumsal iletişimi sağlayan, dünya barışının korunmasında önemli payı olan bir sektördür. Dış ticaret açığını azaltma, enflasyonu düşürme ve işsizliğe çözüm olma yolunda Türk ekonomisinin temel taşlarından biridir (Çimat ve Bahar, 2003: 2).

Günümüz işletmeleri, buldukları yerin çok uzağındaki pazarlarda adeta kendi bölgelerindelermiş gibi rahat ve kolay bir şekilde iş yapmak istemektedirler. Bu durum ve büyük işletmelerin pazar paylarını artırma yarışları tedarik zinciri yönetimi yaklaşımını epeyce bir süredir literatüre katmıştır. TZY'nin temel amacı, ürünü oluştururken zincir içerisinde yer alan her bir örgütün maliyet, fayda, zaman vb. açılardan en etkin yolu seçmeleridir. Zincirdeki her bir üye sadece kendi gidişatını değil, diğer zincir üyelerinin gidişatını da düzeltmek ve performanslarını artırmakla sorumludur. Aksi durumda zincirin halkalarının herhangi birindeki başarısızlık zincirin tümünü olumsuz etkileyecektir (Sezen, 2004: 1).

Yöneticilerin, otel işletmelerinde hizmet kalitesini artırmak, değişen dünya düzenini sürekli takip etmek ve örgütleri üzerinde kontrol sağlamak, çalışanlarına işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda eğitim vermek ve yeni davranışlar kazandırmak gibi görevleri bulunmaktadır. Görevlerin yerine getirilebilmesi için öncelikle mevcut durumun analiz edilmesi gerekmektedir. Araştırma ile yöneticilere

yönetmekte oldukları işletmelerinin tedarik zinciri stratejilerini uygulama açısından ne durumda olduklarını görme imkânı sağlanabilecektir. Sonrasında uyguladıkları tedarik zinciri stratejilerine göre işletme performanslarındaki değişimi görebileceklerdir. Konya gibi 2018 yılı itibari ile 2.961.078 müze ziyaretçi sayısına (www.konyakultur.gov.tr, 2019a) sahip bir turizm kentinde turistlerin mutlu deneyimlerle ayrılmalarını sağlamak tüm kent paydaşlarının görevidir. Bu paydaşlardan özellikle turistlerle günün büyük bir bölümünde yüz yüze iletişim halinde olan otel işletmelerine büyük pay düşmektedir. Otellerin iş süreçlerini başarılı bir şekilde sürdürmeleri müşteri memnuniyetini artıracığından öncelikle yönetilmesi zor olan, çok sayıda paydaşla çalışılan tedarik zinciri yönetimi konusu ele alınmıştır. Bu doğrultuda otel işletmeleri üzerinde tedarik zinciri stratejilerinin tedarik zinciri performansına etkisini tespit etmek çalışmanın temel amaçlarındandır. Bir diğer amaç; otel işletmesi sınıflarına göre tedarik zinciri stratejilerinin farklılık gösterip göstermediğini ölçmektir. İşletme türlerine göre yöneticilerin yönetim fonksiyonu algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti de anket katılımcıları olan yöneticilerin sorumluluklarının bilincinde olup olmadıklarının yorumlanabilmesi açısından önem arz etmektedir. Yöneticilerin tedarik zinciri yönetimi stratejilerini işletmelerine uyarlarken yönetim fonksiyonlarının gereklerini yerine getirmeleri beklenmektedir.

Araştırmadaki alt amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Otel işletmesi yöneticilerine zaman, malzeme, personel, depo gibi kaynaklarını etkin yönetebilecekleri bir yönetim şekli hakkında farkındalık sağlamak.
- Otel işletmeleri müşterilerinin istek ve beklentilerinin tam zamanında, eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlayacak tedarik zinciri yönetimi konusunda bilgilerini artırmak.
- Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümündeki gıda kalitesinin ve güvenliğinin tedarik zinciri yönetimi sayesinde etkin bir şekilde korunmasını sağlamak.

- Otel işletmelerinin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin daha sağlam temellere oturtulmasını sağlayacak tedarik zinciri stratejilerini uygulamaya teşvik etmek.

- Otel işletmesi yöneticilerinin tedarikçileri ile çalışırken işletmelerine katkı sağlayan performans kriterlerinin farkında olarak tedarikçileri ile kurdukları ilişkilerde iyileştirmeye gitmelerini sağlamak.

- Otel işletmesi yöneticilerinin yiyecek-içecek lojistiği yönetimlerini tedarik zinciri stratejileri doğrultusunda planlamalarını sağlayarak işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine en uygun adımları atmalarını sağlamak.

- Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümündeki boşa giden malzeme, ürün, zaman ve maliyet gibi kayıpları tedarik zinciri yönetimi sayesinde en aza indirmeleri konusunda yol gösterici olmak.

- İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanırken karşılaştıkları sorunlarla ve eksik yönleri ile yüzleşmelerini sağlamak.

Araştırmanın ana ve alt amaçları ve kurulan model doğrultusunda yedi ana hipotez belirlenmiştir. Her ana hipotez için de farklı sayılarda alt hipotezler belirlenmiştir:

H1. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin mülkiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin mülkiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin mülkiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H4. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H4.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H4.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H5. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H5.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H5.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6. Otel işletmelerinin yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.1. Otel işletmelerinin planlama yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.2. Otel işletmelerinin örgütleme yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.3. Otel işletmelerinin yöneltme yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.4. Otel işletmelerinin koordinasyon yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.5. Otel işletmelerinin kontrol yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H7. Tedarik zinciri stratejisi ile tedarik zinciri performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.A. Tedarik zinciri stratejisi ve lojistik ağı yönetme performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.B. Tedarik zinciri stratejisi ve sipariş yönetim performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.C. Tedarik zinciri stratejisi ve maliyet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.D. Tedarik zinciri stratejisi ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.E. Tedarik zinciri stratejisi ve esneklik performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.A. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve lojistik ağı yönetme performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.B. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve sipariş yönetimi performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.C. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve maliyet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.D. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.E. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve esneklik performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.A. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve lojistik ağı yönetme performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.B. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve sipariş yönetimi performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.C. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve maliyet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.D. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.E. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve esneklik performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

4.1.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Konya'nın merkez ilçelerindeki turizm işletme belgeli olan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerinin verilerinin kullanıldığı bu araştırmanın anket uygulaması öncesinde otel

işletmelerinin yöneticilerine ölçeklerde yer alan sorulara verecekleri cevapların sadece istatistiksel analiz araştırmalarında kullanılacağı ve herhangi bir şekilde şahıslarının ve kurumlarının isminin kullanılmayacağı bilgisi verilerek tereddütleri giderilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda anketlere verilen cevapların temel ön kabulleri aşağıda sıralanmıştır:

- Otel işletmelerinden alınıp analizde kullanılan veriler içten, eksiksiz ve doğrudur.
- Anketi dolduran yöneticiler bilinçli olarak yanlış veya eksik bilgi vermemişlerdir.
- Anketi otellerin genel müdür, işletme müdürü, departman müdürü pozisyonundaki kişiler doldurmuştur.
- Anketlerin tamamını yönetici kademesindeki çalışanlar doldurmuştur.
- Otel işletmeleri tedarik zinciri yönetimi uygulamaktadırlar veya uygulama niyetinde olup isteklidirler.

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları ise şu şekildedir:

- Tedarik zinciri yönetiminin otel işletmeleri için yeni bir yaklaşım olması.
- Araştırmada yöneticilerin öznel görüşlerine başvurulmuş olması.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce otel işletmelerinde kullanım örneğinin olmaması.
- Yapılan araştırma kısıtlı bir bölgede yapılmıştır. Farklı bölgeler için yeni araştırmalar yapılabilir.
- Yapılan araştırma sadece turizm işletme belgeli otellerde yapılmıştır. Belediye belgeli oteller ile diğerk otel işletmeleri için yeni araştırmalar yapılabilir.

- Araştırma restoran hizmeti sunmakla yükümlü olan 3,4,5 yıldızlı oteller ile sınırlandırılmıştır.

- Araştırma 18 Otel işletmesinde 146 yöneticiye yapılmıştır. Dolayısıyla elde edilen bulgular bu deneklerle sınırlıdır.

- Günümüzün yoğun iş yaşam koşulları ile Konya'nın Şeb-i Aruz törenleri gibi yoğun bir döneme denk gelen anket uygulaması sebebiyle zaman ve mekân yönünden sınırlılıklar mevcuttur.

- Araştırmanın temellinde insan faktörü yer aldığından sosyal bilimlere özgü araştırmalarda görülen sınırlılıklar bu araştırmada da mevcuttur. Ayrıca anket tekniğinin yapısından kaynaklanan sınırlılıklar da bu araştırmada mevcuttur

4.1.4. Araştırmanın Yöntemi

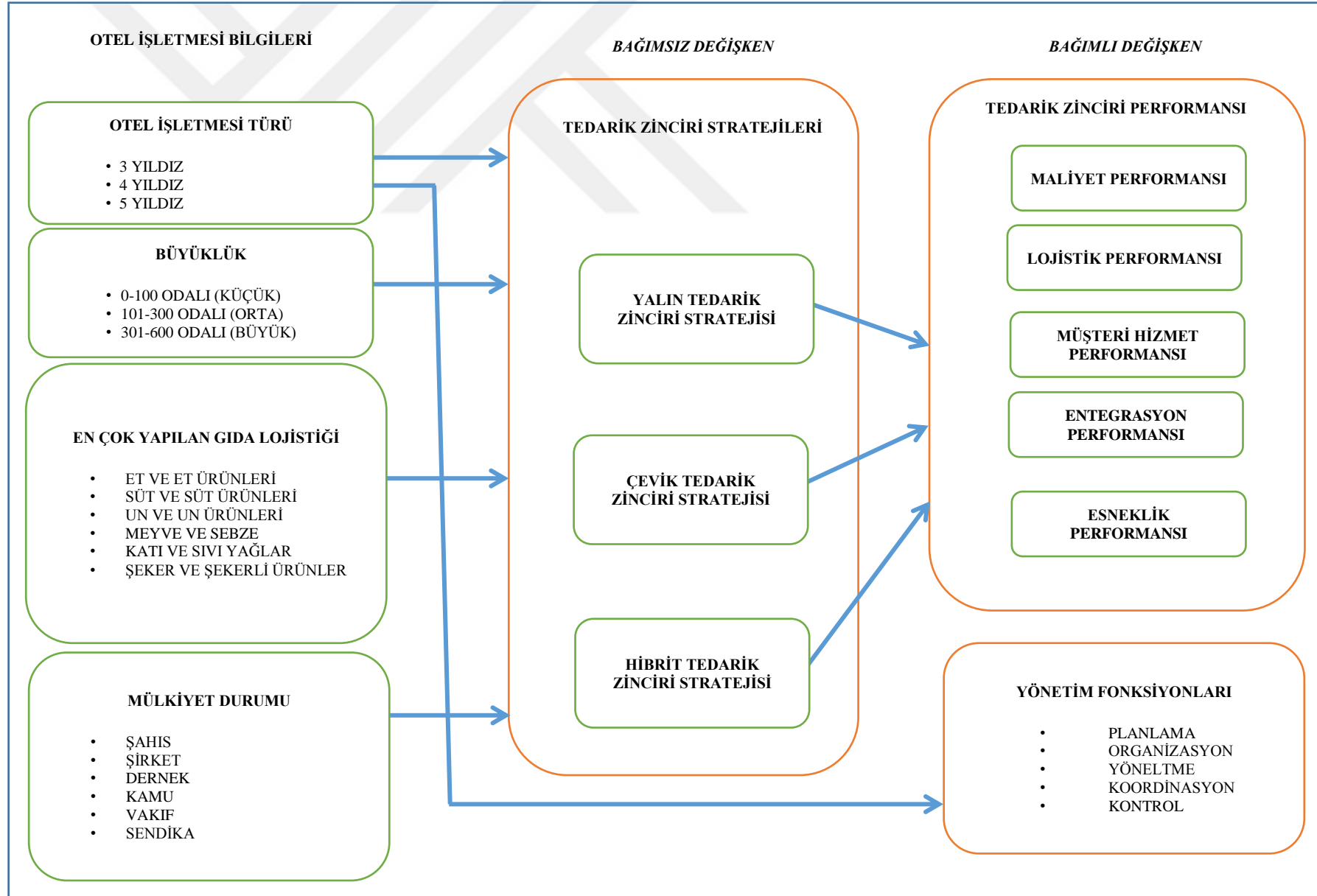
Bu bölüm kapsamında araştırma için kullanılan veri toplama metodunun belirlenme süreci, veri toplama aracının oluşturulması, ana kütlenin belirlenmesi, örneklem seçimi ile anketlerin uygulanması ve veri toplanması ile araştırmada kullanılacak olan istatistiksel analizler anlatılmıştır. Araştırmada izlenen adımlar Şekil-10'da sıralanmıştır.

Şekil-10: Araştırma Yöntemi



Araştırma yöntemi Şekil-10 da görüldüğü üzere probleminin belirlenmesi ile başlamış, literatür taraması, veri toplama metodunun belirlenmesi ve aracın oluşturulması, ana kütle ve örneklem seçimi devam etmiş, anketlerin uygulanması, verilerin toplanması, analizi, hipotezlerin test edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi ile son bulmuştur.

Şekil-11: Araştırma Modeli



Araştırmanın temel ve alt amaçları, hipotezleri ve yöntemi dikkate alındığında Şekil-11’te gösterildiği gibi bir model çizilebilmektedir. Model bir adet bağımlı ve bir adet bağımsız değişkenden oluşmaktadır. Bağımsız değişken olan tedarik zinciri yönetimi stratejileri üç alt boyuta sahiptir. Bunlar; yalın, çevik ve hibrit stratejiler. Bağımlı değişken olan tedarik zinciri performansı ise beş alt boyuttan oluşmaktadır: Maliyet, lojistik, müşteri hizmet, entegrasyon ve esneklik performansları. Modele göre otel işletmesi türlerine, büyüklüklerine, en çok yaptıkları gıda türü ve mülkiyet durumlarına göre kümeler ayrılmaktadır. Bu kümeler göre tedarik zinciri yönetimi stratejilerinin anlamlı bir farklılık taşıyıp taşımadığı ölçülebilecektir. Bağımlı değişkenin ise işletmelerdeki tedarik zinciri yönetimi stratejileri alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, var ise hangi alt boyutların daha fazla etkilendiği ölçülebilecektir. Ayrıca otel işletmelerinin türlerine göre yönetim fonksiyonları algıları da ölçülebilecektir. Bu sayede otel işletmesi türlerine göre stratejilere yön veren yöneticilerin yönetim fonksiyonları algılarının anlamlı bir farklılık taşıyıp taşımadığı görülebilecektir.

4.1.4.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi

Bilgi edinmenin birçok farklı yolu mevcuttur. Bu araştırma kapsamında bilgi toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, belli bir düzen içinde hazırlanan sorular ve sorulara verilen cevaplar için boşlukların yer aldığı bir çizelgedir. Sosyal ve ekonomik alanlarda anket yöntemi ile birçok bilgi elde edilebilmektedir. Kişi ve kurumlarla görüşerek ya da yazışarak bilgi edinme yöntemi genel olarak anket diye isimlendirilmektedir. Anketi yürüten kişi bilgi toplamak istediği konu hakkında açıklamalar yaparak araştırmasının amacını ve içeriğini anketi dolduran kişiye önceden bildirir. Sorulara eksiksiz ve doğru cevap vermenin önemini vurgulayarak anket uygulama sürecini başlatır (Arıkan, 2007: 117).

Nicel verilere dayalı olarak tasarlanan anket çalışmalarında yaygın şekilde Likert ölçeği kullanılmaktadır. Likert ölçeği; bir ürün ya da olayla ilgili kişilerin düşüncelerini sınıflandırmak ya da derecelendirmek için kullanılır. Kişilerin aynı fikri paylaşması, tamamen karşıt fikirde olmaları, kabul etmeleri ya da şiddetli bir şekilde reddetmeleri gibi dereceler söz konusu olabilmektedir. Likert ölçeğinde

olumlu ve olumsuz görüşlerin ara seçenekler de sunularak belirtilmesi istenir. Sorulara ya da yargılara anlamı karşısında belirtilerek hazırlanan 1'den 3'e, 1'den 5'e veya 1'den 7'ye kadar olan numaralardan bir tanesini vermeleri istenir. Yani soruyu cevaplayacak olan kişiye likert ölçeğinin türüne göre 3,5 veya 7 seçenek sunulmaktadır. Seçenek sayısının tek olmasının sebebi ise ortadaki seçeneğin nötr anlam ifade etmesidir. Nötr seçimin sağ ve sol tarafında eşit sayıda seçenek vardır. Bu ölçeğe göre hazırlanan anketleri cevaplamak cevaplayıcı açısından kolaydır. Araştırmacı açısından da bu verileri yorumlamak basit olacaktır (Arıkan, 2007: 132). Araştırmada kullanılan 5'li likert ölçeğinden 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum anlamlarını taşımaktadır.

4.1.4.2. Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Anket formu tasarlanırken öncelikle ülkemizde ve dünyada araştırma amacına uygun olarak hazırlanmış olan anket formları incelenmiştir. İnceleme neticesinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçeklerden tasarlanan anket dört bölümden oluşmuştur. Anketin ilk bölümünde bilgisine başvuru kişilerin demografik özelliklerine yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde otel işletmesi bilgileri yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde otel işletmelerinin yönetim fonksiyonlarını uygulama durumlarını gösteren ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde tedarik zinciri stratejilerini ölçen ifadeler bulunmaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise tedarik zinciri performansını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Ölçeklerin kaynağı Tablo 4.'te gösterilmiştir.

Tablo-4: Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı

Boyutlar	Soru Numaraları
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	A-1,2,3,4,5,6,7
OTEL İŞLETMESİ BİLGİLERİ	B-1,2,3,4,5
Otel İşletmesi Yönetim Fonksiyonları	B-6
Planlama yönetim fonksiyonu	B6-1,2,3
Örgütlenme yönetim fonksiyonu	B6-4,5,6
Yöneltme yönetim fonksiyonu	B6-7,8,9
Koordinasyon yönetim fonksiyonu	B6-10,11,12
Kontrol yönetim fonksiyonu	B6-13,14,15
TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ	C
Yalın tedarik zinciri stratejisi	C-1,2,3,4,5,6,7,8,9
Çevik tedarik zinciri stratejisi	C-10,11,12,3,14,15,16,17,18
Hibrit tedarik zinciri stratejisi	C-19,20,21,22,23,24
TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSI	D
Maliyet performansı	D-1,2,3,4,5,
Lojistik performansı	D-6,7,8,9
Müşteri hizmet performansı	D-10,11,12,13,14
Entegrasyon performansı	D-15,16,17,18,19,20,21
Esneklik performansı	D-22,23,24,25,26,27,28,29,30

Tablo-4'e göre veri toplama aracı dört ana bölümden oluşmaktadır. A bölümünde yöneticilerin demografik bilgilerine yer verilmiştir ve yedi maddeden oluşmaktadır. B bölümünün ilk beş maddesi otel işletmesi bilgilerini içerirken kalan on beş maddesi yönetim fonksiyonları ile ilgilidir. C bölümü 24 maddeden oluşmakta olup yalın, çevik ve hibrit tedarik zinciri yönetimi stratejilerini ifade etmektedir. Son bölüm olan D bölümü ise 30 maddeden oluşmuştur. Maliyet performansı beş, lojistik performansı dört, müşteri hizmet performansı beş, entegrasyon performansı yedi, ve esneklik performansı 9 maddeyi kapsamaktadır.

Tablo-5: Ölçeklerin Literatürdeki Yeri

Ölçek	Alt boyut	Sorular	Literatürde Kullananlar
Otel İşletmesinin Temel Yönetim Fonksiyonlarını Belirleme Ölçeği	Planlama	İşletmemizde planlama fonksiyonu düzenli bir şekilde tatbik edilmektedir. İşletmemizde oluşturulmuş planların amacına ulaşıp ulaşmadığı noktasında inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. İşletmemizde planlar revize edilirken ve yeni planlar hazırlanırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	(Memiş, 2006; Tuan ve Memiş, 2007)
	Örgütlenme	İşletmemizde iyi işleyen bir organizasyon yapısı mevcuttur. İşletmemizde oluşturulmuş organizasyon yapısının işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. İşletmemizde mevcut organizasyon yapısını iyileştirici yönde düzenlemeler yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	
	Yönelme	İşletmemizde düzgün işleyen bir emir-komuta zinciri vardır. Emir-komuta zincirinin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. İşletmemizde emir-komuta zincirinin düzgün bir şekilde işlerliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	
	Koordinasyon	İşletmemizde birimler ve departmanlar arasında ahenkli, uyumlu bir çalışma mevcuttur. İşletmemizde koordinasyon fonksiyonu işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. İşletmemizde birimler arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	
	Kontrol	İşletmemizde etkin bir iç kontrol sistemi vardır. İşletmemizde iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. İşletmemizde iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik çabalarda iç denetim birimince sunulan bilgiler, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.	

Tablo-5: Ölçeklerin Literatürdeki Yeri

Ölçek	Alt boyut	Sorular	Literatürde Kullananlar
Tedarik Zinciri Stratejisi Ölçeği	Yalın	<p>Tedarik zincirimiz kaynak israfını sürekli azaltmaya çalışır.</p> <p>Tedarik zincirimiz alınacak gıda ürünlerinde seri üretim yoluyla maliyetleri azaltır.</p> <p>Tedarik zincirimiz ile talebi tahmin edilebilir gıda ürünlerine kavuşuruz.</p> <p>Tedarik zinciri yapımız nadiren değişir.</p> <p>Tedarik ettiğimiz gıda ürünlerimiz karmaşık olmayan basit yapıya sahiptir.</p> <p>Stoklarımızı gıda ürünlerinin teslimatına göre yönetebiliriz.</p> <p>Az sayıda tedarikçi ile uzun süreli ilişki kurarız.</p> <p>Tedarikçiden müşteriye tüm aşamalarda sürekli maliyet azaltmaya çalışırız.</p> <p>Tedarikçilerimizi daha çok kalite ve maliyet kriterlerine göre seçeriz.</p>	(Swafford vd., 2006; Qi vd., 2009; Qi vd., 2011; Akçi, 2012; Qrunfleh ve Tarafdar, 2014; Yazgan ve Yıldız, 2017b)
	Çevik	<p>Tedarik zincirimiz sürekli değişen talebi karşılar.</p> <p>Tedarik zincirimiz değişen piyasa koşullarına çabuk cevap verir.</p> <p>Tedarik zincirimiz talebi karşılamak için ek kapasite bulundurur.</p> <p>Tedarikçilerimizi daha çok esneklik ve hız kriterlerine göre seçeriz.</p> <p>Tedarik zinciri yapımız sık sık değişir.</p> <p>Tedarik edilen gıda ürünü tasvirinde değişiklikleri kolayca yapabiliriz.</p> <p>Çok sayıda tedarikçi ile esnek ilişkiler sürdürürüz.</p> <p>Tedarik zincirimiz müşteri taleplerine hızlı cevap verir.</p> <p>Restoranda müşterilere siparişlerin teslim süresini azaltmak için sürekli yatırım yaparız.</p>	
	Hibrit	<p>Tedarikçiden otel işletmesine yalın ve istikrarlı, otel işletmesinden müşteriye çevik ve dinamik bir yapıya sahibiz.</p> <p>Restoran ürünlerimize gelen sabit talebi karşılayabildiğimiz gibi değişen talepleri de karşılayabiliriz.</p> <p>Mutfakta siparişe göre yemek hazırlanması yöntemini kullanırız.</p> <p>Gıda stoğu seviyelerimiz yemekler hazırlanana kadar azdır hazırlandıktan sonra artar.</p> <p>Mevcut ürünlerimize(gıda) yeni özellikler ekleyerek müşteri beklentilerini karşılamaya çalışırız.</p> <p>Tedarikçilerimizde gerektiğinde hız ve esneklik ile birlikte düşük maliyet ve yüksek kalite ararız.</p>	

Tablo-5: Ölçeklerin Literatürdeki Yeri

Ölçek	Alt boyut	Sorular	Literatürde Kullananlar
Tedarik Zinciri Performans Ölçeği	Maliyet	Restoranda hazırlanan yiyeceklerin üretim maliyetlerini tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız. Dağıtım maliyetlerimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız. Stok maliyetlerimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız. Bilgi maliyetimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız. Taşıma kayıplarımızı (gıdaların bozulması) tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	(Beamon, 1998; 1999; Chan, 2003; Gunasekaran ve Kobu, 2007; Yazgan ve Yıldız, 2017a)
	Lojistik	Depo kullanım oranlarımız yüksektir. Stok devir hızlarımız yüksektir. Stoklarımızdaki tüm hammadde, malzeme ve ürünlerimizi tam olarak biliriz. Taşıma araçlarımızı tam kapasite kullanırız.	(Askariyazad ve Wanous, 2009; Tao, 2009)
	Müşteri hizmet	Siparişlerimizi geciktirmeden teslim ederiz. Siparişlerimizi tam karşılayabiliriz. Siparişlerimiz birikmez. Restoranda stoktaki ürünlerimizi bitene kadar satmamıza az rastlanır. Müşterilerimiz bizden memnundur.	(Beamon, 1998; 1999; Chan, 2003; Tao, 2009)
	Entegrasyon	Tedarik zincirimizdeki her firma verdiği sözü tutar. Tedarik zincirimizdeki firmalar çok sıkı ilişki içindedir. Tedarik zincirimizdeki firmalar arasında bilgi paylaşımı yüksek seviyededir. Tedarik zincirimizdeki firmalar bilgi paylaşımına isteklidir. Tedarik zincirimizdeki firmalar arasında aktarılan bilgiler doğrudur. Tedarik zincirimizdeki firmalar arası güven sorunu yoktur. Tedarik zincirimizdeki firmalar bir makinanın çarkları gibi uyum içerisinde çalışır.	(Beamon, 1998; Chan, 2003; Tao, 2009)
	Esneklik	Tedarik zincirimiz standart olmayan zor siparişleri karşılayabilir. Tedarik zincirimiz özel müşteri taleplerini karşılayabilir. Yeni durumlara hızlıca uyum sağlayabiliriz. Farklı miktarda ve farklı özellikteki gıda ürünlerini taşıtabiliriz. Mutfakta yemek hazırlanma kapasitemiz farklı miktarlarda üretime uygundur. Mutfakta yemek hazırlanma kapasitemiz farklı çeşitte ürün üretimine uygundur. Siparişleri teslim süreleri içinde farklı zamanlarda teslim edebiliriz. Mutfakta yeni ürün hazırlanmasının tedarik, üretim ve dağıtım süreçlerinde zorlanmayız. Tedarikçilerimiz gıda ürünü; çeşidi, miktarı ve teslim zamanında esnektirler.	(Beamon, 1999; Chan, 2003)

4.1.4.3. Ana Kütlenin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Çalışılmak istenen bir küme içerisinde örnek seçerek örnekleme yapılmaktadır. Seçilen kısma ait bilgiler kullanılarak kümenin tamamı konusunda doğru bilgi ve kararlara ulaşılmak istenmektedir. Bu sayede kümenin sadece bir bölümü incelenerek daha kolay bir şekilde bilgiye ulaşılabilecektir (Arıkan, 2007: 139).

Örnekleme yapılırken örneklemin küçük ya da büyük olması önemli değildir. Önemli olan seçilen örneklemin ana kütleyi temsil edecek yeterli güce sahip olup olmadığıdır (Baştürk ve Taştepe, 2013: 152).

Örnekleme yöntemi seçilirken araştırmanın amacı, ana kütlenin tanımı, veri toplama teknikleri, finans kaynağı, sahip olunan zaman ve kontrol edilebilirlik önemli kriterlerden olmaktadır (Baştürk ve Taştepe, 2013: 139).

Araştırmanın yapılacağı ana kütle seçilirken 81 ile sahip olan ülkemizdeki büyükşehir statüsünde olan 30 ilden bir tanesi olması sebebiyle Konya ili önem taşımaktadır. İçinde bulunduğu bölgenin konaklama ihtiyacını büyük oranda karşılayan, dünyanın farklı bölgelerinde hizmet veren Dedeman ve Novotel gibi zincir otel kuruluşlarının yer aldığı, ülke genelinde birçok ilde şubeleri bulunan otel zincirlerinin olduğu önemli bir turizm destinasyonudur. Binlerce çalışanın istihdam edildiği, kent ekonomisine ve bölgesel kalkınmaya büyük oranda destek sunan çok sayıda turizm işletmesine sahip bir turizm kentidir.

2017 yılında yapılan hanehalkı işgücü anket sonuçlarına göre İstatistiksel Bölge Sınıflandırmasında Karaman ile birlikte TR52 grubunu oluşturan Konya'nın nüfusunun %45,9'unun hizmet sektöründe yoğunlaştığı görülmüştür (www.konya.gov.tr, 2019). Turizm de hizmet sektörü içinde yer alması sebebiyle bu oranda pay sahibidir. Turizm işletme belgesine sahip olan 38 tesiste 5500, turizm yatırım belgeli 11 tesiste ise 5131 tane yatak kapasitesi vardır. Turizm işletme belgeli 18 lokanta ile 119 tane de seyahat acentesi bulunmaktadır. (www.konyadayatirim.gov.tr, 2018).

Sahip olduğu turistik değerler ile Konya her yıl milyonlarca turist ağırlamaktadır. UNESCO Dünya Kültür Mirası Listesi'nde biri somut bir soyut olmak üzere iki adet (Mevlevî Semâ Töreni–2008 Çatalhöyük Neolitik Kenti-2012) ve geçici Listede yer alan 6 adet (Konya Selçuklu Başkenti-2000, Selçuklu Kervansarayları Denizli-Doğubeyazıt Güzergâhı-2000, Beyşehir, Eşrefoğlu Camii-2011, Tuz Gölü Özel Çevre Koruma Alanı-2013), Eflatunpınar: Hitit Su Anıtı-2014, Anadolu Selçuklu Medreseleri (Erzurum, Sivas, Kayseri, Konya ve Kırşehir)-2014) mirasa sahiptir (www.konyakultur.gov.tr, 2018). Bölgede; Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planı'nda yer aldığı üzere inanç turizmi alternatif turizm türleri arasında öne çıkmaktadır. Başta Mevlana Müzesi olmak üzere 2018 yılı itibariyle merkez ve ilçe müzelerini 2.961.078 kişi ziyarette bulunmuştur. Selçuklu devletine de başkentlik yapan Konya önemli bir turizm potansiyeline sahiptir (www.konyadayatirim.gov.tr, 2018).

Bahsedilen nitelikler doğrultusunda Konya'nın yeterli temsil kabiliyeti olduğu varsayılmış olup araştırma evreni olarak Konya ili seçilmiştir. Araştırmanın yapılacağı otel işletmeleri seçilirken Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün veri tabanında yer alan Turizm İşletme Belgeli otel listesinden faydalanılmıştır (www.konyakultur.gov.tr, 2019b). Zaman, maliyet ve araştırmanın amacı gibi kaynak kısıtlamalarından ötürü listedeki Konya ilinin merkez üç ilçesi olan Selçuklu, Meram ve Karatay ilçelerinde yer alan otel işletmelerinden restoran bulundurma zorunluluğu olan 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller araştırma evrenini oluşturmuştur. Bu kriterlere uygun 5 yıldızlı olan 6 adet, 4 yıldızlı olan 8 adet ve 3 yıldızlı olan 10 adet otel işletmesi bulunmakta olup toplamda 24 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 24 otelin tamamına önce telefonda randevu alarak ve sonrasında anketlerin elden teslimi şeklinde ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak 24 otelden 18 tanesinden geri bildirim alınabilmiştir. Geri bildirim yapmayan oteller ise iş yoğunlukları sebebi ile anketleri cevaplayamayacakları bilgisini vermişlerdir. Bu otellerden 4 tanesi 4 yıldızlı, 2 tanesi ise 3 yıldızlı otellerdir. Araştırma yöneticiler üzerine yapılacağından anketi cevaplayacak olan kişiler araştırmanın konusu ve amacı kapsamında otellerin genel müdür ve genel müdür yardımcıları, yiyecek içecek, satın alma, ve muhasebe departmanları müdür ve müdür yardımcıları ile

özellikle yiyecek içecek bölümlerinin otellerin türüne göre değişiklik gösteren restoran müdür ve müdür yardımcıları, restoran şefi, yiyecek içecek direktörleri olarak belirlenmiştir ve tamamına anketler ulaştırılmaya çalışılmıştır. Eksik cevaplandırılan anketler çıkarıldığında toplamda 146 üst, orta ve alt düzey yönetici tarafından cevaplandırılan anketler analize tabi tutulmuştur. Örneklem sayısının ana kütleli temsil edebilme yeteneğinde olduğu varsayılmıştır.

4.1.4.4. Anketlerin Uygulanması ve Veri Toplanması

Anketler Aralık 2018 ile Şubat 2019 tarihleri arasında bölgede yer alan otel işletmelerine önce telefonla randevu talep edilerek, daha sonra belirlenen tarihlerde yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek elden teslim edilmiştir. Bazı otellerde anketler verildiği gün alınmış bazı otellere ise farklı günlerde tekrar gidilerek cevaplanan anketler alınmıştır. Anketler cevaplandırılmadan önce yöneticilere kurum ve şahıs isimlerinin hiçbir şekilde açıklanmayacağı bilgisi ile ankette yer alan sorulara yönelik daha anlaşılır olması açısından kısa bilgiler verilmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde 18 otel işletmesinin 146 adet üst orta ve alt düzey yöneticisi tarafından eksiksiz cevaplanmış olan anket elde edilmiştir.

4.1.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Anketlerin analizinde SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Verilerin normalliği Anderson-Darling normallik testi ve P-P plot ile kontrol edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk gösteren değişkenlerin analizi student t testi ve tek yönlü varyans analizi ile, normal dağılıma uygunluk göstermeyen değişkenlerin analizi ise Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir. Testlere karar verirken gruptaki örnek hacimleri de dikkate alınmış ve örnek hacmi 30'dan fazla olan değişkenlerin analizi merkezi limit teoremi gereği parametrik olmayan testlerden yararlanılarak yapılmıştır. Çoklu karşılaştırmalar için Conover-Iman parametrik olmayan testi Bonferroni düzeltmesi yapılarak kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler sırasıyla korelasyon ve regresyon analizleri ile tespit edilmiştir.

İstatistiksel analiz yapılırken kullanılan parametrik yöntemler verilerin normal dağılımda olduğunu kabul eder. Parametrik testlerin yapılabilmesi için gözlemlerin

normal dağılımda olması gerekmektedir. Bu varyans analizinin de ön şartıdır. Bu ön şart; gözlemlerin araştırmalarda üzerinde durulan özellik açısından normal bir dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Bazı gözlemlerin tamamına yakını normal dağılım gibi görünse de bazı özelliklere ait dağılımlar normal dağılım şeklinde olmamaktadır. Gözlemlerin normal dağılıma uyup uymadıkları istatistiksel yöntemlerle kontrol edilebilir. Eğer gözlemlerde sürekliliğin bozulduğu durumlar varsa, örnek hacmi 30'dan küçük ise ya da ortanca ve tepe değer birbirine eşit olmayıp dağılım sağa ya da sola yatık ise dağılımın normal olmadığı söylenebilir. Verilerin normal dağılımda olup olmadıkları grafiklerle ön bilgi elde edilse de istatistik yöntemleri ile de test edilmelidir. Bunun için çok sayıda test yöntemi vardır. Testlerin deneme şartlarında 1. Tip hata ve güç bakımından karşılaştırılmasına göre hangi testin kullanılacağına karar verilmelidir. Gücü yüksek olan ve başlangıçta belirlenen 1. Tip hatayı test sonunda da koruyan test tercih edilir. Anderson-Darling, Kolmogorov-Smirnov, ShapiroWilk, D'Agostino-Pearson, Lilliefors, Eğrilik, Diklik testleri bu testlerden bazılarıdır (Özer, 2007: 1-2).

Küçük örneklem büyüklüğüne sahip normal dağılımlar için, araştırmacılar Kolmogorov-Smirnov'u, modifiye edilmiş Kolmogorov-Smirnov'u veya Anderson-Darling normalliği testini seçmelidir (Yazici ve Yolacan, 2007: 182).

Anderson darling normallik testi fonksiyonları bilinen dağılım türlerine uygulanabilir. Kolmogorov-Smirnov' testinin küçük ve büyük uç değerlere duyarlı kalması sebebiyle geliştirilmiş olan çok güçlü bir testtir (Karakoç, 2018)

Teori odaklı grafiksel yöntemlerden biri olan P-P plot Olasılık-olasılık grafiği (P-P grafiği veya yüzde grafiği), bir değişkenin ampirik bir kümülatif dağılım fonksiyonunu, belirli bir teorik kümülatif dağılım fonksiyonu (örneğin, standart normal dağılım fonksiyonu) ile karşılaştırarak normalliği ölçer (Park, 2015: 6). İstatistiklerde, bir P – P grafiği (olasılık-olasılık grafiği veya yüzde-yüzde grafiği), iki kümülatif dağılımın birbirine karşı çizdiği iki veri setinin ne kadar uyduğunu değerlendirmek için kullanılan bir olasılık grafiğidir. Bir P-P grafiği, bir veri setinin deneysel kümülatif dağılım fonksiyonunu, belirtilen bir teorik kümülatif dağılım fonksiyonu ile karşılaştırır. Düz çizgiye benziyorsa veya eğri yoksa o zaman aykırı

değer içermez ve varsayılması gereken varsayımı içerir ve düz çizgiden (örneğin eğri) başka bir görünüm gösteriyorsa, varsayımın başarısız olduğu varsayılır (Das ve Imon, 2016: 7).

Bir diğer adı student t olan T testi; iki örneklem grubu arasında bir gruptaki ortalamanın diğer gruptakinden önemli derecede farklı olup olmadığını görmeye yarar. Bu test her zaman iki farklı değeri karşılaştırmaktadır. Bilhassa örneklem büyüklüğünün çok olmadığı, ana kütlelerin standart sapmasının belirsiz olduğu ve ana kütle parametrelerinin hipotez testinde yer almadığı durumlarda kullanılır. Spss programında üç çeşit t testi bulunmaktadır (Kalaycı, 2014: 74):

- Independent-Samples T Test (bağımsız iki örnek t testi),
- Paired Samples T Test (bağımlı iki örnek t testi-eşleştirilmiş),
- One Sample T Test (tek örnek t testi).

Independent-Samples T Test (bağımsız iki örnek t testi) uygulamada en yaygın kullanımı olan testtir. Üyeleri birbirinden farklı olan iki grubun ortalamalarını karşılaştırır. Gruplarda ortak üye bulunmamalıdır (Kalaycı, 2014: 74).

T testi sonucunda $p > 0,05$ ise ölçülen iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, aksi durumda ise farklılık bulunduğu anlamını taşımaktadır. Kurulan hipotezler ise buna göre red veya kabul edilecektir.

İki bağımsız grup arasındaki farklılığın test edilmesi için t testi kullanılırken, ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını ölçmek için ise Anova yani Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmaktadır. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılmak istenen grupların birbirlerinden bağımsız olmaları gerekmektedir (Durmuş vd., 2013: 24).

Varyans analizi (F testi) ile iki ya da daha fazla ortalama arasında fark bulunup bulunmadığı ile ilgili hipotez test edilir. İki ortalama arasında bulunan anlamlı fark t testi ile de ölçülebilir ancak ikiden fazla grup söz konusu ile t testi ile sorun yaşanmaktadır. Grupları t testi ile ikişerli ortalamaları alınarak ölçmek de mümkün

olabilir ancak bu durum birinci tip hata oranının çok yükselmesine neden olabilecektir. Bu sebeple varyans analizi ile birinci tip hata oranını artırmadan ikiden fazla grubun ortalaması karşılaştırılabilecektir (Kalaycı, 2014: 131):

Tek yönlü varyans analizinde (Anova) iki adet değişken vardır: Bir tanesi kategorik özellikte olan *bağımsız değişken* iken bunlara aynı zamanda faktör adı da verilir, diğeri metrik özellikteki *bağımlı* değişkendir. Bağımsız değişken içinde iki ya da daha fazla grup bulunabilir. Tek yönlü varyans analizi ile bağımsız değişken olan gruplara göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında bir fark olup olmadığı test edilir. Bu analizde iki temel kabul vardır: İlki her grubun normal dağılımda olduğu, ikincisi ise görece olarak grupların varyanslarının homojen olduğudur (Kalaycı, 2014: 132-133).

Kruskal-Wallis testi tek yönlü varyans analizi anovanın parametrik olmayan alternatifidir. Bu analiz ile sürekli değişken olan üç veya daha fazla grup için karşılaştırma yapılabilir. Öncelikle değerler sıralı hale getirilir. Daha sonra her bir grup için sıralı ortalamaların karşılaştırması yapılır (Kalaycı, 2014: 106).

Korelasyon analizi olarak da adlandırılan korelasyon iki (veya daha fazla) nicel değişken arasındaki ilişkiyi belirtmek için kullanılan bir terimdir. Bu analiz, temel olarak bir dağılım grafiği veya dağılım diyagramı (X verilerinde bir diğeri Y ekseninde bir değişkenle birlikte (verilerin grafiksel bir gösterimi) inşasıyla birlikte düz bir çizginin varsayımına dayanmaktadır. Bir korelasyon analizinin sonucu, değerleri -1 ile +1 arasında değişen bir korelasyon katsayısıdır. +1 korelasyon katsayısı, iki değişkenin pozitif (doğrusal) olarak mükemmel bir şekilde ilişkili olduğunu, -1 korelasyon katsayısının, iki değişkenin negatif (doğrusal) olarak mükemmel bir şekilde ilişkili olduğunu, sıfır korelasyon katsayısı ise çalışılan iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını gösterir (Gogtay ve Thatte, 2017: 78).

Şekil-12: Korelasyon Katsayısı Aralığı



Kaynak: Gogtay ve Thatte, 2017: 79

Korelasyon analizi yapmadaki amaç; bağımsız değişken değişkenlik gösterdiğinde bağımlı değişkenin hangi yönde değişeceğini görmektir. Bu analizi yapabilmek için her iki değişken de normal dağılımlı ve sürekli olmalıdır. Korelasyonla iki değişken arasındaki doğrusal ilişki ya da bir değişkenin iki ya da daha fazla değişkenle olan ilişkisi incelenir, eğer ilişki varsa derecesini ölçmek için kullanılır. Pearson korelasyon katsayısı r ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Bu değerler iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösterir (Kalaycı, 2014: 115-116).

Regresyon analizi bağımlı bir değişken ile bağımsız bir değişken arasındaki ilişkiyi matematiksel eşitlik ile açıklıyorsa basit regresyon, bağımlı bir değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi matematiksel eşitlik ile açıklıyorsa çoklu regresyon olarak adlandırılır (Kalaycı, 2014: 115-199). Eğer değişkenler arasında korelasyon varsa regresyon analizi daha anlamlı hale gelecektir. Regresyon analizinin ana amacı tahminler yapmaktır. Bağımsız ve açıklayıcı X değişkeni herhangi bir değer aldığında Y 'nin değeri tam olarak bilinemeyeceğinden $Y=a+bX$ şeklindeki basit regresyon formülüyle yaklaşık olarak tahmin edilebilir (Arıkan, 2007: 202). Çoklu regresyon modelinde ise bir takım varsayımlar bulunmaktadır: Normal dağılım, doğrusallık, sabit varyans, otokorelasyon olmaması, hata terimlerinin ortalamasının sıfır olması, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmaması. Çoklu regresyonda modelde yer alan parametrelerin her birinin ayrı ayrı istatistiksel anlamlılığı için t testi, modelin bütün olarak anlamlılığının testi için ise F testi kullanılmaktadır. R^2 katsayısı ise model yer alan bağımlı değişkenin yüzde

kaçının modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösteren katsayıdır (Kalaycı, 2014: 259).

Korelasyon analizi nadiren tek başına kullanılır ve genellikle regresyon analizine eşlik eder. Korelasyon ve regresyon arasındaki fark, korelasyon katsayısının ve belki bir anlamlılık testinin hesaplanmasıyla biterken regresyon analizi; bir denklem biçimindeki ilişkiyi ifade etmek için devam eder ve tahmin alanına girer (Gogtay ve Thatte, 2017: 81).

4.2. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Bu bölümde araştırma verilerinden elde edilen bulgular tablolar halinde anlatılacaktır.

4.2.1. İşletme Bilgileri

Bu bölümde ankete katılan işletmelere ilişkin demografik bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Tablo-6: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Demografik Özellik	Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzdeler (%)
Cinsiyet	Kadın	47	32,2
	Erkek	99	67,8
Yaş	30 ve altı	47	32,2
	31-35	35	24,0
	36-40	49	33,6
	41-45	14	9,6
	46-50	1	,7
Öğrenim Durumu	İlköğretim	5	3,4
	Lise	28	19,2
	Ön lisans	45	30,8
	Lisans	65	44,5
	Yüksek Lisans	3	2,1
Toplam			

Tablo-6 incelendiğinde anketi cevaplayan katılımcıların %32,2'si kadın, %67,8'i erkektir. Eldeki veriler incelendiğinde ülkemizde birçok sektörde olduğu gibi kadın çalışanların konaklama sektöründe de erkek çalışanlara göre daha az istihdam edildiğinden söz edilebilir. TÜİK'in 2018 yılını değerlendirdiği "İstatistiklerle Kadın" başlıklı çalışmada Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre; şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2017 yılında %17,3 'tür. Araştırmadaki kadın oranı Türkiye geneline göre yüksek bir oran iken yine de erkek yöneticilere göre düşük seviyedir. Yine aynı araştırmada kadın istihdamının en fazla hizmet sektöründe olduğunun açıklanması da araştırmayı destekler niteliktedir (TÜİK, 2019).

Ankete katılanların %33,6'sını 36-40 yaş arası, %32,2'sini 30 yaş ve altı, %24'ünü 31-35 yaş arası, %9,6'sını 41-45 yaş arası ve 0,7'sini de 46-50 yaş arası katılımcılar oluşturmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde turizm sektöründe daha genç ve dinamik bir çalışan kitlesinin olduğundan söz edilebilir. • Turizm sektörü gibi emek yoğun ve dönem dönem çok yoğun mesailer gerektiren bir sektörde çalışanların genç ve dinamik olması önem arz etmektedir.

Ankete katılanların %44,5'ini Lisans, %30,8'ini Ön Lisans, %19,2'sini Lise, %3,4'ünü İlkokul ve %2,1'ini de Yüksek Lisans oluşturmaktadır. Ankete katılanların hiç birinin eğitim seviyesi doktora değildir. Sonuçlar değerlendirildiğinde sektör çalışanlarının çoğunun lisans seviyesinde eğitilmiş bir kitleden oluştuğundan bahsedilebilir. İlkokul mezunu çalışan sayısının diğer eğitim durumlarına göre oldukça düşük bir seviyede olduğu söylenebilir. Eldeki verilerden anlaşılacağı üzere sektörde lisansüstü eğitime yeteri kadar önem verilmediği görülmektedir. Çalışanların lisansüstü eğitime teşvik edilmesi gerekmektedir. Özellikle üst, orta ve alt düzey yöneticilerde ilköğretim mezunu olmak dâhil farklı eğitim seviyelerinin ortaya çıkmasının sebebi Tablo-8 de de yer alan, otel işletmelerinin %41,1 oranında şahıs şirketi olması ve aile içi yönetim tarzında yönetilmelerinden kaynaklanıyor olabilir

4.2.1.2. Katılımcıların Çalışma Alanlarına Yönelik Bilgi Dağılımları

Tablo-7: Katılımcıların Çalışma Alanlarına Yönelik Bilgi Dağılımları

Çalışma Bilgisi	Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzdeler (%)
Çalışma Alanı	Turizm Alanında	111	76,0
	Turizm alanı dışı	35	24,0
Çalışma Yılı	1 yıldan az	11	7,5
	1-5 yıl	45	30,8
	6-15	73	50,0
	16-20	14	9,6
	21 ve üzeri	3	2,1
Şu anki İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	21	14,4
	1-3	70	47,9
	4-6	35	24,0
	7-9	13	8,9
	10 yıl ve üzeri	7	4,8
İşletmedeki Görevi	İşletme sahibi	4	2,7
	Genel müdür	7	4,8
	Genel müdür yardımcısı	6	4,1
	Departman yöneticisi	129	88,4
Toplam		146	100,0

Tablo-7 incelendiğinde; ankette %76 oranında turizm alanında eğitim görmüş katılımcıların olduğu görülmüştür. Eğitim alanı turizm alanının dışında olan katılımcılar ise anketin %24'ünü oluşturmaktadır. Turizm sektöründe zaman zaman eleştiri konusu olan “alan dışı yönetici” konusu da anket çerçevesinde büyük oranda geçerliliğini yitirmiş görünmektedir.

Ankete katılanların iş hayatları boyunca çalışmış oldukları süreler incelendiğinde katılımcıların çoğunun %50'lik oranla 6-15 yıl çalışmış oldukları görülmüştür. Ayrıca katılımcıların %30,8'i 1-5 yıl arasında çalıştıkları ve %7,5'inin de 1 yıldan az çalıştığı görülmüştür. Sonuçlar çalışanların çoğunluğunun tecrübeli denilebilecek personelden oluştuğu şeklinde yorumlanabilir. Tablo-6 ile örtüşen bu sonuçlarda katılımcıların verimli bir iş hayatı döneminde olduklarından bahsedilebilir. Tecrübesiz veya emekliliğe yaklaşmış yönetici oranı oldukça düşüktür.

Katılımcıların mevcut çalışmış oldukları iş yerlerindeki süreler incelendiğinde, katılımcıların %47,9'unun 1-3 yıl arası çalıştıkları görülmüştür. Ayrıca katılımcıların

%21'i 4-6 yıl arası, %14,4'ünün 1 yıldan daha, %8,9'unun 7-9 yıl arası, %4,8'inin ise 10 yıl ve üzeri çalıştığı görülmüştür. Sonuçlar, çalışanların aynı iş yerinde uzun yıllar çalışmadıkları/çalışmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun temel sebebi de turizm sektörünün sezonlara göre farklılık gösteren iş temposu olabilir. İklim, mevsim, okulların tatile girme dönemi, ekonomik dalgalanmalar, ülkeler arası siyasi ve ekonomik krizler ve terör bu durumun başlıca sebeplerini oluşturabilmektedir.

Ankete katılanların büyük bir bölümünün işletmedeki iş pozisyonu %88,4'lük oranla departman yöneticiliğidir. Ayrıca katılanların iş yerindeki pozisyonlarının %4,8'i genel müdür, %4,1'i genel müdür yardımcısı ve katılımcıların %2,7'lik çok düşük oranla işletme sahipleri oluşturmuştur. Elde edilen veriler doğrultusunda işletmelerde iş kollarına göre departmanlara ayrılan bir organizasyon yapısının olduğundan bahsedilebilir. Bu da işletmedeki rol, sorumluluk ve yetkilerin ayrıştırılmış olduğu şeklinde yorumlanabilir. Düşük orandaki işletme sahipleri otel işletmelerinin daha profesyonel bir şekilde işin uzmanı olan kişiler tarafından yerine getirildiği anlamını taşıyabilir. Araştırmanın konusu özellikle yiyecek-içecek ve satınalma bölümlerini alakadar ettiğinden katılımcıların departman yöneticilerinden oluşması konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olacaklarından araştırmaya daha doğru bilgilerle katkı vermiş oldukları şeklinde yorumlanabilir.

4.2.1.3. Otel İşletme Türüne Ait Bilgi Dağılımları

Tablo-8: Otel İşletme Türüne Ait Bilgi Dağılımları

Çalışma Bilgisi	Frekans (n)	Yüzdeler (%)	
Otel İşletme Türü	3 yıldızlı	35	24,0
	4 yıldızlı	39	26,7
	5 yıldızlı	72	49,3
Mülkiyet Durumu	Şahıs	60	41,1
	Şirket	86	58,9
Oda Sayısı	0-100	47	32,2
	101-300	99	67,8
Bilgi Teknolojisi	İnternet Aracılığı ile Rezervasyon	37	25,3
	Ön Büro Yönetim Sistemi	29	19,9
	Merkezi Rezervasyon Sistemi	28	19,2
	Ofis Otomasyon Sistemi	18	12,3

En Çok Taşınan Gıda	Yiyecek-İçecek Yönetim Sistemi	31	21,2
	Konukların Kendi Kendilerine Check in Check out Yaptıkları Sistem	3	2,1
	Et ve Et Ürünleri	82	56,2
	Süt ve Süt Ürünleri	23	15,8
	Un ve Un Ürünleri	23	15,8
	Meyve ve Sebze	16	11,0
	Katı ve Sıvı Yağlar	1	,7
Toplam		146	100,0

Tablo-8'e göre ankete katılan otel işletmelerinin %49,3'ü 5 yıldızlı, %26,7'si 4 yıldızlı ve %24,0'ı 3 yıldızlı işletmelerden oluşmaktadır. Bu durumda yönetici pozisyonundaki çalışanların beş yıldızlı otellerde daha fazla olduğu, yıldız sayısı azaldıkça yönetici sayısının da azaldığı, organizasyon şemalarında bir küçülmeye gidildiği, hatta işletme sahiplerinin yıldız sayısı düştükçe daha fazla karar mekanizması içerisinde yer aldıkları tahmin edilmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde beş yıldızlı otellerin organizasyon şemalarına göre daha fazla sayıda bölüm ve yönetici bulunması, üç yıldızlı otellerde ise daha az olması katılımcıların çoğunun beş yıldızlı otellerden olmasını açıklayabilir.

Ankete katılan otel işletmelerinin mülkiyet durumuna bakıldığında %58,9'unun şirkete ve %41,1'inin şahsa ait olduğu görülmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde otel işletmelerinin kuruluşunun ve yönetiminin şirketler tarafından yönetilmesinin daha çok tercih edilir olduğu söylenebilir.

Ankete katılan otel işletmelerinin büyüklüklerine göre dağılımını %67,8'lik oranla 101-300 arası odalı işletmeler oluşturmaktadır. Ayrıca ankete katılan otel işletmelerinin %32,2'si 0-100 arası odalardan oluşmaktadır. 101-300 oda sayılı işletmelerin çoğunlukla olması otel işletme türü frekansında çıkan sonuçlar ile örtüşmektedir. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin 19. Maddesine göre en az 120 odalı olması gereken beş yıldızlı otel bilgisi ile tutarlık gösterdiği söylenebilir.

Ankete katılan otel işletmelerinde kullanılan, gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerinin %25,3'ünü internet aracılığıyla rezervasyon sistemi

oluşturmaktadır. Ayrıca ankete katılan otel işletmelerinin % 21,2'sinin yiyecek ve içecek yönetim sistemi, %19,9'unun ön büro yönetim sistemi, %19,2'sinin merkezi rezervasyon sistemi, %12,3'ünün ofis otomasyon sistemi ve %2,1'nin konukların kendi kendilerine check in check out yaptıkları sistem ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Elde edilen veriler %21,2 oranında yiyecek içecek yönetim sistemi ifadesine göre yöneticilerin gıda lojistiği konusunda daha fazla yarar sağlayabilecekleri bilişim teknolojilerinden düşük oranda haberdar oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yiyecek içecek bölümlerini diğer yönetim sistemleri veya geleneksel yöntemleri aracılığıyla yönettikleri söylenebilir.

Ankete katılan otel işletmeleri gıda lojistiği kapsamında en çok %56,2'lik oranla et ve et ürünleri tedarik etmektedirler. Ayrıca diğer taşınan gıdaların %15,8'sini süt ve süt ürünleri, %15,8'ini un ve un ürünleri, %11,0'ını meyve ve sebze, %0,7 sini katı ve sıvı yağlar oluşturmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde işletmelerin ağırladıkları misafirlerin et ve et ürünleri ağırlıklı beslendikleri ve yörenin yemek kültürünün büyük oranını et ve et ürünlerinin oluşturduğu söylenebilir.

4.2.2. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği

Güvenilirlik analizleri dört grupta ele alınmıştır (Çakmur, 2012: 340):

- 1-İçsel tutarlılık güvenilirliği
- 2-Test-tekrar test güvenilirliği
- 3-Paralel formlar güvenilirliği
- 4-Gözlemciler arası güvenilirlik

Tek bir seansta tek bir ölçüm yapılarak maddelerin belli bir yapıyı tutarlı bir biçimde ölçüp ölçmediği iç tutarlılık analizi sayesinde ölçülebilir. Güvenilirliği olan test ve ölçeklerin iç tutarlılık seviyesi de yüksektir. İç tutarlılık analini yapmak için farklı testler mevcuttur. Bunlar içinde madde-toplam puan korelasyon katsayılarının ortalaması ölçeğin toplam puanı ile ölçekte yer alan maddelerin her birinin puanları arasındaki korelasyonu alır. Bu da testin güvenilirliğini verir (Çakmur, 2012: 340).

Cronbach alfa değeri ise, bir test veya ölçeğin iç tutarlılığının ölçmek için 0 ile 1 arasında bir sayı olarak ifade edilir. İç tutarlılık, bir testteki tüm öğelerin aynı

kavramı veya yapıyı ne ölçüde ölçtüğünü ve dolayısıyla test içindeki öğelerin birbirine ne kadar bağlı olduğunu açıklar. Geçerliliği sağlamak için araştırma veya inceleme amaçlı bir test yapılmadan önce iç tutarlılık belirlenmelidir. Ek olarak, güvenilirlik tahminleri bir testteki ölçüm hatasının miktarını gösterir. Basitçe söylemek gerekirse, güvenilirliğin bu yorumu testin kendisiyle olan ilişkisidir. Korelasyonun karesi alınması ve 1.00'den çıkarılması, ölçüm hatası endeksini üretir (Tavakol ve Dennick, 2011: 53).

Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde içsel tutarlılık ölçüsü olan Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Bununla birlikte madde analizi ile her bir maddeye ilişkin madde-toplam korelasyon katsayıları incelenmiştir. Cronbach's alpha katsayısının 0.70'den büyük olması (Nunnally, 1978; Nunnally ve Bernstein, 1994; Hair vd., 2006; Urbach ve Ahlemann, 2010) ve madde-toplam korelasyon katsayısının da 0.40'ın üzerinde olması dikkate alınmıştır (Krasnova vd., 2008). Elde edilen sonuçlar Tablo-8.'de verilmiştir.

Tablo-9: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İlk Hali		Son Hali	
	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Tedarik Zinciri Stratejileri Ölçeği	24	0.909	23	0.913
Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği			30	0.953

Tablo-9'de yer alan sonuçlara göre, 24 maddelik Tedarik Zinciri Stratejileri ölçeğinden 14 numaralı "Tedarik zinciri yapımız sık sık değişir" maddesi, madde-toplam korelasyonunun 0.40'ın altında kalması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. 14 numaralı maddenin ölçekten çıkarılmasıyla Tedarik Zinciri Stratejileri ölçeği güvenilirliği 0.913 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan Tedarik Zinciri Performansı ölçeği ise 30 maddeden oluşmakta ve güvenilirliği 0.953 olarak yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. İlk ölçekte madde çıkarılmasının ise katılımcılar tarafından ifadenin anlaşılmasından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

4.2.3. Veri Toplama Araçlarının Yapısal Geçerliliği

Bu bölümde araştırmada yer alan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin belirlenmesi için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Faktör analizi, değişken sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflandırmak için aralarında yüksek korelasyon olan değişken setinin birleştirilmesiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin oluşturulmasıdır. Dört temel aşamadan oluşur: Veri setinin analize uygunluğunun tespiti, faktörlerin elde edilmesi, faktör rotasyonu ve ortaya çıkan yeni faktörlere isim verilmesi (Kalaycı, 2014: 321).

İlk aşama olan veri setinin analize uygunluğu değerlendirilirken analizde kullanılan tüm değişkenler için bir korelasyon matrisinin oluşturulması gerekir. Öncelikle korelasyon katsayılarının yüksek olması istenir ve bu ölçülür. Sebebi ise değişkenlerin ortak faktör oluşturma ihtimallerinin yükselmesidir. Düşük korelasyon ise değişkenlerin ortak faktör oluşturamayacakları anlamını taşımaktadır (Kalaycı, 2014: 322). Ardından Kaiser-Meyer-Olkin örneklem büyüklüğü ve Bartlett küresellik testi ile veri setinin faktör analizi yapılmasına uygun olup olmadığının kontrolü yapılmıştır.

Faktör döndürme yöntemi olan Varimax ise isimlendirilebilir ve yorumlanabilir faktörlere ulaşmak için yapılan faktör rotasyonu yöntemlerinden en yaygın kullanılan orthogonal (dik döndürmeli-aynı açı) rotasyon tekniğidir (Kalaycı, 2014: 322).

Açıklayıcı faktör analizi yapılırken, tahmin yöntemi olarak Temel Bileşenler, faktör döndürme yöntemi olarak Varimax yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem büyüklüğü ve Bartlett küresellik testi sonuçları kontrol edilmiştir. Uygun faktör sayısının belirlenmesinde özdeğeri 1'den, varyans açıklama oranı %5'den büyük faktörler dikkate alınmıştır. Faktörlerin belirlenmesinde literatüre uygun kalınmaya dikkat edilmiştir. Maddelerin faktörlere dağılışında ise faktör yükünün 0,45'den (Büyüköztürk, 2002; 2004) yüksek olmasına dikkat edilmiştir.

4.2.3.1. Tedarik Zinciri Stratejileri Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo-10: Tedarik Zinciri Stratejileri Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

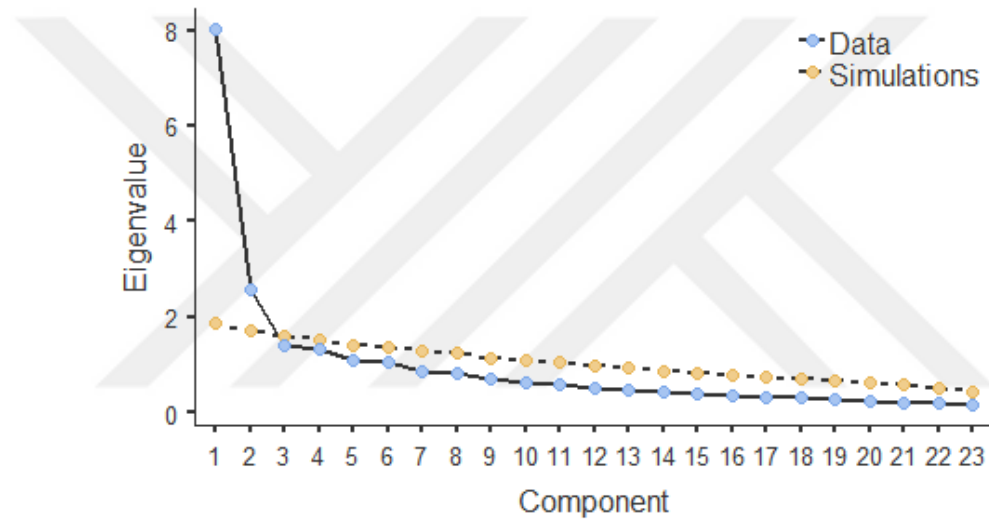
Faktörler	Ölçek/Maddeler	Faktör Yükleri	
		F1	F2
Yalın Tedarik Zinciri Stratejisi	TZS_1	0.667	
	TZS_2	0.634	
	TZS_3	0.668	
	TZS_4	0.543	
	TZS_5	0.674	
	TZS_6	0.680	
	TZS_7	0.501	
	TZS_8	0.584	
	TZS_9	0.566	
	TZS_19	0.697	
	TZS_20	0.690	
	TZS_21	0.658	
	TZS_22	0.484	
	TZS_23	0.719	
	TZS_24	0.727	
Çevik Tedarik Zinciri Stratejisi	TZS_10		0.641
	TZS_11		0.676
	TZS_12		0.758
	TZS_13		0.712
	TZS_15		0.626
	TZS_16		0.616
	TZS_17		0.668
	TZS_18		0.718
	Özdeğerler	6.314	4.302
	Varyans Açıklama Oranları (%)	27.450	18.706
	Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi (%)	46.156	
	KMO = 0,857; Bartlett Küresellik Testi değeri = 1664.296, p<0,001		

Tablo-10’da yer alan açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, uygun faktör sayısını belirlerken özdeğeri 1’den büyük olan faktörler ve yamaç-eğim grafikleri dikkate alınmıştır. Varimax rotasyonu sonucu elde edilen faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin 0.45’den fazla yüke sahip olduğu ve oluşan 2 faktörün toplam varyans açıklama oranının da %46.156 olduğu görülmüştür.

Elde edilen sonuçlara göre ilk faktöre Yalın Tedarik Zinciri Stratejisi adı verilmiştir. Bu boyut 15 maddeden oluşmakta (TZS_1-TZS_9, TZS_19-TZS_24), maddelerin faktör yükleri 0.727 ile 0.484 arasında yer almaktadır. Özdeğeri 6.314, varyans açıklama oranı ise 27.450’dir. Yalın Tedarik Zinciri Stratejisinin Tedarik Zinciri Stratejisi ana faktörüne katkısı %27,450 oranındadır.

İkinci faktöre Çevik Tedarik Zinciri Stratejisi adı verilmiştir. Bu boyut 8 maddeden oluşmakta (TZS_10-TZS_13, TZS_15-TZS_18), maddelerin faktör yükleri 0.758 ile 0.616 arasında yer almaktadır. Özdeğeri 4.302, varyans açıklama oranı ise 18.706'dır. Çevik Tedarik Zinciri Stratejisinin Tedarik Zinciri Stratejisi ana faktörüne katkısı %18,706 oranındadır.

Şekil-13: Tedarik Zinciri Stratejileri Ölçeği Faktör Sayısını Belirlemek İçin Yamaç-Eğim Grafiği



Tedarik Zinciri Stratejilerine ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi yapılabilmesi için varsayımlar incelendiğinde, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini temsil eden Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü 0.857 bulunarak örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını belirlemekte kullanılan Bartlett'in küresellik testi sonucuna göre değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin birim matrisi olmadığı ($\chi^2=1664.296$; $p<0.05$) dolayısıyla da değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu ve verinin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Tedarik zinciri stratejileri ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan 2 faktörlü yapıya ilişkin güvenilirlik katsayıları ve faktörlerde yer alan maddelere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo-11'da verilmiştir.

Tablo-11: Tedarik Zinciri Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt Boyutlar/Maddeler	Ort	SS
Yalın tedarik zinciri stratejisi ($\alpha=0,91$)	4.03	0.60
C1. Tedarik zincirimiz kaynak israfını sürekli azaltmaya çalışır.	4.11	0.92
C2. Tedarik zincirimiz alınacak gıda ürünlerinde seri üretim yoluyla maliyetleri azaltır.	4.10	0.86
C3. Tedarik zincirimiz ile talebi tahmin edilebilir gıda ürünlerine kavuşuruz.	4.21	0.83
C4. Tedarik zinciri yapımız nadiren değişir.	4.00	0.86
C5. Tedarik ettiğimiz gıda ürünlerimiz karmaşık olmayan basit yapıya sahiptir.	4.05	0.91
C6. Stoklarımızı gıda ürünlerinin teslimatına göre yönetebiliriz.	4.07	0.80
C7. Az sayıda tedarikçi ile uzun süreli ilişki kurarız.	3.92	0.91
C8. Tedarikçiden müşteriye tüm aşamalarda sürekli maliyet azaltmaya çalışırız.	3.98	0.93
C9. Tedarikçilerimizi daha çok kalite ve maliyet kriterlerine göre seçeriz.	4.10	0.84
C19. Tedarikçiden otel işletmesine yalın ve istikrarlı, otel işletmesinden müşteriye çevik ve dinamik bir yapıya sahibiz.	3.99	0.90
C20. Restoran ürünlerimize gelen sabit talebi karşılayabildiğimiz gibi değişen talepleri de karşılayabiliriz.	4.06	0.90
C21. Mutfakta siparişe göre yemek hazırlanması yöntemini kullanırız.	3.98	1.06
C22. Gıda stoğu seviyelerimiz yemekler hazırlanana kadar azdır hazırlandıktan sonra artar.	3.75	1.09
C23. Mevcut ürünlerimize (gıda) yeni özellikler ekleyerek müşteri beklentilerini karşılamaya çalışırız.	3.99	0.92
C24. Tedarikçilerimizde gerektiğinde hız ve esneklik ile birlikte düşük maliyet ve yüksek kalite ararız.	4.21	0.91
Çevik tedarik zinciri stratejisi ($\alpha=0,85$)	4.05	0.60
C10. Tedarik zincirimiz sürekli değişen talebi karşılar.	3.97	0.85
C11. Tedarik zincirimiz değişen piyasa koşullarına çabuk cevap verir.	4.03	0.81
C12. Tedarik zincirimiz talebi karşılamak için ek kapasite bulundurur.	4.04	0.89
C13. Tedarikçilerimizi daha çok esneklik ve hız kriterlerine göre seçeriz.	4.06	0.91
C15. Tedarik edilen gıda ürünü tasvirinde değişiklikleri kolayca yapabiliriz.	4.12	0.85
C16. Çok sayıda tedarikçi ile esnek ilişkiler sürdürürüz.	4.03	0.88
C17. Tedarik zincirimiz müşteri taleplerine hızlı cevap verir.	4.12	0.80
C18. Restoranda müşterilere siparişlerin teslim süresini azaltmak için sürekli yatırım yaparız.	4.03	0.86
TZS ($\alpha=0,913$)	4.04	0.52

Tablo-11'a göre Tedarik Zinciri Stratejileri ölçeği ortalaması 4.04, güvenilirlik katsayısı 0.913, Yalın Tedarik Zinciri Stratejisi boyutu ortalaması 4.03, güvenilirlik katsayısı 0.91, Çevik Tedarik Zinciri Stratejisi boyutu ortalaması 4.05, güvenilirlik katsayısı 0.85 olarak hesaplanmıştır.

Tedarik zinciri stratejisini, çevik tedarik zinciri stratejisi alt boyutu 4,05 ortalama ile 4,03 ortalamalı yalın tedarik zinciri stratejisi alt boyutuna göre daha çok etkilemektedir. Bu durumda işletmeler iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini çevik tedarik zinciri stratejisi çerçevesinde gerçekleştirebilir, daha hızlı, kaliteli, esnek bir şekilde müşterilerine özel ürün ve hizmet üretebileceği yöntemler bulma yoluna gidebilir.

Tablo-11’de yer alan bulgular alt boyutlara göre detaylı bir biçimde incelendiğinde yalın tedarik zinciri stratejisi faktörü altında yer alan “C3. Tedarik zincirimiz ile talebi tahmin edilebilir gıda ürünlerine kavuşuruz.” ile “C24. Tedarikçilerimizde gerektiğinde hız ve esneklik ile birlikte düşük maliyet ve yüksek kalite ararız.” maddelerinin 4,21 ortalama ile işletmeler açısından en önemli iki faktör olduğu görülmektedir. En az öneme sahip faktör ise 3,75 ortalama ile “C22. Gıda stoğu seviyelerimiz yemekler hazırlanana kadar azdır hazırlandıktan sonra artar.” maddesidir.

Çevik tedarik zinciri stratejisi faktörü altında yer alan “C15. Tedarik edilen gıda ürünü tasvirinde değişiklikleri kolayca yapabiliriz.” ile “C17. Tedarik zincirimiz müşteri taleplerine hızlı cevap verir.” maddeleri 4,12 ortalama ile işletmeler açısından en önemli maddeler olarak ortaya çıkarken; “C10. Tedarik zincirimiz sürekli değişen talebi karşılar.” maddesi 3,97 ortalama ile en az öneme sahip olan madde olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2.3.2. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo-12: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Ölçek/Maddeler	Faktör Yükleri				
		F1	F2	F3	F4	F5
Maliyet TZP	TZP_1			0.783		
	TZP_2			0.831		
	TZP_3			0.794		
	TZP_4			0.716		
Lojistik ağı yönetme TZP	TZP_6	0.665				
	TZP_7	0.678				
	TZP_8	0.702				
	TZP_9	0.647				
	TZP_15	0.690				
	TZP_16	0.730				
	TZP_17	0.776				
	TZP_18	0.748				
	TZP_19	0.774				
	TZP_20	0.673				
Müşteri Hizmet TZP	TZP_10				0.673	
	TZP_11				0.793	
	TZP_12				0.576	
Esneklik TZP	TZP_22					0.678
	TZP_23					0.805
	TZP_24					0.621

Sipariş yönetimi TZP	TZP_26	0.656				
	TZP_27	0.768				
	TZP_28	0.719				
	TZP_29	0.625				
	TZP_30	0.734				
	Özdeğerler	6.153	3.340	3.008	2.447	2.146
Varyans Açıklama Oranları (%)	24.612	13.359	12.032	9.786	8.583	
Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi (%)	68.372					
KMO = 0,912; Bartlett Küresellik Testi değeri = 2417.987, p<0,001						

Tablo-12’de yer alan açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, uygun faktör sayısını belirlerken özdeğeri 1’den büyük olan faktörler ve yamaç-eğim grafikleri dikkate alınmıştır. Varimax rotasyonu sonucu elde edilen faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin 0.45’den fazla yüke sahip olduğu ve oluşan 5 faktörün toplam varyans açıklama oranının da %68.372 olduğu görülmüştür. 5, 13, 14, 21 ve 25 numaralı maddelerin faktör yükleri 0.45’in altında kaldıkları için analiz dışı bırakılmıştır. Analiz neticesinde 10 sorudan oluşan lojistik ağı yönetme performansı, 5 sorudan oluşan sipariş yönetimi performansı, 4 sorudan oluşan maliyet performansı, 3 sorudan oluşan müşteri hizmet performansı ve yine üç sorudan oluşan esneklik performansı faktörleri ortaya çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre ilk faktöre Lojistik Ağı Yönetme Performansı adı verilmiştir. Bu boyut 10 maddeden oluşmakta (TZP_6-9, TZP_15-20), maddelerin faktör yükleri 0.776 ile 0.647 arasında yer almaktadır. Özdeğeri 6.153, varyans açıklama oranı ise 24.162’dir. Lojistik Ağı Yönetme Performansının Tedarik Zinciri Performansı ana faktörüne katkısı %24,162 oranındadır.

İkinci faktöre Sipariş Yönetimi Performansı adı verilmiştir. Bu boyut 5 maddeden oluşmakta (TZP_26-30), maddelerin faktör yükleri 0.768 ile 0.625 arasında yer almaktadır. Özdeğeri 3.340, varyans açıklama oranı ise 13.359’dur. Sipariş Ağı Yönetme Performansının Tedarik Zinciri Performansı ana faktörüne katkısı %13,359 oranındadır.

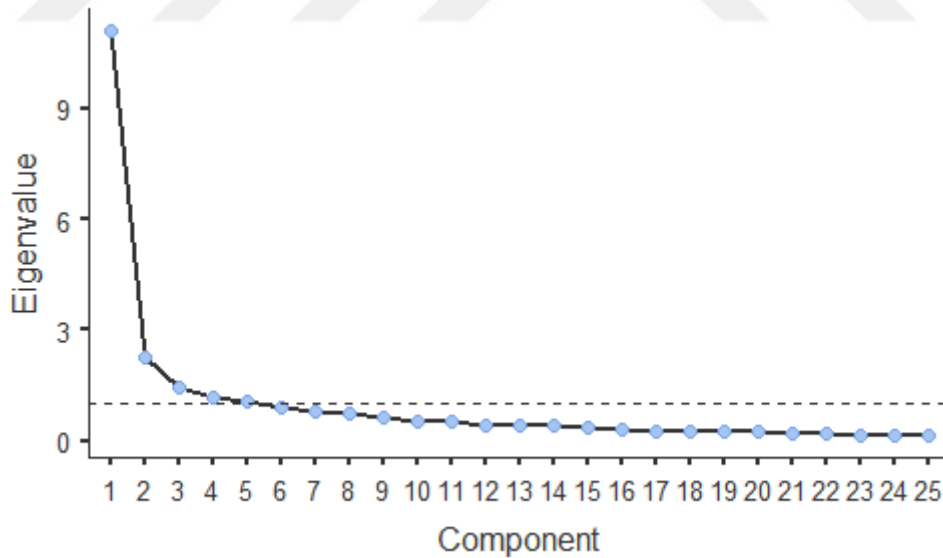
Üçüncü faktöre Maliyet Performansı adı verilmiştir. Bu boyut 4 maddeden oluşmakta (TZP_1-4), maddelerin faktör yükleri 0.831 ile 0.716 arasında yer almaktadır. Özdeğeri 3.008, varyans açıklama oranı ise 12.032’dir. Maliyet

Performansının Tedarik Zinciri Performansı ana faktörüne katkısı %12,032 oranındadır.

Dördüncü faktöre Müşteri Hizmet Performansı adı verilmiştir. Bu boyut 3 maddeden oluşmakta (TZP_10-12), maddelerin faktör yükleri 0.793 ile 0.576 arasında yer almaktadır. Özdeğeri 2.447, varyans açıklama oranı ise 9.786'dır. Müşteri Hizmet Performansının Tedarik Zinciri Performansı ana faktörüne katkısı %9,786 oranındadır.

Beşinci faktöre Esneklik Performansı adı verilmiştir. Bu boyut 3 maddeden oluşmakta (TZP_22-24), maddelerin faktör yükleri 0.805 ile 0.621 arasında yer almaktadır. Özdeğeri 2.146, varyans açıklama oranı ise 8.583'dür. Esneklik Performansının Tedarik Zinciri Performansı ana faktörüne katkısı %8,583 oranındadır.

Şekil-14: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Faktör Sayısını Belirlemek İçin Yamaç-Eğim Grafiği



Tedarik Zinciri Performansı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi yapılabilmesi için varsayımlar incelendiğinde, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini temsil eden Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü 0.912 bulunarak örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin birim

matris olup olmadığını belirlemekte kullanılan Bartlett'in küresellik testi sonucuna göre değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin birim matrisi olmadığı ($\chi^2=2417.987$; $p<0.05$) dolayısıyla da değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu ve verinin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Tedarik zinciri performansı ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan 5 faktörlü yapıya ilişkin güvenilirlik katsayıları ve faktörlerde yer alan maddelere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo-13'te verilmiştir.

Tablo-13: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt Boyutlar/Maddeler	Ort	SS
Lojistik Ağı Yönetme Performansı ($\alpha=0,93$)	4.04	0.74
D6. Depo kullanım oranlarımız yüksektir.	3.99	1.01
D7. Stok devir hızlarımız yüksektir.	4.04	0.89
D8. Stoklarımızdaki tüm hammadde, malzeme ve ürünlerimizi tam olarak biliriz.	4.13	0.95
D9. Taşıma araçlarımızı tam kapasite kullanırız.	4.09	0.90
D15. Tedarik zincirimizdeki her firma verdiği sözü tutar.	4.03	0.94
D16. Tedarik zincirimizdeki firmalar çok sıkı ilişki içindedir.	3.99	0.96
D17. Tedarik zincirimizdeki firmalar arasında bilgi paylaşımı yüksek seviyededir.	4.04	0.87
D18. Tedarik zincirimizdeki firmalar bilgi paylaşımına isteklidir.	4.06	0.90
D19. Tedarik zincirimizdeki firmalar arasında aktarılan bilgiler doğrudur.	3.99	0.99
D20. Tedarik zincirimizdeki firmalar arası güven sorunu yoktur.	4.03	0.97
Sipariş Yönetimi Performansı ($\alpha=0,84$)	4.08	0.68
D26. Mutfakta yemek hazırlanma kapasitemiz farklı miktarlarda üretime uygundur.	4.11	0.74
D27. Mutfakta yemek hazırlanma kapasitemiz farklı çeşitte ürün üretimine uygundur.	4.15	0.80
D28. Siparişleri teslim süreleri içinde farklı zamanlarda teslim edebiliriz.	4.01	0.90
D29. Mutfakta yeni ürün hazırlanmasının tedarik, üretim ve dağıtım süreçlerinde zorlanmayız.	4.05	0.85
D30. Tedarikçilerimiz gıda ürünü; çeşidi, miktarı ve teslim zamanında esnektirler.	4.09	0.85
Maliyet Performansı ($\alpha=0,84$)	4.13	0.67
D1. Restoranda hazırlanan yiyeceklerin üretim maliyetlerini tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	4.03	0.87
D2. Dağıtım maliyetlerimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	4.21	0.88
D3. Stok maliyetlerimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	4.21	0.72
D4. Bilgi maliyetimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	4.09	0.76
Müşteri Hizmet Performansı ($\alpha=0,78$)	4.15	0.67
D10. Siparişlerimizi geciktirmeden teslim ederiz.	4.18	0.83
D11. Siparişlerimizi tam karşılayabiliriz.	4.16	0.79
D12. Siparişlerimiz birikmez.	4.10	0.81
Esneklik Performansı ($\alpha=0,76$)	4.10	0.72
D22. Tedarik zincirimiz standart olmayan zor siparişleri karşılayabilir.	4.05	0.92
D23. Tedarik zincirimiz özel müşteri taleplerini karşılayabilir.	4.08	0.94
D24. Yeni durumlara hızlıca uyum sağlayabiliriz.	4.16	0.74
TZP Geneli ($\alpha=0,946$)	4.08	0.58

Tablo-13'e göre Tedarik Zinciri Performansı ölçeği geneli ortalaması 4.08, güvenilirlik katsayısı 0.946, Lojistik Ağı Yönetme Performansı boyutu ortalaması 4.04, güvenilirlik katsayısı 0.93, Sipariş Yönetimi Performansı boyutu ortalaması

4.08, güvenilirlik katsayısı 0.84, Maliyet Performansı boyutu ortalaması 4.13, güvenilirlik katsayısı 0.84, Müşteri Hizmet Performansı boyutu ortalaması 4.15, güvenilirlik katsayısı 0.78 ve Esneklik Performansı boyutu ortalaması 4.10 ve güvenilirlik katsayısı 0.76 olarak hesaplanmıştır.

Müşteri hizmet performansı alt boyutu 4,15 ortalama ile tedarik zinciri performansını en çok etkileyen performans olmuştur. 4,04 ortalama ile lojistik ağı yönetme performansı ise tedarik zinciri performansını en az etkileyen performanstır. Performansı en çok etkileyen alt boyut müşteri hizmet performansı olduğundan işletmeler müşteri hizmetlerine yönelik uygulamalarında iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri yaparak tedarik zinciri performanslarını artırma yoluna gidebilirler. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile kişiye özel ürün ve hizmet geliştirme imkânına sahip olunabilir.

Tablo-13'te yer alan bulgular alt boyutlara göre detaylı bir şekilde incelendiğinde lojistik ağı yönetme performansı boyutu içerisinde yer alan "D8. Stoklarımızdaki tüm hammadde, malzeme ve ürünlerimizi tam olarak biliriz." maddesi 4,13 ortalama ile işletmeler açısından en önemli faktör olurken; 3,99 ortalama ile "D6. Depo kullanım oranlarımız yüksektir.", "D16. Tedarik zincirimizdeki firmalar çok sıkı ilişki içindedir." ve "D19. Tedarik zincirimizdeki firmalar arasında aktarılan bilgiler doğrudur." maddeleri en az öneme sahip maddeler olmuştur.

Sipariş yönetimi performansı içinde yer alan "D27. Mutfakta yemek hazırlanma kapasitemiz farklı çeşitte ürün üretimine uygundur." maddesi 4,15 ortalama ile işletmeler açısından en önemli unsur iken "D28. Siparişleri teslim süreleri içinde farklı zamanlarda teslim edebiliriz." 4,01 ortalama ile en az önemsenen unsur olmuştur.

Maliyet performansı boyutu içinde yer alan "D2. Dağıtım maliyetlerimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız." ve "D3. Stok maliyetlerimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız." maddeleri 4,21 ortalama ile işletmeler açısından en fazla önemsenen iki unsur olurken; 4,03 ortalama ile "D1. Restoranda hazırlanan

yiyeceklerin üretim maliyetlerini tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.” maddesi en az önemsenen unsur olmuştur.

Müşteri hizmet performansı boyutu içinde yer alan “D10. Siparişlerimizi geciktirmeden teslim ederiz.” maddesi 4,18 ortalama ile işletmeler açısından en önemli unsur olmuştur. “D12. Siparişlerimiz birikmez.” maddesi ise 4,10 ortalama ile en az önemsenen maddedir.

Esneklik performansı boyutuna içinde yer alan “D24. Yeni durumlara hızlıca uyum sağlayabiliriz.” maddesi 4,16 ortalama ile işletmeler açısından en fazla önemsenen unsur iken; “D22. Tedarik zincirimiz standart olmayan zor siparişleri karşılayabilir.” maddesi 4,05 ortalama ile en az önemsenen unsurdur.

4.2.4. Hipotez analizleri

Araştırmada yer alan hipotezler değerlendirilirken öncelikle tedarik zinciri stratejilerinin işletme bilgilerine, işletme tarafından kullanılan gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine ve en çok lojistiği gerçekleştirilen gıda türlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ölçmek için çeşitli testler yapılmıştır. Daha sonra tedarik zinciri stratejilerinin tedarik zinciri performansı ile ilişkisi olup olmadığını ölçmek için korelasyon analizi, ortaya çıkan ilişki neticesinde ilişkinin yönünü ve etkisini ölçmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

4.2.4.1. Otel İşletme Türlerine Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

H1. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo-14: Otel İşletme Türlerine Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları

Tedarik Zinciri Stratejileri	3 Yıldızlı (n=35) <i>Ort ± SS</i>	4 Yıldızlı (n=39) <i>Ort ± SS</i>	5 Yıldızlı (n=72) <i>Ort ± SS</i>	<i>p-değeri</i>
TZS	4.04 ± 0.55	4.05 ± 0.58	4.03 ± 0.48	0.990
YALIN TZS	4.05 ± 0.53	4.01 ± 0.71	4.04 ± 0.57	0.960
ÇEVİK TZS	4.01 ± 0.69	4.12 ± 0.60	4.03 ± 0.56	0.726

p-değeri: Tek Yönlü Varyans Analizine ilişkin anlamlılık değeri

İstatistiksel anlamlılık için $p < 0.01$ değeri kullanıldı

Veriler ortalama ± standart sapma şeklinde sunuldu

Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejilerinin işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla n değeri 30 dan küçük olmadığından ve kategori sayısı ikiden fazla olduğundan tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tedarik zinciri stratejisi ($p=0,990 > 0,01$), yalın tedarik zinciri stratejisi ($p=0,960 > 0,01$) ve çevik tedarik zinciri stratejilerinin ($p=0,726 > 0,01$) otel işletmesi türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu durumda H1, H1.1 ve H1.2 hipotezleri reddedilmiştir. Literatürde bahsedilen otel işletmelerinin yıldızlara ayrılma kriterleri tedarik zinciri stratejileri boyutları ile doğrudan ilişkilendirilemediğinden elde edilen sonuçların anlamlı olduğu söylenebilir.

4.2.4.2. Otel İşletmesinin Büyüklüğüne Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

H2. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo-15: Otel İşletmesinin Büyüklüğüne Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları

Tedarik Zinciri Stratejileri	0-100 oda (n=47) <i>Ort ± SS</i>	101-300 oda (n=99) <i>Ort ± SS</i>	<i>p-değeri</i>
TZS	3.99 ± 0.58	4.06 ± 0.50	0.430
YALIN TZS	3.96 ± 0.66	4.07 ± 0.57	0.289
ÇEVİK TZS	4.05 ± 0.69	4.05 ± 0.56	0.999

p-değeri: student t testine ilişkin anlamlılık değeri
İstatistiksel anlamlılık için $p < 0.05$ değeri kullanıldı
Veriler ortalama \pm standart sapma şeklinde sunuldu

Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejilerinin işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla n değeri 30 dan küçük olmadığından ve kategori sayısı iki olduğundan student t testi yapılmıştır. Tedarik zinciri stratejisi ($p=0,430 > 0,05$), yalın tedarik zinciri stratejisi ($p=0,289 > 0,05$) ve çevik tedarik zinciri stratejilerinin ($p=0,999 > 0,05$) otel işletmesi büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu durumda H2, H2.1 ve H2.2 hipotezleri reddedilmiştir. İşletmelerin büyüklükleri ile tedarik zinciri stratejisi boyutları ile doğrudan ilişkilendirilemediğinden elde edilen sonuçların anlamlı olduğu söylenebilir.

4.2.4.3. Otel İşletmesinin Mülkiyet Durumuna Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

H3. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin mülkiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin mülkiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin mülkiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo-16: Otel İşletmesinin Mülkiyet Durumuna Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları

Tedarik Zinciri Stratejileri	Şahıs (n=60)	Şirket (n=86)	p-değeri
	Ort \pm SS	Ort \pm SS	
TZS	4.17 \pm 0.46	3.95 \pm 0.55	0.011*
YALIN TZS	4.17 \pm 0.55	3.94 \pm 0.61	0.022*
ÇEVİK TZS	4.17 \pm 0.57	3.97 \pm 0.61	0.039*

p-değeri: student t testine ilişkin anlamlılık değeri
İstatistiksel anlamlılık için $p < 0.05$ değeri kullanıldı
Veriler ortalama \pm standart sapma şeklinde sunuldu

Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejilerinin işletmelerin mülkiyet durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla n değeri 30'dan küçük olmadığından ve kategori sayısı iki olduğundan

student t testi yapılmıştır. Mülkiyeti şahıs olan otel işletmelerinin tedarik zinciri stratejisi ortalamasının ($p=0.011<0.05$), yalın tedarik zinciri stratejisi ($p=0.022<0.05$) ve çevik tedarik zinciri stratejisi ($p=0.039<0.05$) mülkiyeti şirket olan otel işletmelerine göre istatistiksel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda otel işletmelerinin mülkiyet durumları ile uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ve H3, H3.1 ve H3.2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Şahıs otellerinin 4,17 ortalama ile şirket otellerinden tedarik zinciri stratejilerinde ($4,17>3,95$), yalın tedarik zinciri stratejisinde ($4,17>3,94$) ve çevik tedarik zinciri stratejisi ($4,17>3,97$) uygulamalarında anlamlı bir farklılık taşıdığı söylenebilir. Bulgulara göre şahıs işletmelerinin örgütsel kademelerinin şirket işletmelerine göre daha az seviyede olmasından, genellikle bu tip işletmelerde karar alıcılarla işletme sahiplerinin aynı kişiler olmasından ötürü daha hızlı bir karar verme süreci yaşanabileceği, bu durumda da tedarik zinciri stratejilerinin daha etkin bir şekilde uygulanabildiğinden söz edilebilir.

4.2.4.4. Otel İşletmesi Tarafından Kullanılan Gıda Lojistiği İle İlişkilendirilen Bilgi Teknolojisine Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

H.4. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H4.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H4.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo-17: Otel İşletmesi Tarafından Kullanılan Gıda Lojistiği ile İlişkilendirilen Bilgi Teknolojisine Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları

Tedarik Zinciri Stratejileri	İnternet Aracılığı ile Rezervasyon (n=40)	Ön büro Yönetim Sistemi (n=29)	Merkezi Rezervasyon Sistemi (n=28)	Ofis Otomasyon Sistemleri (n=18)	Yiyecek-İçecek Yönetim Sistemleri (n=31)	<i>p-değeri</i>
	<i>Ort ± SS</i>	<i>Ort ± SS</i>	<i>Ort ± SS</i>	<i>Ort ± SS</i>	<i>Ort ± SS</i>	
TZS	4.11 ± 0.56	4.13 ± 0.47	4.22 ± 0.39a	3.69 ± 0.67b	3.88 ± 0.76	0.024*
Yalın TZS	4.09 ± 0.59	4.15 ± 0.53a	4.01 ± 0.56	3.81 ± 0.52b	4.09 ± 0.73	0.031*
Çevik TZS	4.10 ± 0.55	4.13 ± 0.47	4.15 ± 0.39	3.73 ± 0.41	3.95 ± 0.64	0.208

p-değeri: Kruskal Wallis testine ilişkin anlamlılık değeri

İstatistiksel anlamlılık için $p < 0.05$ değeri kullanıldı

Veriler ortalama ± standart sapma şeklinde sunuldu

Sütunlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir

Çoklu karşılaştırma için Conover-Iman testi Bonferroni düzeltmesi yapılarak kullanılmıştır

Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenirken $n < 30$ olan değerler yer aldığından parametrik olmayan testlerden olan Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Sonuçlara göre; otel işletmeleri tarafından kullanılan gıda lojistiği ile ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre tedarik zinciri stratejileri algısı ($p = 0.024 < 0.05$) ve yalın tedarik zinciri stratejisi algısı ($p = 0.031 < 0.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık varken, çevik tedarik zinciri stratejisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p = 0.208 > 0.05$). Merkezi rezervasyon sistemini kullananların tedarik zinciri stratejileri (4.22 ± 0.39) algısı, ofis otomasyon sistemlerini kullananların algısından (3.69 ± 0.67) anlamlı bir şekilde yüksektir. Önbüro yönetim sistemini kullananların yalın tedarik zinciri stratejileri algısı (4.15 ± 0.53), ofis otomasyon sistemlerini kullananların algısından (3.81 ± 0.52) anlamlı bir şekilde yüksektir. Sonuçlara göre H4 ve H.4.1 hipotezleri kabul edilmiş, H4.2 hipotezi reddedilmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde ofis otomasyon sistemleri ile merkezi rezervasyon ve ön büro yönetim sistemleri arasında tedarik zinciri ve yalın tedarik zinciri stratejileri açısından ortaya çıkan anlamlı farkın; ofis otomasyon sistemleri yazılımların ofis çalışmalarını kolaylaştırıcı daha genel işletme faaliyetlerine, merkezi rezervasyon ve ön büro yönetim sistem yazılımlarının ise otel işletmelerinin misafir ağırlamaya yönelik faaliyetlerini kolaylaştırmaya yönelik olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İşletme faaliyetlerine özel uygulamaların işletme süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına ve verimli çalışılmasına yarar sağlayacağından tedarik zinciri stratejileri algısı da farklılık göstermiş olabilir.

4.2.4.5. Otel İşletmesinde Gıda Lojistiği Alanında En Çok Taşınan Gıda Türüne Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

H5. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H5.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H5.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo-18: Otel İşletmesinde Gıda Lojistiği Alanında En Çok Taşınan Gıda Türüne Göre Tedarik Zinciri Stratejileri Farklılık Sonuçları

Tedarik Zinciri Stratejileri	Et ve Et Ürünleri (n=82)	Süt ve Süt Ürünleri (n=24)	Un ve Un Ürünleri (n=23)	Meyve ve Sebze (n=17)	<i>p</i> -değeri
	<i>Ort</i> ± <i>SS</i>	<i>Ort</i> ± <i>SS</i>	<i>Ort</i> ± <i>SS</i>	<i>Ort</i> ± <i>SS</i>	
TZS	4.19 ± 0.52a	3.81 ± 0.54b	3.80 ± 0.69b	3.93 ± 0.73	<0.001*
Yalın TZS	4.24 ± 0.48a	3.61 ± 0.70b	3.94 ± 0.50	3.88 ± 0.70	0.003*
Çevik TZS	4.21 ± 0.42a	3.74 ± 0.56b	3.85 ± 0.44	3.91 ± 0.71	<0.001*

p-değeri: Kruskal Wallis testine ilişkin anlamlılık değeri

İstatistiksel anlamlılık için $p < 0.05$ değeri kullanıldı

Veriler ortalama ± standart sapma şeklinde sunuldu

Sütunlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir

Çoklu karşılaştırma için Conover-Iman testi Bonferroni düzeltmesi yapılarak kullanılmıştır

Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejilerinin işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenirken $n < 30$ olan değerler yer aldığından parametrik olmayan testlerden olan Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Sonuçlara göre; Otel işletmesinde

gıda lojistiği alanında en çok taşınan gıda türüne göre tedarik zinciri stratejileri algısı ($p < 0.001$), yalın tedarik zinciri stratejisi algısı ($p = 0.003 < 0.05$) ve çevik tedarik zinciri stratejisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0.001$). Et ve et ürünleri taşıyan işletmelerin TZS algısı (4.19 ± 0.52), süt ve süt ürünleri (3.81 ± 0.54) ile un ve un ürünleri (3.80 ± 0.69) taşıyan işletmelerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksektir. Et ve et ürünleri taşıyan işletmelerin yalın tedarik zinciri stratejisi algısı (4.24 ± 0.48), süt ve süt ürünleri (3.61 ± 0.70) taşıyan işletmelerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksektir. Et ve et ürünleri taşıyan işletmelerin çevik tedarik zinciri stratejisi algısı (4.21 ± 0.42), süt ve süt ürünleri (3.74 ± 0.56) taşıyan işletmelerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksektir. Değerlendirmeler neticesinde H5, H5.1 ve H5.2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Bulgular değerlendirildiğinde et ve et ürünlerinin Tablo-7'de de görülen %56,2 oranında en çok taşınan gıda türü olmasının tedarik zinciri stratejileri algısının süt ve süt ürünlerine ve un ve un ürünlerine göre anlamlı şekilde yüksek olması ile örtüştüğü söylenebilir. Bölgenin yemek kültüründe önemli bir yeri olan et ve et ürünlerinin tedarik edilip taşınması esnasında da tedarik zinciri stratejileri ile örtüşen kritere dikkat edilerek taşındığından bahsedilebilir.

4.2.4.6. Otel İşletme Türlerine Göre Otel İşletmesinin Temel Yönetim Fonksiyonlarını Uygulama Farklılıklarına Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

H6. Otel işletmelerinin yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.1. Otel işletmelerinin planlama yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.2. Otel işletmelerinin örgütlenme yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.3. Otel işletmelerinin yöneltme yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.4. Otel işletmelerinin koordinasyon yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6.5. Otel işletmelerinin kontrol yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo-19: Otel İşletme Türlerine Göre Otel İşletmesinin Temel Yönetim Fonksiyonlarına Uygulama Düzeylerine İlişkin Farklılık Sonuçları

Temel Yönetim Fonksiyonları	3 Yıldızlı (n=35)	4 Yıldızlı (n=39)	5 Yıldızlı (n=72)	<i>p-değeri</i>
	<i>Ort ± SS</i>	<i>Ort ± SS</i>	<i>Ort ± SS</i>	
Planlama	4.09 ± 1	4.31 ± 0.70	4.41 ± 0.68	0.128
Örgütlenme	4.25 ± 0.95	4.20 ± 0.71	4.20 ± 0.51	0.941
Yöneltilme	4.08 ± 0.97	4.08 ± 0.89	4.19 ± 0.56	0.694
Koordinasyon	4.04 ± 0.99	4.21 ± 0.77	4.07 ± 0.64	0.596
Kontrol	4.10 ± 1.01	4.19 ± 0.82	4.07 ± 0.64	0.659

p-değeri: Tek Yönlü Varyans Analizine ilişkin anlamlılık değeri
İstatistiksel anlamlılık için $p < 0.05$ değeri kullanıldı
Veriler ortalama ± standart sapma şeklinde sunuldu

Tablo-18 incelendiğinde otel işletme türlerine göre temel yönetim fonksiyonlarının uygulanma düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p > 0,05$) göstermediği anlaşılmaktadır. H6, H6.1, H6.2, H6.3, H6.4, H6.5, H6.6 hipotezleri reddedilmiştir. Elde edilen sonuçların otel işletmelerinin sınıflandırılmasında kullanılan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin 19. Maddesinde yer alan kriterlerin yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeyleri ile doğrudan bir ilişkiye sahip olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. İşletme türlerine göre yönetim fonksiyonlarını uygulama noktasında bir anlamlı bir farklılık bulunmasa da tablodaki sonuçlar yöneticilerin yönetim sürecinde yönetim fonksiyonlarına bağlı kaldıkları sonucunu vermektedir.

4.2.4.7. Tedarik Zinciri Stratejileri ile Tedarik Zinciri Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

H7. Tedarik zinciri stratejileri ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.A. Tedarik zinciri stratejisi ve lojistik ağı yönetme performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.B. Tedarik zinciri stratejisi ve sipariş yönetim performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.C. Tedarik zinciri stratejisi ve maliyet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.D. Tedarik zinciri stratejisi ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.E. Tedarik zinciri stratejisi ve esneklik performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.A. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve lojistik ağı yönetme performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.B. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve sipariş yönetimi performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.C. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve maliyet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.D. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1.E. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve esneklik performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.A. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve lojistik ağı yönetme performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.B. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve sipariş yönetimi performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.C. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve maliyet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.D. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2.E. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve esneklik performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-20: Tedarik Zinciri Stratejileri ile Tedarik Zinciri Performansı Arasındaki İlişki Sonuçları

Tedarik Zinciri Performansı		Tedarik Zinciri Stratejileri		
		TZS	F1-Yalın TZS	F2-Çevik TZS
TZP	<i>r</i>	0.877*	0.869*	0.573*
F1- Lojistik ağı yönetme	<i>r</i>	0.790*	0.837*	0.416*
F2- Sipariş yönetim	<i>r</i>	0.674*	0.663*	0.451*
F3- Maliyet	<i>r</i>	0.576*	0.503*	0.502*
F4- Müşteri hizmet	<i>r</i>	0.678*	0.596*	0.584*
F5- Esneklik	<i>r</i>	0.711*	0.684*	0.505*

r: Pearson korelasyon katsayısı

p: Pearson korelasyon katsayısı için anlamlılık değeri

*: p<0,001

Tablo-20'ye göre tedarik zinciri stratejileri ve alt boyutları ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, tüm durumlar için ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.001$) ve pozitifdir. Elde edilen sonuçlara göre, tedarik zinciri stratejisi uygulama düzeyi arttıkça tedarik zinciri performanslarının arttığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre H7, H7.A, H7.B, H7.C, H7.D, H7.E, H7.1, H7.1.A, H7.1.B, H7.1.C, H7.1.D, H7.1.E, H7.2, H7.2.A, H7.2.B, H7.2.C, H7.2.D, H7.2.E hipotezleri kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde en yüksek ilişkinin 0,877 değeri ile tedarik zinciri stratejileri ile tedarik zinciri performansı arasında; 0,502 ile çevik tedarik zinciri ile maliyet performansı arasında orta şiddette olduğu görülmektedir. Bu durum literatürdeki çevik tedarik zinciri stratejisi amacı ile de örtüşmektedir. Yalın tedarik zinciri stratejisi maliyeti en aza indirmeyi öncelikli hedefleri arasına

alırken çevik tedarik zinciri stratejisi esnek bir biçimde müşteriye istediği kalitede ve çeşitlilikle ürünlerle ulaşmayı öncelikli hedefleri arasına almaktadır.

4.2.4.8. Tedarik Zinciri Stratejileri ve Tedarik Zinciri Performansları Arasındaki Pozitif Yönlü İlişkinin Etki Düzeyini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizleri

Tablo-20'ye göre tespit edilen anlamlı ilişkinin yönünü ve etki düzeyini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tedarik zinciri stratejileri ile tedarik zinciri performansları arasındaki regresyon analizi Tablo-21'de gösterilmiştir.

Tablo-21: Tedarik Zinciri Stratejileri ve Tedarik Zinciri Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağ.lı Değ.	Bağ.sız Değ.	B	SH	Beta	t	F	R ²
Lojistik ağı yönetme (Model 1)	Sabit	-0.20	0.27	-0.74	-0.74	167.04***	0.70
	F1- Yalın	1.03	0.06	0.83	15.86***		
	F2- Çevik	0.03	0.06	0.02	0.39		
Lojistik ağı yönetme (Model 2)	Sabit	-0.14	0.23			335.89***	0.70
	F1- Yalın	1.04	0.06	0.84	18.33***		
Sipariş yönetimi	Sabit	0.64	0.33		1.94	61.53***	0.46
	F1- Yalın	0.66	0.08	0.58	8.30***		
	F2- Çevik	0.20	0.08	0.17	2.49*		
Maliyet	Sabit	1.06	0.36		2.94	37.12***	0.34
	F1- Yalın	0.38	0.09	0.34	4.41***		
	F2- Çevik	0.38	0.09	0.34	4.39***		
Müşteri hizmet	Sabit	0.51	0.32		1.57	63.76***	0.47
	F1- Yalın	0.46	0.08	0.41	5.93***		
	F2- Çevik	0.44	0.08	0.39	5.60***		
Esneklik	Sabit	0.20	0.33		0.59	73.95***	0.51
	F1- Yalın	0.69	0.08	0.57	8.59***		
	F2- Çevik	0.28	0.08	0.23	3.45***		

B: Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı,

SH: Standart hata,

Beta: Standartlaştırılmış regresyon katsayısı,

t: Bağımsız değişkenler için anlamlılık testi sonucu,

F: Model anlamlılık testi sonucu,

R²: Açıklayıcılık katsayısı,

DW: Durbin-Watson test değeri

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo-21'deki F değerlerine göre öne sürülen model 1 anlamlıdır ($p<0,001$). Tedarik zinciri stratejileri faktörlerinin lojistik ağını yönetme performansı üzerine etkisi incelendiğinde, yalın tedarik zinciri stratejisinin anlamlı olduğu ($t=15.86$, $p<0.001$), çevik tedarik zinciri stratejisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($t=0.39$, $p>0.05$). Yalın tedarik zinciri stratejisi lojistik ağını yönetme performansını %83 olumlu etkilemektedir (Beta=0.83).

Lojistik ağını yönetme performansı için modelden Çevik tedarik zinciri stratejisi çıkarılıp model yeniden çalıştırıldığında (model 2) F değerlerine göre model 2 anlamlıdır ($p<0,001$). Tedarik zinciri stratejileri faktörlerinin lojistik ağını yönetme performansı üzerine etkisi incelendiğinde, yalın tedarik zinciri stratejisinin anlamlı olduğu ($t=18.33$, $p<0.001$) görülmektedir. Yalın tedarik zinciri stratejisi lojistik ağını yönetme performansını %84 olumlu etkilemektedir (Beta=0.84). modelden çevik tedarik zinciri stratejisi çıkarılınca yalın tedarik zinciri stratejisinin lojistik ağını yönetme performansını etkileme oranı yükselmiştir. Kalan % 16'lık kısmın ise yalın tedarik zinciri stratejisinden farklı olan ve modelde yer almayan etkenler tarafından etkilendiği söylenebilir.

Tedarik zinciri stratejileri faktörlerinin sipariş yönetimi performansı üzerine etkisi incelendiğinde, yalın tedarik zinciri stratejisinin anlamlı olduğu ($t=8.30$, $p<0.001$) ve çevik tedarik zinciri stratejisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($t=2.49$, $p<0.05$). Yalın tedarik zinciri stratejisi sipariş yönetimi performansını %58 (Beta=0.58) ve çevik tedarik zinciri stratejisi %17 (Beta=0.17) olumlu etkilemektedir.

Tedarik zinciri stratejileri faktörlerinin maliyet performansı üzerine etkisi incelendiğinde, yalın tedarik zinciri stratejisinin anlamlı olduğu ($t=4.41$, $p<0.001$) ve çevik tedarik zinciri stratejisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($t=4.39$, $p<0.001$). Yalın tedarik zinciri stratejisi maliyet performansını %34 (Beta=0.34) ve çevik tedarik zinciri stratejisi %34 (Beta=0.34) olumlu etkilemektedir.

Tedarik zinciri stratejileri faktörlerinin müşteri hizmet performansı üzerine etkisi incelendiğinde, yalın tedarik zinciri stratejisinin anlamlı olduğu ($t=5.93$, $p<0.001$) ve çevik tedarik zinciri stratejisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($t=5.60$, $p<0.001$). Yalın tedarik zinciri stratejisi müşteri hizmet performansını %41 (Beta=0.41) ve çevik tedarik zinciri stratejisi %39 (Beta=0.39) olumlu etkilemektedir.

Tedarik zinciri stratejileri faktörlerinin esneklik performansı üzerine etkisi incelendiğinde, yalın tedarik zinciri stratejisinin anlamlı olduğu ($t=8.59$, $p<0.001$) ve çevik tedarik zinciri stratejisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($t=3.45$, $p<0.001$). Yalın tedarik zinciri stratejisi esneklik performansını %57 (Beta=0.57) ve çevik tedarik zinciri stratejisi %23 (Beta=0.23) olumlu etkilemektedir.

Yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri için uygulama düzeyi lojistik ağı yönetme performansının %70'ini ($R^2>0,10$) açıklamaktadır. Geriye kalan %30 yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri dışındaki ele alınmamış olan ancak lojistik ağı yönetme performansını etkileyen farklı faktörlerden etkileniyor olabilir.

Yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri için uygulama düzeyi sipariş yönetimi performansının %46'sını ($R^2>0,10$) açıklamaktadır. Geriye kalan %54 yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri dışındaki ele alınmamış olan ancak sipariş yönetimini etkileyen farklı faktörlerden etkileniyor olabilir.

Yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri için uygulama düzeyi maliyet performansının %34'ünü ($R^2>0,10$) açıklamaktadır. Geriye kalan %66 yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri dışındaki ele alınmamış olan ancak maliyet performansını etkileyen farklı faktörlerden etkileniyor olabilir.

Yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri için uygulama düzeyi müşteri hizmet performansının %47'sini ($R^2>0,10$) açıklamaktadır. Geriye kalan %53 yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri dışındaki ele alınmamış olan ancak müşteri hizmet performansını etkileyen farklı faktörlerden etkileniyor olabilir.

Yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri için uygulama düzeyi esneklik performansının %51'ini ($R^2 > 0,10$) açıklamaktadır. Geriye kalan %49 yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri dışındaki ele alınmamış olan ancak esneklik performansını etkileyen farklı faktörlerden etkileniyor olabilir.



Tablo-22: H 1-2-3-4 Hipotezlerinin Kabul /Red Durumları

ANA HİPOTEZ	DURUM	ALT HİPOTEZ	DURUM
H1. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red	H1.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red
		H1.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red
H2. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red	H2.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red
		H2.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red
H3. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin mülkiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul	H3.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin mülkiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
		H3.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin mülkiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
H.4. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul	H4.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
		H4.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojilerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red

Tablo-23: H 5-6 Hipotezlerinin Kabul /Red Durumları

ANA HİPOTEZ	DURUM	ALT HİPOTEZ	DURUM
H5. Otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejileri işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul	H5.1. Otel işletmelerinin uyguladıkları yalın tedarik zinciri stratejileri işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
		H5.2. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevik tedarik zinciri stratejileri işletmelerin gıda lojistiği alanında en çok taşıdıkları gıda türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
H6. Otel işletmelerinin yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red	H6.1. Otel işletmelerinin planlama yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red
		H6.2. Otel işletmelerinin örgütleme yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red
		H6.3. Otel işletmelerinin yöneltme yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red
		H6.4. Otel işletmelerinin koordinasyon yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red
		H6.5. Otel işletmelerinin kontrol yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red
		H6.1. Otel işletmelerinin planlama yönetim fonksiyonunu uygulama düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Red

Tablo-24: H 7 Hipotezinin Kabul /Red Durumları

ANA HİPOTEZ	DURUM	ALT HİPOTEZ	DURUM
H7. Tedarik zinciri stratejileri ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif ilişki vardır.	Kabul	H7.A. Tedarik zinciri stratejisi ve lojistik ağı yönetme performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.B. Tedarik zinciri stratejisi ve sipariş yönetim performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.C. Tedarik zinciri stratejisi ve maliyet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.D. Tedarik zinciri stratejisi ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.E. Tedarik zinciri stratejisi ve esneklik performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.1. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.1.A. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve lojistik ağı yönetme performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.1.B. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve sipariş yönetimi performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.1.C. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve maliyet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.1.D. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.1.E. Yalın tedarik zinciri stratejisi ve esneklik performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.2. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.2.A. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve lojistik ağı yönetme performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.2.B. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve sipariş yönetimi performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.2.C. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve maliyet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
		H7.2.D. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H7.2.E. Çevik tedarik zinciri stratejisi ve esneklik performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul		

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri

Tedarik zinciri yönetimi işletmelerin müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmeleri için ortaya çıkan bilimsel yöntemlerden bir tanesidir. Tedarik zinciri yönetiminin diğer yönetim şekillerinden farkı; ürün ya da hizmetin oluşum süreci içerisine katılan tüm paydaşlarının performanslarını işletmenin kendi performansına eşdeğer görmesidir. Bu paydaşlar; tedarikçiler, toptancılar, perakendeciler, dağıtımıcılar olarak sınıflandırılabilir. Elbette ki tedarikçi dediğimiz paydaşın da kendi tedarikçisi olabilmekte, oluşturulan zincir uzayabilmektedir. Bu da kusursuz bir zinciri yapısına sahip olmanın zorlaşacağı anlamını taşımaktadır.

Ürünün oluşması ilk olarak işletmenin kendisinde değil, tedarikçiden satın alacağı hammadde ve malzemeler ile başlamaktadır. Gelecek olan hammadde ve malzemelerin istenilen kalitede olması, istenilen zamanda, şekilde, yerde ve fiyatta elde edilmesi, imalat aşamasındaki israfı, kayıp zamanla, işgücünü ve fazladan maliyeti elimine edeceği için müşteriye ulaşan son ürün de müşterinin isteyeceği kalite, fiyat, yer ve zamanda rahatlıkla teslim edilebilecektir. Tüm bu süreç boyunca tedarikçi, imalatın gerçekleştiği işletme, dağıtıcılar, taşıyıcılar, depolar, toptancı ve perakendeciler işbirliği içerisinde olmak durumundadırlar. Müşterinin memnuniyeti zincirin başarısına bağlıdır. Günümüz koşullarında işletmelerin performansları sadece ortaya çıkardıkları ürün/hizmetle değil, içerisinde oldukları tedarik zincirlerinin başarısı ile ölçülmektedir.

İşletmelerin tedarik zinciri yönetimini uygularken kullanacakları üç çeşit tedarik zinciri stratejisi bulunmaktadır. Bunlar yalın, çevik ve hibrit stratejilerdir. İşletmelerin içinde buldukları sektöre, vizyon, misyon ve amaçlarına, müşteri profiline, sundukları ürün özelliklerine göre kullandıkları tedarik zinciri stratejileri farklılık göstermektedir. Daha az maliyet ve kayıp isteniyorsa yalın strateji, daha esnek olup talebe göre hemen şekillenmek isteniyorsa çevik, hem üretim kayıplarını

azaltmak hem de siparişe göre üretim gerçekleştirmek isteniyorsa hibrit tedarik zinciri stratejileri kullanılabilir.

Tedarik zincirlerinin performansını değerlendirmek için literatürde çeşitli ölçekler mevcuttur. Araştırma kapsamında maliyet, lojistik, müşteri hizmet, entegrasyon ve esneklik alt boyutları üzerinden tedarik zinciri performansı ölçülmüştür.

Araştırma, literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak tedarik zinciri performansını bir hizmet işletmesi türü olan otel işletmeleri üzerinde ölçmeyi amaçlamıştır. Otel işletmeleri yöneticilerinin üç çeşit tedarik zinciri stratejisinden hangisine daha yatkın oldukları ve kullandıkları bu stratejilerle hangi tedarik zinciri performans alt boyutlarını daha etkin hale getirebildiklerini ölçmek araştırmanın amaçlarından birisidir. Otellerin iş süreçlerini başarılı bir şekilde sürdürmeleri müşteri memnuniyetini artıracığından öncelikle yönetilmesi zor olan, çok sayıda paydaşla çalışılan tedarik zinciri yönetimi konusu ele alınmıştır. Bu doğrultuda otel işletmeleri üzerinde tedarik zinciri stratejilerinin tedarik zinciri performansına etkisini tespit etmek istenmiştir. Bir diğer amaç; otel işletmesi sınıflarına göre tedarik zinciri stratejilerinin farklılık gösterip göstermediğini ölçmektir. İşletme türlerine göre yöneticilerin yönetim fonksiyonu algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti de anket katılımcıları olan yöneticilerin sorumluluklarının bilincinde olup olmadıklarının yorumlanabilmesi açısından önem arz etmektedir. Yöneticilerin, tedarik zinciri yönetimi stratejilerini işletmelerine uyarlarken yönetim fonksiyonlarının gereklerini yerine getirmeleri beklenmektedir.

Stratejik yönetim konusu işletme yöneticilerini ilgilendiren bir konudur. Dolayısıyla araştırma üst, orta ve alt düzey işletme yöneticileri ile birlikte nicel bir yöntem izlenmiştir. Literatür taraması yapılarak araştırmanın alt yapısı oluşturulmuş, daha sonra analiz aşamasına geçilmiştir.

5.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma Konya ilinin merkez ilçelerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı turizm destinasyonları için sonuçların farklılık gösterme olasılığı bulunmaktadır.

- Araştırmada yöneticilerin öznel görüşlerine başvurulmuştur.
- Otel yöneticileri zaman kısıtları ve meşguliyetleri dolayısı ile anketleri cevaplamak için vakit ayırmakta zorlanmaktadırlar.
- Yerli yazında otel işletmelerinde tedarik zinciri stratejilerinin uygulanması ve performans değerlendirmesi ile ilgili çalışmaların yeterli sayıda bulunmadığı gözlemlenmiştir.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce bir otel işletmesinde kullanılmamış olduğu saptanmıştır.
- Araştırma turizm işletme belgeli otelleri kapsamaktadır. Diğer konaklama işletmeleri için sonuçlar farklılık gösterme olasılığı bulunmaktadır.
- Araştırma restoran hizmeti sunmakta yükümlü üç, dört ve beş yıldızlı otelleri kapsamaktadır. Diğer konaklama işletmeleri için sonuçların farklılık gösterme olasılığı bulunmaktadır.
- Araştırma insan faktörü üzerinden yapıldığından insana özgü sınırlandırmalar çoğu sosyal bilimler araştırmalarında olduğu gibi burada da mevcuttur.
- Araştırma doktora tezi olması sebebi sınırlı zaman ve imkânlarla sahip olmuştur.

5.3 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri stratejilerinin işletme türlerine ve büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. İşletmelerin yıldız sayıları veya oda sayılarının otel yönetiminde kullanılan tedarik zinciri stratejilerini anlamlı bir farklılığa götürecektir özellikte olmadığı anlaşılmıştır. Ancak otellerin şahıs ve şirket oteli olma durumuna göre tedarik zinciri stratejileri anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojileri kullanımının da tedarik zinciri stratejilerine göre bir farklılık gösterdiği görülmüştür. İşletmelerin en çok lojistiğini gerçekleştirdikleri gıda türü olan et ve et ürünlerinin tedarik zinciri stratejilerinde anlamlı bir farklılığa yol açtığı görülmüştür. İşletme yöneticilerinin otel türlerine göre yönetim fonksiyonları algısına bakıldığında ise anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Sonuçlara göre işletme yıldızı kaç olursa olsun yönetim fonksiyonları

ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Tedarik zinciri stratejileri ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişki incelendiğinde ise aralarında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Performans alt boyutları ile strateji alt boyutları birebir karşılaştırıldığında da bu ilişkinin her bir faktör üzerindeki etki oranları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Araştırma sonucunda yalın tedarik zinciri stratejisinin tedarik zinciri performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisinin olduğu tespit edilmiş iken; Gilanlı 2018 yılındaki araştırmasında yalın tedarik zinciri stratejisinin stratejik tedarikçi ilişkileri ve müşteri ilişkileri üzerinde anlamlı doğrudan bir etkisinin olduğunu, lojistik entegrasyon ve tedarik zinciri performansı üzerinde ise doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Araştırmada otel işletmelerinde en fazla çevik daha sonra yalın tedarik zinciri stratejisinin benimsendiği görülmüş iken; Yazgan ve Yıldız 2017 yılında tedarik zinciri stratejilerine yönetici yaklaşımlarını inceledikleri araştırmalarında en yüksek ortalama ile öncelikle yalın, daha sonra çevik ve en son da hibrit tedarik zinciri stratejisinin benimsendiğini görmüşlerdir. Tekstil sektöründe çevik tedarik zinciri stratejisinin benimsenmesi araştırmamızdaki konaklama sektöründeki çevik stratejisinin benimsenmesi ile benzer sonuç ortaya çıkarmıştır. İşletme büyüklüğü açısından ise orta ve büyük işletmelere oranla makro işletmelerde hibrit stratejiyi en yüksek seviyede gözlemlemişlerdir. Bu araştırmada ise işletme büyüklüklerine göre tedarik zinciri stratejilerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Araştırmada otel işletmeleri için çevik tedarik zinciri stratejisinin diğer stratejiler arasında daha baskın olduğu görülmüştür. Akçi 2012 yılında ise tedarik zinciri stratejileri ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla 90 imalat firması üzerine yaptığı çalışmada işletmelere belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda maliyet liderliği ile yalın tedarik zinciri stratejilerini, tersi durumda ise farklılaşma ile çevik tedarik zinciri stratejilerini kullanmalarını önermiştir. Oysa araştırmamız talep dalgalanmalarının ve belirsizliğin fazla olduğu turizm sektörü üzerinde yapıldığından çevik strateji uygulamak esneklik ve hız açısından otel işletmeleri için daha doğru bir strateji olabilir. Bu noktada imalat işletmeleri ile otel

işletmeleri arasındaki fark görülebilmektedir. Tedarik zinciri stratejilerinin rekabet stratejilerinden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilendiği sonucu ise her iki işletme türü için de ortaktır.

Qi vd. 2009 yılında Çin’de gıda, tekstil, makine, elektronik donanım, petrol ürünleri gibi farklı sektörlerde üretim yapan 604 işletme yaptıkları araştırmalarında yalın, çevik ve yalın-çevik olarak adlandırdıkları tedarik zinciri stratejilerini ürün özellikleri ve finansal ve operasyonel performans açısından incelemişlerdir. Özellikle, yalın strateji, yenilikçi ürünler için çok düşük değerlerle ilişkilendirilirken, çevik strateji, yenilikçi ürünler için çok daha yüksek değerlerle ifade edilmiştir. Araştırmamızdaki çevik stratejinin daha fazla öneme sahip olması da yenilikçilik ve esneklik açısından benzerlik göstermektedir. Yalın, çevik veya iki stratejinin bir arada olmasına önem veren üç şirket grubunun, istatistiksel olarak eşit finansal performansa sahip olduğunu söylemişlerdir. Ancak araştırmamızda maliyet performansı çevik strateji ile orta düzeyde ilişkili çıkmış yalın strateji ile yüksek düzeyde ilişkili çıkmıştır. Yalın-çevik stratejinin, müşteri hizmetleri açısından diğer stratejilerden daha iyi ve işletme maliyeti performansına dayanma dışındaki tüm stratejilerden daha iyi sonuç verdiğini bulmuşlardır. Bizim araştırmamızda ise yalın-çevik diye adlandırdıkları hibrit strateji açıklayıcı faktör analizi neticesinde yalın strateji ile bütünlük göstermiştir.

Memiş 2006 yılında 300 büyük sanayi işletmesinde iç denetçilere yönelik bir anket araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırması neticesinde anketi cevaplayan iç denetçilerin çalıştıkları işletmelerde yönetim süresince yönetimin fonksiyonlarının tamamına bağlı kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu durum araştırmamız neticesinde otel işletmeleri yöneticileri için de benzerlik göstermiştir.

5.4 Otel Yöneticileri ve Gelecekteki Çalışmalar için Öneriler

Araştırma neticesinde otel yöneticileri ve gelecekte bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılar için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

Otel işletmelerinde istihdam edilen yönetici pozisyonundaki kişilerin lisansüstü eğitim seviyelerinin yüksek olmadığı görülmüştür. Üst yönetimin çalışanlarını

lisansüstü eğitime teşvik etmesi önerilmektedir. Bu sayede eğitimli personel yenilik ve değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek, yeni yönetim yaklaşımlarından ve bilgi teknolojilerinden haberdar olabilecektir. Bu da işletme verimliliğini ve karını artıracaktır.

Yiyecek içecek yönetim sistemine daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerine en fazla gelir getiren bölümlerden biri olan yiyecek içecek bölümü geleneksel yöntemlerle değil kendine özel yönetim sistemi ile yönetilmelidir. Bu sayede daha kontrollü bir mutfak, depo, üretim yönetimi sağlanabilir. Otel yöneticileri ve çalışanları yiyecek içecek yönetimi bilgi sistemleri konusunda eğitimi alabilir ve işletmelerine bu yazılım altyapısını kazandırabilirler. Bu sayede işletme kaynaklarındaki kayıpları en aza indirgeyebilir, iş süreçlerindeki verimliliği artırabilirler.

Tedarik zinciri stratejisi içerisinde çevik tedarik zinciri stratejisi daha etkin olduğundan işletmeler daha hızlı, kaliteli ve esnek bir şekilde müşterilerine hizmet edebilmek adına çevik tedarik zinciri stratejilerini geliştirme yoluna gidebilirler.

Tedarik zinciri performansını en çok müşteri hizmet alt boyutu etkilediğinden işletmeler müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını kullanarak tedarik zinciri performansını artırabilirler. Bu sayede ileri dönemli sürdürülebilir müşteri memnuniyeti ile ömürlerini artırabilirler.

Tedarik zinciri stratejilerinin tedarik zinciri performansı üzerine pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler tedarik zinciri stratejilerini işletmeleri için profesyonel anlamda uygulamaya koyabilir, çalışanları bu konuda eğiterek işletme verimliliğini artırabilirler.

Araştırma tedarik zinciri stratejilerinin kullanımı ile tedarik zinciri performans alt boyutlarından hangisinin ne oranda etkilendiğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda yöneticiler odaklandıkları performans alt boyutlarına göre kullanacakları stratejileri seçebilirler.

Araştırma turizm sektörü üzerinde gerçekleştirilmiş olup, turizm işletmelerinden farklı hizmet işletmeleri de tedarik zinciri yönetim stratejilerini kendi sektörlerine uyarlayabilirler.

Araştırma tedarik zincirinde yer alan aktörlerden otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bundan sonraki araştırmalar yeni modellerini zincirdeki diğer aktörler üzerinde gerçekleştirebilirler.

Araştırma yöneticilere yalın tedarik zinciri stratejisi kullanarak daha az malzeme, daha kısa zaman, daha düşük maliyet ile kayıpları azaltarak daha verimli ürün ve hizmet sunumu yapabileceklerinin ayrımını göstermektedir.

Araştırma yöneticilere çevik tedarik zinciri stratejisi ile değişen müşteri taleplerine daha hızlı ayak uydurup müşteri hizmet performansını artıracaklarını göstermektedir.

Araştırma tedarik zinciri yönetimi yanında yeni yönetim yaklaşımlarıyla ilgili işletme yöneticilerinin dikkatini çekebilir.

Araştırma otel yöneticilerine geleneksel sistemden uzaklaşıp profesyonel yönetim yaklaşımlarını kullanmalarıyla ilgili ışık tutmaktadır.

Araştırma otel yöneticileri için açıklayıcı bilgilere sahip olmakla birlikte diğer turizm işletmelerinin yöneticileri de tedarik zinciri stratejilerini kendi çalışma alanlarına uyarlayarak performans artırma yoluna gidebilirler.

Araştırmada yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeyinin otel türlerine göre anlamlı bir farklılığı çıkmasa da yöneticilerin bu fonksiyonlarını işletmelerinde yerine getirmeleri amaçlarına daha hızlı ve kolay bir şekilde ulaşmalarını sağlayacaktır. Yönetim fonksiyonları ile her türlü işletme kaynağının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü mümkündür.

Gelecekteki araştırmalarda tedarik zinciri performansı etkileyebilecek yalın ve çevik tedarik zinciri stratejileri dışında kalan diğer faktörler araştırılıp, ölçülüp yeni bir model sunulabilir.

Araştırma yöneticilere çalışanlarını yeni yöntem ve teknikler konusunda eğitmeleri için yol göstermektedir.

Araştırmada gıda lojistiğiyle ilişkilendirilen bilgi teknolojisi kullanımı konusunda doyurucu bir sonuca ulaşamamıştır. Yöneticilerin otel işletmelerinde bilgi teknolojilerini yakından takip ederek işletmelerine bu alt yapıyı ve eğitimi sağlamaları işlerini daha kontrollü bir şekilde yapmalarını sağlayacak ve hata ile kayıp oranını en az seviyeye indirecektir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar işletmelerin tedarik zinciri yönetim sürecinin hangi fonksiyonlarını uygularken bilgi teknolojilerinden faydalandıkları konusunda detaylı bir araştırma yapabilirler.

Araştırma tedarik zinciri stratejilerinin otel işletmelerinde uygulanması neticesinde tedarik zinciri performanslarının ne şekilde etkilendiğini ölçmüştür. Yerli yazında daha önce böyle bir araştırmaya rastlanmadığından yöneticiler bu araştırmayı referans olarak işletmeleri için yeni stratejiler oluşturabilir, yeni performans ölçütleri değerlendirebilir, yeni planlamalar yapabilirler.

Araştırmanın yerli literatürdeki eksikliği karşılayacağı, gelecekteki araştırmalar için kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ada, Erhan, Kazançoğlu, Yiğit ve Aracıoğlu, Burcu (2005), Stratejik rekabet üstünlüğü sağlamada tedarikçi seçiminin analitik hiyerarşik süreç ile gerçekleştirilmesi. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı*. 25-27 Kasım 2005, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 605-611.
- Agarwal, Ashish, Shankar, Ravi ve Tiwari, MK (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. *European Journal of Operational Research*, 173 (1), 211-225.
- Akçi, Yavuz (2012), *Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri ile Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi IMKB İmalat Sektörü Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akdemir, Ali (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Biga.
- Akgöz, Erkan (2003). *Önbüro işlemleri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akıncı, Zeki (2010), *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Isparta.
- Akman, Gülşen ve Alkan, Atakan (2006). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP yöntemi kullanılarak tedarikçilerin performansının ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayiinde bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 5 (9), 23-46.
- Aktaş, Ahmet (1997). *Turizm İşletmelerinde Yönetim*, Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Akteke, Halil (2007), *Satın alma veritabanı yönetim sistemi ve bir uygulaması* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akyıldız, Murat ve Tuna, Okan (2007). Lojistik Değer ve Ek Değer: Bir Odak Grup Çalışması. *Ege Üniversitesi, İİ BF, Akademik Bakış Dergisi*, 7 (2), 653-667.
- Andaç, Faruk (2004). *Turizm hukuku*, Detay Yayıncılık.
- Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü (2009). *Yiyecek ve İçecek Servisi*, Ankara: Kültür Ve Turizm Bakanlığı.
- Arıkan, Rauf (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama* (6. Baskı), Ankara: Asil Yayınları.
- Askariyazad, Mohammad ve Wanous, Mohammed (2009). A proposed value model for prioritising supply chain performance measures. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 1 (2-3), 115-128.
- Aslan, Bayram (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim. *Sayıştay Dergisi*, 77, 63-86.
- Atasever, Mustafa (2000). Besin işyerlerinde: Hijyen, besinlerin hazırlanması ve muhafazası. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Veteriner Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 117-122.
- Ateş, Ozan (2007), *Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Aydin, AO ve Sarman, S (2006), A Management Information System: Integrating GIS, GPS and ERP, *The Proc. of the 4th Internat. Logistics and Supply Chain Management Congress*.
- Baker, Sue, Bradley, Pam ve Huyton, Jeremy (2001). *Principles of hotel front office operations*, London: Cengage Learning EMEA.
- Baki, Birdoğan (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi(Birinci Baskı)*, Trabzon: Lega Yayıncılık.
- Baltacioglu, Tuncdan, Ada, Erhan, Kaplan, Melike , Yurt, Oznur ve Kaplan, Cem (2007). A new framework for service supply chains. *The Service Industries Journal*, 27 (2), 105-124.
- Başkol, Melih (2011). BİR rekabet aracı olarak tedarik zinciri yönetimi: strateji ve yaklaşımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3 (5), 13-27.
- Baştürk, Savaş ve Taştepe, Mehtap (2013), Evren ve örneklem, (Editör: Baştürk, S.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Vize Yayıncılık, 129-159.
- Beamon, Benita M (1998). Supply chain design and analysis: Models and methods. *International journal of production economics*, 55 (3), 281-294.
- Beamon, Benita M (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (3), 275-292.
- Bekçi, İsmail (2003). *Konaklama Muhasebesi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Benligiray, Yılmaz (1977). *Otel işletmelerinde kâr planlaması ve maliyet kontrolü*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Benton Jr, WC (2018), Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi (Editör: Ahmet Tuğrul Savaş ve Murat Düzgün). *Purchasing and Supply Chain Management 3*. Baskıdan Çeviri, New York: Nobel Akademik Yayıncılık -McGraw Hill-, 520.
- Bogataj, Marija, Bogataj, Ludvik ve Vodopivec, Robert (2005). Stability of perishable goods in cold logistic chains. *International journal of production economics*, 93-94, 345-356.
- Bolat, Tamer (2000), Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması ve Bir Uygulama.5. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*. 16-18 Kasım 2000, 5. Ulusal Pazarlama Kongresi,Antalya, 137-158.
- Bowersox, Donald J, La Londe, Bernard J ve Smykay, Edward W (1969). *Readings in physical distribution management: the logistics of marketing*, NewYork: Macmillan.
- Büyüköztürk, Şener (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (4), 470-483.
- Büyüköztürk, Şener (2004). *Veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, Laçın (2004), *Beş Yıldızlı Otellerin Tasarım-İşletme İlişkisinin Tartışılması İstanbul Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Canman, Doğan (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları Yayın No: 260.
- Cansen, Ege (2004), *KOBİ'lerde Muhasebe ve Finansman*, <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=590>, Erişim Tarihi: 03.01.2019.

- Cavinato, Joseph L (1992). A total cost/value model for supply chain competitiveness. *Journal of business logistics*, 13 (2), 285.
- Cebeci, Zeynel (15-17 Kasım 2006), Gıda izlenebilirliğinde bilgi teknolojileri, *Ulusal tarım kurultayı*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Chan, FT S (2003). Interactive selection model for supplier selection process: an analytical hierarchy process approach. *International Journal of Production Research*, 41 (15), 3549-3579.
- Chopra, Sunil ve Meindl, Peter (2010). *Supply chain management* (Fourth Edition), New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ciravoğlu, Güzin (2006), *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Cooper, Martha C, Lambert, Douglas M ve Pagh, Janus D (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8 (1), 1-14.
- Cordeau, Jean-François, Pasin, Federico ve Solomon, Marius M (2006). An integrated model for logistics network design. *Annals of operations research*, 144 (1), 59-82.
- Cousins, Paul D ve Spekman, Robert (2003). Strategic supply and the management of inter-and intra-organisational relationships. *Journal of Purchasing and supply Management*, 9 (1), 19-29.
- Çağlıyan, Vural (2009a), *Yenilikçilik, tedarikçi katılımı ve işletme performansı üzerine değer zinciri yönetimi temelli bir yaklaşım: otomotiv sektöründe görgül bir araştırma*. Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çağlıyan, Vural (2009b). Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 461-479.
- Çakıcı, A Celil ve Çetinsöz, B Cevdet (2010). Otel İşletmelerinde Herşey Dahil SistemİN Satın Alma Politikalarına Yansımaları Üzerİne BİR Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 1-19.
- Çakmur, Hülya (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11 (3), 339-344.
- Çetiner, Ertuğrul (2009). *Otel işletmeleri muhasebesi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetiner, Hakan (2010), *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Hijyen, Sanitasyon ve Personelin Hijyen Kurallarına İlişkin Davranışlarında Eğitim Faktörü*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çimat, Ali ve Bahar, Ozan (2003). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri Ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (6).
- Dabhilkar, Mandar, Bengtsson, Lars, von Haartman, Robin ve Åhlström, Pär (2009). Supplier selection or collaboration? Determining factors of performance improvement when outsourcing manufacturing. *Journal of Purchasing and supply Management*, 15 (3), 143-153.
- Das, Keya Rani ve Imon, Ahmr (2016). A brief review of tests for normality. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5 (1), 5-12.

- De Boer, Luitzen, Labro, Eva ve Morlacchi, Pierangela (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European journal of purchasing & supply management*, 7 (2), 75-89.
- de Boer, Luitzen ve van der Wegen, Leonardus LM (2003). Practice and promise of formal supplier selection: a study of four empirical cases. *Journal of Purchasing and supply Management*, 9 (3), 109-118.
- Demirtaş, Mehmet (2008), *Tedarik Zinciri Yönetiminde, Tahminleme Ve Planlama İşbirliğinin Rekabet Gücüne Etkisi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Denizer, Dünder, Tetik, Nilüfer, Akoğlan, Meryem, Yeşiltaş, M ve Kozak, M (1998). *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar*, Ankara:
- Didin, Saliha ve Köroğlu, Çağrı (2008). Konaklama İşletmelerinin Satışlar-Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 111-120.
- Doğar, Ayşegül (2006), *Tedarik Zincirinde Stok Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Donath, Bob, Mazel, Joe, Dubin, Cindy ve Patterson, Perry (2002). *The IOMA handbook of logistics and inventory management*, John Wiley & Sons.
- Duman, Ayşenur (2012), *Lojistiğin uluslararası pazarlamada rekabetsel üstünlük sağlamadaki önemi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Durmuş, Beril, Yurtkoru, E Serra ve Çinko, Murat (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dursun, Adem ve Yalnız, Serkan (2013). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Üretim Maliyetleri-Tms 2 Stoklar ve Tms 18 Hasılat Standartları Açısından Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 139-157.
- Düzakın, Erkut ve Sevinç, Selma (2002). Kurum Kaynak Planlaması (ERP). *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi c*, 21, 1.
- Ekinci, Raci ve Yapar, Aydın (2004). Alabalıkların Donma ve Çözünme Süreleri Üzerine Dondurma Sıcaklığı ve Hava Sirkülasyonunun Etkileri. *Fırat Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 16 (1), 61-68.
- Elagöz, İsmail (2006), *Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımının maliyet hesaplama çalışmalarına etkisi* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Elitaş, Cemal (2010). *Konaklama Muhasebesi*, Afyonkarahisar: Gazi Kitabevi.
- Ellram, Lisa M (1990). The supplier selection decision in strategic partnerships. *Journal of Purchasing and materials Management*, 26 (4), 8-14.
- Ellram, Lisa M ve Carr, Amelia (1994). Strategic purchasing: a history and review of the literature. *International journal of purchasing and materials management*, 30 (1), 9-19.
- Emin, Uzun, Zehra, Türk ve Ersen, Uzun (2003). İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 63-73.

- Emir, Oktay (2007), *Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya'da Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, Nevzat (2004). Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi. *Detay Yayıncılık, Ankara*.
- Erbaşı, Ali (2002). Ahi Teşkilatında Yönetim Fonksiyonlarıyla İlgili Uygulamalar. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7 (2), 1321-1331.
- Erdal, Murat (2014). *Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi* (3. Basım), İstanbul:
- Erk, Erkan (2009), *Talep yönetimi yolu ile stok kontrolü üzerine bir model önerisi ve ticari bir işletmede uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkmen, Ezgi (2016), Otel İşletmelerinde Yönetim, (Editör: Abdullah Karaman). *Otel İşletmeciliği*, Konya: Eğitim Yayınevi, 46-65.
- Ertürk, Mümin (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta.
- Ertürk, Mümin (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (4.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eymen, U Erman (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi. *Kalite Ofisi Yayınları* (14), 22.
- Ferdows, Kasra ve De Meyer, Arnoud (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. *Journal of Operations management*, 9 (2), 168-184.
- Ganeshan, Ram, Jack, Eric, Magazine, Michael J ve Stephens, Paul (1999), A taxonomic review of supply chain management research, (Editör: S Tayur et al.). *Quantitative models for supply chain management*: Springer, 839-879.
- Gedikli, Cüneyt (2006), *İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobi'lerde Uygulanması İçin Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Genç, Ruhet (2012). *Çağımızın mesleği lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin yöntem ve kavramları* (Genişletilmiş 2. Baskı), Detay Yayıncılık.
- Geylan, Ramazan (2000). *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset.
- Gilanlı, Elif (2018), *Tedarik zinciri stratejisinin performans üzerine etkisinin analizi* Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Glock, Cristoph H (2008). Principal-Agent-Problems in a Single-Vendor-Single-Buyer Inventory Model with Quality Considerations. *VI. International Logistics and Supply Chain Congress, 6-7 November 2008*, 332-340.
- Gogtay, NJ ve Thatte, UM (2017). Principles of correlation analysis. *Journal of the association of physicians of India*, 65 (3), 78-81.
- Gökdeniz, Ayhan (1999). *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi* (3.Baskı), Ankara: Turhan Kitapevi.
- Gökdeniz, Ayhan ve Dinç, Yakup (2009). *Konaklama işletmelerinde önbüro operasyonları ve yönetimi:(örnek önbüro modülleri)* (6.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

- Görçün, Ömer Faruk (2016). *Örnek olay ve uygulamalarla tedarik zinciri yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Görener, Ali (2013). Tedarik Zinciri Stratejisi Seçimi: Bulanık VIKOR Yöntemiyle İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3), 47-62.
- Gunasekaran, Angappa ve Kobu, Bulent (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, 45 (12), 2819-2840.
- Güney, Salih (2007). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hacıoğlu, Necdet (2005). *Turizm Pazarlaması*, Ankara:
- Hair, Joseph F, Black, William C, Babin, Barry J, Anderson, Rolph E ve Tatham, Ronald L (2006). *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Handfield, RB ve Nichols Jr, EL (1999a). Introduction to Supply Chain Management. *Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey*.
- Handfield, RB ve Nichols Jr, EL (1999b). Future challenges in supply chain management. *Introduction to Supply Chain Management*, 56.
- Harrison, Alan ve Van Hoek, Remko I (2008). *Logistics management and strategy: competing through the supply chain* (3rd Edition), Pearson Education Limited, Prentice Hall.
- Hemmington, Nigel ve King, Christopher (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (4), 256-261.
- Hoşgören, Burcu (2011), *Tedarik zinciri yönetiminin müşteri ilişkilerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Houlihan, John B (1985). International supply chain management. *International journal of physical distribution & materials management*, 15 (1), 22-38.
- İçöz, Orhan (1996). Turizm işletmelerinde Pazarlama, ilkeler ve Uygulama. *Anatolia Yayıncılık, Ankara*.
- İlkay, M Sıtkı ve Özdemir, Ali İhsan (2007). Türkiye’de E-İş Uygulamaları: İlk 500’e Giren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (23), 285-303.
- Ismail, Ahmed (2002). *Front office operations and management*, Taylor & Francis US.
- İsmet, Mucuk (2003). *Modern işletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Jayaraman, Vaidyanathan ve Ross, Anthony (2003). A simulated annealing methodology to distribution network design and management. *European Journal of Operational Research*, 144 (3), 629-645.
- Jüttner, Uta, Christopher, Martin ve Baker, Susan (2007). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial marketing management*, 36 (3), 377-392.

- Kalaycı, Şeref (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (6. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Karakış, İsmail (2007), *Tedarikçi ilişkileri yönetim*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karakoç, Özlem (2018), *SPSS Eğitimleri 13- Normallik Varsayımının Test Edilmesi – I*, <https://blog.industryolog.com/spss-egitimleri-13-normallik-varsayiminin-test-edilmesi-i/>, Erişim Tarihi: 10.06.2019.
- Karaman, Abdullah (2006). *Nasıl ve niçin vizyon yönetimi* (2.Baskı), İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Karasu, Işıl Fatma (2006), *Tedarik zinciri yönetiminin yapısı ve işleyişi*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kasavana, Michael L ve Brooks, Richard M (1998). *Managing front office operations*, Educational Institute of American Hotel & Motel Association.
- Kaya, E ve Köse, T (2013). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları. *Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın* (2816).
- Kaya, İsmet (2010). Konaklama işletmeciliğinde stratejik yönetim süreci: Kavramsal bir yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 27-35.
- Kaymaz, Melike (2012), *Turizm Sektöründe Çevre Yönetimi: Marmaris’ teki Konaklama İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Kehoe, Dennis ve Boughton, Nick (2001). Internet based supply chain management: a classification of approaches to manufacturing planning and control. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (4), 516-525.
- Keskin, G (2002). Dondurulmuş Gıda. *Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü Yayınları, TEAE Bakış*, 1 (8), 1-4.
- Kıngır, Said (2006). Bir Hizmet İşletmesi olarak Beş yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (15), 457-481.
- Knolmayer, Gerhard F, Mertens, Peter ve Zeier, Alexander (2002). *Supply chain management based on SAP systems: order management in manufacturing companies*, Berlin: Springer Science & Business Media.
- Kocaman, Emel Memiş ve Kocaman, Mehmet (2014). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Otomasyon Sistemleri Kullanımının Yönetim Sürecine Etkileri. *TSE Standart Ekonomik ve Teknik Dergi-Otel İşletmeleri ve Turizm*, 53 (625), 28-33.
- Koçak, Nilüfer (2006). *Yiyecek içecek Hizmetleri Yönetimi*, (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçoğlu, Cenk Murat ve Avcı, Muharrem (2014). Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 33-47.

- Korkmaz, Mahmut Olcay (2005), *Arz Zinciri Yönetiminde Coğrafi Bilgi Sistemleri Kullanımı*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kothari, Tanvi, Hu, Clark ve Roehl, Wesley S (2005). e-Procurement: an emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (3), 369-389.
- Kozak, Nazmi, Çakıcı, A Celil, Kozak, Meryem Akoğlan, Azaltun, Murat, Sökmen, Alptekin ve Sarıışık, Mehmet (2002). *Otel işletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, Nazmi, Kozak, Meryem Akdoğan ve Kozak, Metin (2013). *Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar* (14. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Krafçik, John F ve MacDuffie, John Paul (1989). *Explaining high performance manufacturing: the international automotive assembly plant study*, International Motor Vehicle Program, Massachusetts Institute of Technology.
- Krasnova, Hanna, Hildebrand, Thomas, Guenther, Oliver, Kovrigin, Alexander ve Nowobilska, Aneta (2008). Why participate in an online social network: An empirical analysis.
- Kurgun, Hülya (2008). *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçük, Orhan ve Ecer, Fatih (2007). Bulanık TOPSIS kullanılarak tedarikçilerin değerlendirilmesi ve Erzurum'da bir uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:3, Sayı:1, 45-65.
- Lambert, Douglas M ve Cooper, Martha C (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29 (1), 65-83.
- Lussier, Robert N (2006). Management Fundamentals: Concepts, application, skill development (3. bs.). *Canada: Thomson*.
- Mason-Jones, Rachel, Naylor, Ben ve Towill, Denis R (2000). Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace. *International Journal of Production Research*, 38 (17), 4061-4070.
- Massie, Joseph L (1983), İşletme yönetimi, (Editör: Çeviri: Şan Özalp vd). Eskişehir: Baytaş Yayıncılık.
- Maviş, Feri (2006). *Otel Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- McNamara, Daniel E (2009). From Fayol's Mechanistic to Today's Organic Functions of Management. *American journal of business education*, 2 (1), 63-78.
- Medina-Muñoz, Diego ve García-Falcón, Juan Manuel (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, 27 (3), 737-762.
- Medlik, Slavoj (1997). *Otel İşletmeciliği* (Çev. Ömer L. Met), Bursa:
- Medlik, Slavoj ve Ingram, Hadyn (2001). *The business of hotels* (4. Edition), London: Butterworth-Heinemann.
- MEGEP (2006). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Rezervasyon Sistemleri* Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi).

- Melih, Bulu, Eraslan, İ Hakkı ve Barca, Mehmet (2007). Türk gıda sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 311-335.
- Memiş, Mehmet Ünsal (2006). İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü: Türkiye'deki büyük işletmeler üzerinde bir saha araştırması. *Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Mentzer, John T ve Moon, Mark A (2004). *Sales forecasting management: a demand management approach*, California: Sage Publication.
- Metz, Peter J (1998). Demystifying supply chain management. *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW*, V. 1, NO. 4 (WINTER 1998), P. 46-55: ILL.
- Mirmahmutoğulları, Saba (2007), *Tedarik Zinciri Yönetimi Sürecinde Tedarikçi Özelliklerini İyileştirmede Kalite Fonksiyon Yayılımının Kullanımı*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Monczka, Robert M, Trent, Robert J ve Handfield, Robert B (2005). *Purchasing and supply chain management* (2. Baskı), Ohio: South-Western.
- Monczka, Robert M, Handfield, Robert B, Giunipero, Larry C ve Patterson, James L (2010). *Purchasing and supply chain management* (Fourth Edition), Newgen-Austin: South-Western CENGAGE Learning.
- Morris, Michael H, Pitt, Leyland F ve Honeycutt, Earl D (2001). *Business-to-business marketing: a strategic approach*, London: Sage Publications.
- Murat, Güven ve Çelik, Nermin (2007). Analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile otel işletmelerinde hizmet kalitesini değerlendirme: Bartın örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 1-20.
- Nergis, Hatice Güçlü (2012), Otel İşletmelerinde Yönetim, (Editör: Kozak, M. A.). *Otel İşletmeciliği: Detay Yayıncılık*.
- Nunnally, Jum C ve Bernstein, Ira H (1994). Psychological theory. *New York, NY: MacGraw-Hill*, 131-147.
- Okumus, Fevzi ve Karamustafa, Kurtulus (2005). Impact of an economic crisis evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32 (4), 942-961.
- Okutmuş, Ercüment ve Ergül, Ayşe (2013). Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Hedef Maliyetleme ile Birlikte Uygulanması. *Journal of Yaşar University*, 8 (32), 5409-5432.
- Olalı, Hasan ve Korzay, Meral (1993). *Otel işletmeciliği ve Yönetimi*, İstanbul:
- Öncü, M Akif ve Işkın, Mustafa (2009). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 143-156.
- Özceylan, Dilek ve Coşkun, Erman (2008), Tedarik Zincirinde Bilişimin Rolü ve Bilişim Yönetimi, (Editör: -). *Güncel Yönetim Ve Organizasyon Yaklaşımları*, Ankara: Seçkin Yayınları, 77-100.
- Özdemir, Ali İhsan (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık 2004 (23), 87-96.

- Özdemir, Ali Rıza ve Öksüzler, Oktay (2006). Türkiye’de Turizm Bir Ekonomik Büyüme Politikası Aracı Olabilir mi? Bir Granger Nedensellik Analizi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (16), 107-126.
- Özdemir, Mustafa Bahadır ve Kirmaci, Volkan (2006). Soğuk Depo Sisteminde Kullanılan R- 134a Alternatif Soğutucu Akışkanına Göre Sistem Eleman Kapasitelerinin Bilgisayar Programıyla Belirlenmesi. *Teknoloji Dergisi*, 9 (2).
- Özdoğan, Osman Nuri (2006), *Otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve finansal performans üzerine etkileri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özer, Arif (2007), *Normallik testlerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özesen, Emrah (2009), *Yeşil tedarik zinciri yönetimi ve ambalaj sanayiinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Öztaş, Kadir ve Uçan, Hilmi (2002). *Turizm sektöründe mutfak hizmetleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Paksoy, Turan (2005). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı Ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (14), 435-454.
- Park, Hun Myoung (2015). Univariate analysis and normality test using SAS, Stata, and SPSS. *University Information Technology Services Center for Statistical and Mathematical Computing Indiana University, 2002-2008*.
- Pooler, David J ve Pooler, Victor H (1997). *Purchasing and supply management: creating the vision*, Tokyo: International Thomson Publishing.
- Porter, Michael E (1998). *The competitive Advantage of nations* London: Macmillan press LTD.
- Qi, Yinan, Boyer, Kenneth K ve Zhao, Xiande (2009). Supply chain strategy, product characteristics, and performance impact: evidence from Chinese manufacturers. *Decision Sciences*, 40 (4), 667-695.
- Qi, Yinan, Zhao, Xiande ve Sheu, Chwen (2011). The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: the role of environmental uncertainty. *Decision Sciences*, 42 (2), 371-389.
- Qrunfleh, Sufian ve Tarafdar, Monideepa (2014). Supply chain information systems strategy: Impacts on supply chain performance and firm performance. *International journal of production economics*, 147, 340-350.
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine ilişkin Yönetmelik. (2005). T.C. Resmi Gazete ,25852, 21.06.2005.
- Ross, David Frederick (1997). *Competing through supply chain management: creating market-winning strategies through supply chain partnerships*, Boston, ABD: Springer Science & Business Media.
- Salin, Victoria ve Nayga Jr, Rodolfo M (2003). A cold chain network for food exports to developing countries. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (10), 918-933.

- Sanchez, Luis M ve Nagi, Rakesh (2001). A review of agile manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 39 (16), 3561-3600.
- Saraç, Salih (1989). *Konaklama Muhasebesi*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Sarı, Yaşar ve Kozak, Metin (2005). Turizm pazarlamasına internetin etkisi: Destinasyon web siteleri için bir model önerisi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 9, 248-271.
- Sarioğlan, Mehmet ve Avcıkurt, Cevdet (2010), Tedarik Zinciri Yönetimi İşleyişi Çerçevesinde Konaklama İşletmelerine Tedarikçi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi Teorik Örneği. *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı*. 26-30 Mayıs 2010, V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, Nevşehir.
- Sarioğlan, Mehmet, Avcıkurt, Cevdet, Doğdubay, Murat ve Vatansever, Bilge (11-14 July 2010), Supplier Selection in Supply Chain Management of Accomodation Enterprises (A Research In The Hotel Of Turkey), *24th European Conference on Operational Research*, Lisbon-Portugal.
- Sarioğlan, Mehmet (2011), *Konaklama işletmelerinde analitik hiyerarşi prosesi yöntemi ile tedarikçi seçim kriterlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Serçeoğlu, Neslihan (2016), Otel İşletmelerinde Yönetim, (Editör: Abdullah Karaman). *Otel İşletmeciliği*, Konya: Eğitim Yayınevi, 116-141.
- Sevim, Şerafettin, Akdemir, Ali ve Vatansever, Kemal (2008). Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerin aldıkları hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesine yönelik bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1).
- Sezen, Bülent (2004), Veri Zarflama Analizi Ile Tedarik Zinciri Ortaklarının Performans Değerlendirmesi. *YA/EM XXIV Ulusal Kongresi Bildiri Kitabı*. 15-18 Haziran 2004, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi Gaziantep - Adana, 16-18.
- Sezgin, Mete, Zerenler, Muammer ve Karaman, Abdullah (2008). Otel işletmelerinin menü planlamasında yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik faaliyetleri üzerine bir araştırma. *Sosyoekonomi*, 127.
- Sharif, Amir M, Abdul-Rahim, S, Gallear, David ve Irani, Zahir (5-6 November 2009), A supplier selection strategy within the Malaysian telecommunications industry, *VII. International Logistic & Supply Chain Congress*, İstanbul.
- Shi, Xinning ve Liao, Ziqi (2013). Managing supply chain relationships in the hospitality services: An empirical study of hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 112-121.
- Sigala, Marianna (2008). A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1589-1599.
- Slack, Nigel, Chambers, Stuart ve Johnston, Robert (2007). *Operations Management*, 5th edition Harlow: Pearson Education.
- Sökmen, Alptekin (2006). *Yiyecek-içecek hizmetleri yönetimi ve işletmeciliği*, Detay Yayıncılık.
- Spekman, Robert E, Kamauff, John ve Spear, Joseph (1999). Towards more effective sourcing and supplier management. *European journal of purchasing & supply management*, 5 (2), 103-116.

- Sürmeli, Fevzi (2005). *Muhasebe bilgi sistemi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Swafford, Patricia M, Ghosh, Soumen ve Murthy, Nagesh (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations management*, 24 (2), 170-188.
- Şahin, Saadet Ayça (2004), *Satınalma ve Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Şahin, Saadet Ayça, Gümüşsoy, Çiğdem Altın ve Kabak, Özgür (2004), Farklı Ürün Gruplarına Göre Tedarikçi Seçimi. *YA/EM'2004 XXIV Ulusal Kongresi Bildiri Kitabı*. 15-18 Haziran 2004, YA/EM'2004-Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği-, Gaziantep – Adana.
- Şen, Ayşe (2008a), *Tedarik zinciri yönetiminde soğuk lojistik uygulamalarının etkinliğinin artırılmasına yönelik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şen, Esin (2006). *KOBİ'lerin uluslararası rekabet güçlerini artırmada tedarik zinciri yönetiminin önemi*, TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Şen, Esin (2008b). *KOBİ'lerin uluslararası rekabet güçlerini artırmada tedarik zinciri yönetiminin önemi* (Gözden Geçirilmiş 2. Baskı), TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Şen, Selçuk (2007), *Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi seçimi sistemine ait bir karar destek modeli geliştirilmesi ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şener, Burhan (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Şafak Ofset, Gazi Kitabevi.
- Şener, Burhan (2007). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (Genişletilmiş 4. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şengül, Ramazan (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), 257-273.
- Şimşek, Mehmet Şerif ve Çelik, Adnan (2015). *Yönetim ve organizasyon*, Eğitim Kitabevi.
- Tao, Xiaoyan Performance evaluation of supply chain based on fuzzy matter-element theory, 2009 *International Conference On Information Management, Innovation Management And Industrial Engineering*.
- Tapper, Richard ve Font, Xavier (2004). Tourism supply chains - Report of a Desk Research Project for The Travel Foundation. *Leeds Metropolitan University Environment Business & Development Group*, 1-23.
- Taslak, Soner ve Kara, Mehmet (2009). *İşletme bilimine giriş:(modern işletmecilik)*, Trabzon: Murathan Yayınevi.
- Taşkın, Çağatay ve Emel, Gül Gökay (2010). *İşletme Lojistiği: Rotalamada Sayısal Modeller ve Çözümlü Örnekler*, Alfa Aktüel Yayınları.
- Tavakol, Mohsen ve Dennick, Reg (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53-55.

- Tekin, Mahmut, Güleş, Hasan Kürşat ve Ögüt, Adem (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi* (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tekin, Mahmut, Zerenler, Muammer ve Bilge, Atıl (2005). Bilişim teknolojileri kullanımının işletme performansına etkileri: lojistik sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4 (8), 115-129.
- Temur, Hayri (2010), *Turizmde Mutfağın Önemi*, <http://truvadergisi.com/turizmde-mutfagin-onemi/>, Erişim Tarihi: 04.01.2019.
- Toskay, Tunca (1989). *Turizm: Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, İstanbul: 3. Baskı Der yayınları.
- Tosunoğlu, Büşra (2010), *İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları Ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Trent, Robert J ve Monczka, Robert M (1998). Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s. *International journal of purchasing and materials management*, 34 (3), 2-11.
- Tuan, Kadir ve Memiş, Mehmet Ünsal (2007). İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (35), 1-14.
- Tuna, Okan (2001). Türkiye için lojistik ve denizcilik stratejileri: uluslararası ve bölgesel belirleyiciler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 208-225.
- Tutkun, Halil İbrahim (2007), *Tedarik zinciri yönetimi yapısının tasarlanması ve örgütlenmesi öncesinde işletme de uygulanabilirliğinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- TÜİK, (2019), İstatistiklerle Kadın 2018, *Türkiye İstatistik Kurumu*, Sayı 30707. <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30707>,
- Türker, Ali ve Özaltın, Gülay (2010). Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi: İzmir ili örneği. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (25), 81-104.
- Türker, Masum, Yıldırım, Figen ve Biçer, Ali Altuğ (2005), Üretim sürecinde tedarik zincirinin önemi ve maliyet yönetimi. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı*. 25-27 Kasım 2005, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 459-465.
- Ujma, Dorota (2001), Distribution channels for tourism: theory and issues, (Editör: Buhalis, D. ve Laws, E.). *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*, London: Continuum International Publishing Group, 33-52.
- Urbach, Nils ve Ahlemann, Frederik (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information technology theory and application*, 11 (2), 5-40.
- Usta, Öcal (2008). *Turizm: Genel ve yapısal yaklaşım*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünlütürk, A ve Turantaş, F (1999). *Gıda Mikrobiyolojisi*, Çınarlı, İzmir: Mengi Tan Basım Evi.
- Ünüvar, Mustafa (2009). Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Orgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review, Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 9 (2), 559-592.

- Üzgün, Tamer (2006), *Bulanık analitik hiyerarşi prosesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Vencataya, Lomendra, Seebaluck, Ashley Keshwar ve Doorga, Deveshika (2016). Assessing the impact of supply chain management on competitive advantage and operational performance: a case of four star hotels of Mauritius. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4S), 61-69.
- Vitasek, Kate (2013). *Supply Chain Management Glossary*. Council of Supply Chain Management Professionals.
- Vokurka, Robert J, Choobineh, Joobin ve Vadi, Lakshmi (1996). A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (12), 106-127.
- Walker, John R (2010). *Introduction to hospitality management* (3rd Edition), Columbus, Ohio: Prentice Hall.
- Wang, Ge, Huang, Samuel H ve Dismukes, John P (2004). Product-driven supply chain selection using integrated multi-criteria decision-making methodology. *International journal of production economics*, 91 (1), 1-15.
- Waters, C Donald J (2003). *Logistics: An introduction to supply chain management*, New York: Palgrave Macmillan.
- Wei, Chun-Chin, Liang, Gin-Shuh ve Wang, Mao-Jiun J (2007). A comprehensive supply chain management project selection framework under fuzzy environment. *International Journal of Project Management*, 25 (6), 627-636.
- Wilson, Dominic (1999). *Organizational Marketing*, London: International Thomson Business Press.
- www.konya.gov.tr (2019), *Konya'nın Ekonomik Durumu*, <http://www.konya.gov.tr/kurumlar/konya.gov.tr/dosyalar/listeler/EKONOMI.pdf>, Erişim Tarihi: 09.09.2019.
- www.konyadayatirim.gov.tr (2018), *Turizm Sektörü*, <http://www.konyadayatirim.gov.tr/sector.asp?SayfaID=6>, Erişim Tarihi: 09.09.2018.
- www.konyakultur.gov.tr (2018), *Unesco Miras Listesinde Konya*, https://konyakultur.gov.tr/index.php?route=pages/pages&page_id=28, Erişim Tarihi: 15.09.2018.
- www.konyakultur.gov.tr (2019a), *Turizm İstatistiği*, https://www.konyakultur.gov.tr/index.php?route=pages/pages&page_id=24, Erişim Tarihi: 22.07.2019.
- www.konyakultur.gov.tr (2019b), *Turizm İstatistiği*, https://www.konyakultur.gov.tr/index.php?route=pages/pages&page_id=23, Erişim Tarihi: 15.07.2019.
- Xia, Weijun ve Wu, Zhiming (2007). Supplier selection with multiple criteria in volume discount environments. *Omega*, 35 (5), 494-504.
- Yalçın, Hakan (2004), *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Yatkin, Ahmet (2004). *Toplam kalite yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yazgan, Halil İbrahim ve Yıldız, Mehmet Selami (2017a). Bilgi Sistemleri Stratejilerinin Tedarik Zinciri Performansına Etkisi: İhracat Yapan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52), 1260-1277.
- Yazgan, Hİ ve Yıldız, S (2017b). Tedarik Zinciri Stratejileri: Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Social Sciences Studies Journal*, 3 (11), 1625-1647.
- Yazici, Berna ve Yolacan, Senay (2007). A comparison of various tests of normality. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 77 (2), 175-183.
- Yenipinar, Uysal (2005). Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (3), 148-176.
- Yıldız, Aytaç (2013), *Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Tedarikçi Seçimi ve Ekonomik Sipariş Miktarının Tespiti: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Youssef, Mohamed A, Zairi, Mohammed ve Mohanty, Bidhu (1996). Supplier selection in an advanced manufacturing technology environment: an optimization model. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 3 (4), 60-72.
- Yön, Işıl (2007), *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Gücüne Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yüksel, Hilmi (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 261-279.
- Yüksel, Hilmi (2004). Tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımı. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 143-154.
- Yüncü, Hilmi Rafet ve İnan, Hüseyin Ertan (2018). Determining Prior Factor Of Supply Chain On Hotel Industry: Case Study In Eskişehir. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences*, 1 (1), 53-60.
- Zerenler, Muammer, Türker, Necdet ve Şahin, Esen (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (17), 653-667.
- Zhang, Xinyan, Song, Haiyan ve Huang, George Q (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30 (3), 345-358.

EKLER

EK-1. Anket Araştırması

ANKET ÇALIŞMASI

Değerli Katılımcı,
Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Doktora programında, "Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Açısından Gıda Lojistiğini Belirleme Stratejileri: Bir Uygulama" konulu tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, ankette isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Anketi doldurmakla çalışmamıza yaptığınız değerli katkı ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Münevver ÇİÇEKDAĞI
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Abdullah KARAMAN
Danışman

BÖLÜM-A DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

A.1.	Cinsiyetiniz?	Kadın ()	Erkek ()				
A.2.	Yaşınız ?	30 ve altı ()	31-35 ()	36-40 ()	41-45 ()	46-50 ()	51 ve üzeri ()
A.3.	Öğrenim durumunuz:	İlköğretim ()	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
A.4.	Eğitim aldığınız alan hangisidir?	Turizm alanında ()		Turizm alanı dışında () (.....)			
A.5.	Kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1'den az ()	1-5 yıl ()	6-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21 ve üzeri ()	
A.6.	Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1'den az ()	1-3 yıl ()	4-6 yıl ()	7-9 yıl ()	10 ve üzeri ()	
A.7.	İşletmedeki göreviniz nedir?	İşletme sahibi ()	Genel Müdür ()	Genel Müdür Yrd. ()	Departman Yöneticisi () (.....)		

BÖLÜM-B KONAKLAMA İŞLETMESİ BİLGİLERİ

B.1.	Konaklama İşletmesi türünü işaretleyiniz. (X)	3 Yıldızlı ()	4 Yıldızlı ()	5 Yıldızlı ()			
B.2.	Konaklama İşletmesinin mülkiyet durumunu işaretleyiniz. (X)	Şahıs ()	Şirket ()	Dernek ()	Kamu ()	Vakıf ()	Sendika ()
B.3.	Konaklama İşletmesinin oda sayısını işaretleyiniz. (X)	0-100 oda ()	101-300 oda ()	301-600 oda ()			
B.4.	Konaklama İşletmesi tarafından kullanılan, Gıda Lojistiği ile ilişkilendirdiğiniz Bilgi Teknolojisini işaretleyiniz. (X) *İnternet Aracılığı İle Rezervasyon () *Ön büro Yönetim Sistemi () *Merkezi Rezervasyon Sistemi () *Ofis Otomasyon Sistemleri () *Yiyecek-İçecek Yönetim Sistemi () *Konukların Kendi Kendilerine Check İn Check Out Yaptıkları Sistem () *Muhasebe Yönetim Sistemi () *Diğer ().....						
B.5.	Konaklama İşletmenizdeki gıda lojistiği alanında en çok taşınan gıda türünü işaretleyiniz. (X) *Et ve Et Ürünleri () *Süt ve Süt Ürünleri () *Un ve Un Ürünleri () *Meyve ve Sebze () *Katı ve Sıvı Yağlar () *Şeker ve Şekerli Ürünler () *Diğer ().....						
B.6.	Konaklama İşletmesinin Temel Yönetim Fonksiyonlarını Belirleme Soruları Aşağıdaki yargılardan uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz. 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
B.6.1.	İşletmemizde planlama fonksiyonu düzenli bir şekilde tatbik edilmektedir.	1	2	3	4	5	
B.6.2.	İşletmemizde oluşturulmuş planların amacına ulaşip ulaşmadığı noktasında inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	
B.6.3.	İşletmemizde planlar revize edilirken ve yeni planlar hazırlanırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5	
B.6.4.	İşletmemizde iyi işleyen bir organizasyon yapısı mevcuttur.	1	2	3	4	5	
B.6.5.	İşletmemizde oluşturulmuş organizasyon yapısının işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	
B.6.6.	İşletmemizde mevcut organizasyon yapısını iyileştirici yönde düzenlemeler yapılırken , iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5	
B.6.7.	İşletmemizde düzgün işleyen bir emir-komuta zinciri vardır.	1	2	3	4	5	
B.6.8.	Emir-komuta zincirinin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	
B.6.9.	İşletmemizde emir-komuta zincirinin düzgün bir şekilde işlerliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken , iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5	
B.6.10.	İşletmemizde birimler ve departmanlar arasında ahenkli, uyumlu bir çalışma mevcuttur.	1	2	3	4	5	
B.6.11.	İşletmemizde koordinasyon fonksiyonu işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	
B.6.12.	İşletmemizde birimler arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılırken , iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5	
B.6.13.	İşletmemizde etkin bir iç kontrol sistemi vardır.	1	2	3	4	5	
B.6.14.	İşletmemizde iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	
B.6.15.	İşletmemizde iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik çabalarla iç denetim birimince sunulan bilgiler, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5	

BÖLÜM-C
TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ

C- Aşağıda verilen tedarik zincir stratejileri ile ilgili ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.
1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum)

No		Ölçek				
		1	2	3	4	5
C.1.	Tedarik zincirimiz kaynak israfını sürekli azaltmaya çalışır.	1	2	3	4	5
C.2.	Tedarik zincirimiz alınacak gıda ürünlerinde seri üretim yoluyla maliyetleri azaltır.	1	2	3	4	5
C.3.	Tedarik zincirimiz ile talebi tahmin edilebilir gıda ürünlerine kavuşuruz.	1	2	3	4	5
C.4.	Tedarik zinciri yapımız nadiren değişir.	1	2	3	4	5
C.5.	Tedarik ettiğimiz gıda ürünlerimiz karmaşık olmayan basit yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
C.6.	Stoklarımızı gıda ürünlerinin teslimatına göre yönetebiliriz.	1	2	3	4	5
C.7.	Az sayıda tedarikçi ile uzun süreli ilişki kurarız.	1	2	3	4	5
C.8.	Tedarikçiden müşteriye tüm aşamalarda sürekli maliyet azaltmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
C.9.	Tedarikçilerimizi daha çok kalite ve maliyet kriterlerine göre seçeriz.	1	2	3	4	5
C.10.	Tedarik zincirimiz sürekli değişen talebi karşılar.	1	2	3	4	5
C.11.	Tedarik zincirimiz değişen piyasa koşullarına çabuk cevap verir.	1	2	3	4	5
C.12.	Tedarik zincirimiz talebi karşılamak için ek kapasite bulundurur.	1	2	3	4	5
C.13.	Tedarikçilerimizi daha çok esneklik ve hız kriterlerine göre seçeriz.	1	2	3	4	5
C.14.	Tedarik zinciri yapımız sık sık değişir.	1	2	3	4	5
C.15.	Tedarik edilen gıda ürünü tasvirinde değişiklikleri kolayca yapabiliriz.	1	2	3	4	5
C.16.	Çok sayıda tedarikçi ile esnek ilişkiler sürdürürüz.	1	2	3	4	5
C.17.	Tedarik zincirimiz müşteri taleplerine hızlı cevap verir.	1	2	3	4	5
C.18.	Restoranda müşterilere siparişlerin teslim süresini azaltmak için sürekli yatırım yaparız.	1	2	3	4	5
C.19.	Tedarikçiden konaklama işletmesine yalın ve istikrarlı, konaklama işletmesinden müşteriye çevik ve dinamik bir yapıya sahibiz.	1	2	3	4	5
C.20.	Restoran ürünlerimize gelen sabit talebi karşılayabildiğimiz gibi değişen talepleri de karşılayabiliriz.	1	2	3	4	5
C.21.	Mutfakta siparişe göre yemek hazırlanması yöntemini kullanırız.	1	2	3	4	5
C.22.	Gıda stoğu seviyelerimiz yemekler hazırlanana kadar azdır hazırlandıktan sonra artar.	1	2	3	4	5
C.23.	Mevcut ürünlerimize(gıda) yeni özellikler ekleyerek müşteri beklentilerini karşılamaya çalışırız.	1	2	3	4	5
C.24.	Tedarikçilerimizde gerektiğinde hız ve esneklik ile birlikte düşük maliyet ve yüksek kalite ararız.	1	2	3	4	5

BÖLÜM-D
TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSI

D- Aşağıda verilen tedarik zinciri performansı ile ilgili ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.
1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum

No		Ölçek				
		1	2	3	4	5
D.1.	Restorantta hazırlanan yiyeceklerin üretim maliyetlerini tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	1	2	3	4	5
D.2.	Dağıtım maliyetlerimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	1	2	3	4	5
D.3.	Stok maliyetlerimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	1	2	3	4	5
D.4.	Bilgi maliyetimizi tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	1	2	3	4	5
D.5.	Taşıma kayıplarımızı (gıdaların bozulması) tedarik zinciri yönetimi ile azaltmaktayız.	1	2	3	4	5
D.6.	Depo kullanım oranlarımız yüksektir.	1	2	3	4	5
D.7.	Stok devir hızlarımız yüksektir.	1	2	3	4	5
D.8.	Stoklarımızdaki tüm hammadde, malzeme ve ürünlerimizi tam olarak biliriz.	1	2	3	4	5
D.9.	Taşıma araçlarımızı tam kapasite kullanırız.	1	2	3	4	5
D.10.	Siparişlerimizi geciktirmeden teslim ederiz.	1	2	3	4	5
D.11.	Siparişlerimizi tam karşılayabiliriz.	1	2	3	4	5
D.12.	Siparişlerimiz birikmez.	1	2	3	4	5
D.13.	Restoranda stoktaki ürünlerimizi bitene kadar satmamıza az rastlanır.	1	2	3	4	5
D.14.	Müşterilerimiz bizden memnundur.	1	2	3	4	5
D.15.	Tedarik zincirimizdeki her firma verdiği sözü tutar.	1	2	3	4	5
D.16.	Tedarik zincirimizdeki firmalar çok sıkı ilişki içindedir.	1	2	3	4	5
D.17.	Tedarik zincirimizdeki firmalar arasında bilgi paylaşımı yüksek seviyededir.	1	2	3	4	5
D.18.	Tedarik zincirimizdeki firmalar bilgi paylaşımına isteklidir.	1	2	3	4	5
D.19.	Tedarik zincirimizdeki firmalar arasında aktarılan bilgiler doğrudur.	1	2	3	4	5
D.20.	Tedarik zincirimizdeki firmalar arası güven sorunu yoktur.	1	2	3	4	5
D.21.	Tedarik zincirimizdeki firmalar bir makinanın çarkları gibi uyum içerisinde çalışır.	1	2	3	4	5
D.22.	Tedarik zincirimiz standart olmayan zor siparişleri karşılayabilir.	1	2	3	4	5
D.23.	Tedarik zincirimiz özel müşteri taleplerini karşılayabilir.	1	2	3	4	5
D.24.	Yeni durumlara hızlıca uyum sağlayabiliriz.	1	2	3	4	5
D.25.	Farklı miktarda ve farklı özellikteki gıda ürünlerini taşıyabiliriz.	1	2	3	4	5
D.26.	Mutfakta yemek hazırlanma kapasitemiz farklı miktarlarda üretime uygundur.	1	2	3	4	5
D.27.	Mutfakta yemek hazırlanma kapasitemiz farklı çeşitte ürün üretimine uygundur.	1	2	3	4	5
D.28.	Siparişleri teslim süreleri içinde farklı zamanlarda teslim edebiliriz.	1	2	3	4	5
D.29.	Mutfakta yeni ürün hazırlanmasının tedarik, üretim ve dağıtım süreçlerinde zorlanmayız.	1	2	3	4	5
D.30.	Tedarikçilerimiz gıda ürünü; çeşidi, miktarı ve teslim zamanında esnekler.	1	2	3	4	5



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Münevver ÇİÇEKDAĞI		
Doğum Yeri:	Tokat		
Doğum Tarihi:	12.06.1986		
Medeni Durumu:	Evli		
Öğrenim Durumu			
Derece:	Okulun Adı:	Program	Yer/Yıl
İlköğretim:	İbn-i Kemal İlköğretim Okulu		Tokat/ 1992-1997
Ortaöğretim:	İbn-i Kemal İlköğretim Okulu		Tokat/ 1997-2000
Lise:	Gazi Osman Paşa Lisesi	Sayısal	Tokat/ 2000-2004
Lisans:	Selçuk Üniversitesi	Endüstri Mühendisliği	Konya/ 2004-2008
Yüksek Lisans:	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	İşletme ABD. Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı	Tokat/ 2009-2011
Halen Yaptığı İş:	Öğretim Görevlisi		
Tel:	0332 223 45 58		
E-mail:	mcicekdagi@selcuk.edu.tr		
Adres:	Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Alaeddin Keykubat Kampüsü, Selçuklu/KONYA		

İmza: