



**TURİZM AMAÇLI KONA KLAMA
İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ;
KIŞ KORİDORU ÖRNEĞİ**

Osman ÇAPAN

**Yüksek Lisans Tezi
Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Cem IŞIK
2017**

Her Hakkı Saklıdır

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

Osman ÇAPAN

**TURİZM AMAÇLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TEDARİK
ZİNCİRİ YÖNETİMİ; KIŞ KORİDORU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Cem IŞIK**

ERZURUM – 2017



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

30/06/2017

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlanmış olduğum **"TURİZM AMAÇLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ; KIŞ KORİDORU ÖRNEĞİ"** adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Osman ÇAPAN



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

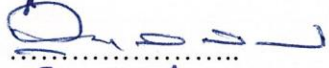


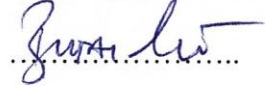
TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Cem İSİK... danışmanlığında, ...Osman ÇAPAN..... tarafından hazırlanan bu çalışma 30/06/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Terim İşletmecisi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Cem İSİK İmza: 

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Abdulkadir KOSAN İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Burak MİL İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
TABLolar DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TEŞEKKÜR	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1. SATIN ALMA KAVRAMLARI	2
1.1.1. Satın Alma.....	2
1.1.2. Satın Almanın Temel Aşamaları.....	2
1.1.3. Satın Alma Süreçlerindeki Problem Kaynakları ve Sonuçlar.....	9
1.1.4 Lojistik.....	11
1.1.4. Lojistiğin Zaman İçerisinde Tedarik Zincirine Evrimi.....	11
1.1.5. Lojistiğin Amacı.....	13
1.1.6. Tedarik.....	13
1.1.7. Tedarikçi.....	14
1.2. YÖNETİM ŞEKİLLERİ	15
1.2.1. Tedarik Yönetimi.....	15
1.2.1. Malzeme Yönetimi.....	17
1.2.2. Tam Zamanında Yönetim (Just In Time).....	17
1.3. TEDARİK FONKSİYONUNUN AMAÇ, İŞLEV VE ÖNEMİ	18
1.3.1. Tedarik Fonksiyonunun Amacı.....	18
1.3.2. Tedarik Fonksiyonunu İşlevleri.....	19
1.3.3. İşletme İçindeki Yeri.....	20
1.4. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI	21
1.4.1. Tedarik Zinciri Tanımları.....	21
1.4.2. Tedarik Zincirinin Önemi.....	22
1.4.2. Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları.....	22
1.4.2.1. Üretim.....	23

1.4.2.2. Envanter Yönetimi.....	23
1.4.2.3. Taşıma ve Dağıtım.....	24
1.4.2.4. İletişim ve Bilgi Teknolojileri	25
1.4.2.5. Tedarik Zinciri Stratejileri	25
1.6. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	26
1.6.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve Gelişimi	26
1.6.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı ve Kapsamı	26
1.6.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Tarihsel Gelişimi.....	28
1.7. TEDARİK ZİNCİRİ ÜYELERİ.....	29
1.7.1. Tedarikçiler	29
1.7.2. Üreticiler.....	31
1.7.3. Dağıtıcılar	32
1.7.4. Perakendeciler	33
1.7.5. Müşteriler	34
1.7.6. Lojistik Destek/Hizmet Sağlayıcılar	34
1.8. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	35
1.9. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AMACI, FAYDALARI VE GETİRİLERİ	36
1.9.1. Genel Amaç ve Faydalar	36
1.9.1.1. Etkin Bir Tedarik Zinciri Yönetiminin Getirileri	36
1.9.1.2. Tedarik Zinciri Ağ Konfigürasyonu, Tasarımı ve Analizi	37
1.9.2. İşletme Açısından Faydalar	39

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İŞLETMELER VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ İLE İLİŞKİSİ

2.1. İŞLETMELER AÇISINDAN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	41
2.1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi ve İşletme Stratejisi İlişkisi.....	41
2.1.2.1. Stratejik Tedarik	43
2.1.2.2. İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi Planlama	44
2.2. TURİZM İŞLETMELERİ AÇISINDAN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ	46

III

2.2.1. Turizm İşletmeleri ve Tedarik zinciri yönetimi	46
2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Turizm İşletmelerinde Uygulanabilirliği	49
2.2.3. Turistik İşletmelerde Tedarik Zinciri	51
2.2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısal Farklılıkları	53
2.2.3.2. Turizm Tedarik Zincirlerinin Diğer Sektörlerle İlişkisi	54
2.2.3.3. Konaklama İşletmeleri Tedarik Zinciri Yönetimi Üzerinde Etkili Olan Faktörler.....	55
2.2.3.3.1. Stratejik Tedarik Ortaklığı	57
2.2.3.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi	57
2.2.3.3.3. Bilgi Paylaşımı.....	58
2.2.3.3.4. Bilgi Kalitesi	59
2.2.3.3.5. Sistem.....	60
2.2.3.3.5. Üst Yönetim Desteği.....	61
2.2.3.3.6. Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejisi.....	61
2.2.3.3.7. İşletme Performansı	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM AMAÇLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1. ARAŞTIRMA AMACI.....	63
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	64
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	65
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	65
3.5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	66
3.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	67
3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	67
3.7.1. Anket Formunun Oluşturulması	68
3.7.2. Ön Uygulama	70
3.7.3. Anketin Uygulanması.....	70
3.7.4. Araştırma Model ve Hipotezleri.....	71
3.7.5. Araştırma Anketinin Güvenirliği.....	73

3.7.5.1. Araştırma Verilerinin Analizi	73
3.7.5.2. Demografik Bulgular ve Değerlendirilmesi	73
3.8. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI VE DEğERLENDİRİLMESİ.....	77
3.10. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI VE DEğERLENDİRİLMESİ	81
SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA	91
EKLER.....	95
EK 1. ANKET FORMU	95
ÖZGEÇMİŞ.....	98



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****TURİZM AMAÇLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ
YÖNETİMİ; KIŞ KORİDORU ÖRNEĞİ****Osman ÇAPAN****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cem İŞİK****2017, 98 sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Cem İŞİK (Danışman)
Doç. Dr. Abdulkadir KOŞAN
Yrd. Doç. Dr. Burak MİL**

Araştırmanın temelini oluşturan “Kış Koridoru” coğrafyasında yapılan bu çalışma, bu coğrafyada yer alan işletmelerin yönetim, strateji, sürdürülebilir turizm ve ticaret varlığının korunması açısından önem arz etmektedir.

Yapılan bu çalışmada amaç, üretim sektöründe 1970’ li yıllardan bu yana kullanılan bir kavram olan “Tedarik Zinciri Yönetiminin” hizmet işletmeleri performansları üzerine ne gibi etkileri olduğunu ölçmektir. Kış koridoru üzerinde bulunan (Kars-Ağrı-Ardahan-Erzurum-Erzincan) turizm amaçlı konaklama işletmelerinin Hizmet üretimleri üzerinde oluşturdukları yönetim stratejilerinin işletme performansını açıklama anlamında hangi oranlara sahip olduğu regresyon analizi ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak, araştırmanın yürütüldüğü coğrafyadaki tanımlayıcı faktör analizinden Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamalarının zincir oteller dışındaki bireysel ilişkilere odaklanan mevcut ve tam etkili bir sistem yaratmadığı tespit edilmiştir. Tedarik zinciri yönetimi konusunda bulunulan coğrafya içerisinde eğitimlerin verilmesi, bu sistemin oluşturulması göz önüne alındığında ise pilot bölgeler seçilmeli ve analiz kavramları özellikle 2-3 ya da 4 yıldızlı otel yöneticilerine benimsetilmesi gerektiği kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri, Tedarik Zinciri Yönetimi, Konaklama İşletmeleri, Kış Koridoru

ABSTRACT

MASTER THESIS

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN TOURISM PURPOSE ACCOMIDATION
ENFORCEMENT; EXAPLES OF WINTER CORRIDOR**

Osman ÇAPAN

Advisor: Assist. Prof. Dr. Cem IŞIK

2017, Pages: 98

Jury: Assist. Prof. Dr. Cem IŞIK (Danışman)

Assoc. Prof. Dr. Abdulkadir KOŞAN

Assist. Prof. Dr. Burak MİL

This study made in the "Winter Corridor" geography, which is the subject of the research, are important for the protection of the management, strategy, sustainable tourism and business existence of the enterprises located in this geography.

The purpose of this study is to measure the effects of "Supply Chain Management", which has been used since 1970's in the manufacturing sector, on the performance of service enterprises. The proportions of the management strategies formed by the hospitality enterprises located in the winter corridor (Kars-Agri-Ardahan-Erzurum-Erzincan) on service production in terms of explaining the operating performance tried to explain by the regression analysis.

As a result, it has been determined from the descriptive factor analysis in the geography where the research is conducted that Supply Chain Management practices do not create an existing and fully effective system that focuses on an individual relations other than chain hotels. Given that training is provided within the geography of Supply Chain Management and the creation of this system is taken into consideration, the pilot regions must be selected and the anlysis concepts should be adopted especially to 2-3 and 4 star hotel managers.

Keywords: Supply Chain, Supply Chain Management, Accomidation Enforcement, Winter Corridor

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Satın Alma Süreçlerindeki Problem Kaynakları ve Sonuçları.....	9
Tablo 1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Geleneksel Yaklaşım	29
Tablo 1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Katkısı.....	40
Tablo 1.4. Konaklama İşletmeleri Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulaması Faktörlerini Destekleyen Literatür Tablosu	56
Tablo 3.1. Katılımcı Cinsiyet Frekans Tablosu.....	74
Tablo 3.2. Katılımcı Yaş Frekans Tablosu.....	74
Tablo 3.3. Eğitim Durumları Frekans Analizi Tablosu.....	75
Tablo 3.4. İşletmedeki Görev Frekans Analizi.....	75
Tablo 3.5. Çalıştığınız Bölüm Frekans Analizi.....	76
Tablo 3.6. Çalışma Süresi Frekans Tablosu	76
Tablo 3.7. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testi	77
Tablo 3.8. Açıklama Metodu Bileşenler Prensibi Analizi.....	78
Tablo 3.9. Toplam Varyans Açıklama Analizi Tablosu.....	79
Tablo 3.10. Korelasyon Matrisi Tablosu.....	80
Tablo 3.11. Tanımlayıcı İstatistikler	82
Tablo 3.12. Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu.....	83
Tablo 3.13 İncelendiğinde yapılan regresyon analizi sonucu İşletme performansını açıklayan 4 faktörün $R^2 = ,699$ ile iyi derecede ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.....	83
Tablo 3.14. Anova Analizi	83
Tablo 3.15. Eş Doğruluk Tanımlama Analizi	84
Tablo 3.16. Katsayılar Analizi.....	84

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İhtiyaç Talep Formu	4
Şekil 1.2. Malzeme Talep Formu.....	5
Şekil 1.3. Lojistiğin Tedarik Zinciri Yönetimine Evrim Şeması.....	12
Şekil 1.4. Tedarik, Tedarik Yönetimi ve Satın alma Arasındaki İlişkiler.....	16
Şekil 1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Alma Süreci.....	27
Şekil 2.1. İşletme Stratejisinin Tedarik Zinciri Yönetimi ile İlişkisi.....	42
Şekil 2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Planlama Matrisi	45
Şekil 2.3. Konaklama işletmelerinde Basit Tedarik Zinciri.....	49
Şekil 2.4. Turizm Tedarik Zinciri İlişkileri.....	51
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	72
Şekil 3.2. Açıklama Metodu Bileşenleri Prensibi Scree Plot Şeması	79

TEŞEKKÜR

Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Cem IŞIK yönetiminde bir yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Araştırmamın her döneminde gece gündüz demeden tecrübesi ve fikirleri ile beni destekleyip yönlendiren çok değerli danışmanım ve akıl hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın Cem Işık ' a, tez jüri üyelerim Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Sayın Abdulkadir KOŞAN ve Yrd. Doç. Dr. Sayın Burak MİL' e, değerli katkılarından dolayı Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesinde bulunan değerli hocalarım ve çalışma arkadaşlarıma, bu süreçte her zaman yanımda olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teşekkürü borç bilirim.

Erzurum-2017**Osman ÇAPAN**

GİRİŞ

Günümüzde, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde hızlı bir ivme kazanan Turizm, ekonomik büyümedeki rolünü de gün geçtikçe artırdığı açıkça gözlemlenebilmektedir. Bu durum, rekabet artışını, alt yapı yatırımlarını, ürün farklılaştırmayı, tedarik ve satın alma politikalarının da kullanımını ve geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Satın alma, tedarik ve tedarik zinciri yönetimi noktasında literatür içerisinde sanayi ve üretim sektörleri açısından bakıldığı ve ağırlığın bu yönde olduğu gözlemlenmiştir. Hizmet sektörünün büyük bir ayağı olan Turizm açısından da yeni bakış açıları kazandırma adına bu çalışmanın Kış Koridorunda kapsamında yapılmasına ve 2023 Turizm Stratejisi kapsamı ve uygulamaları konusunda ışık tutacağı düşünülmektedir.

Hizmet sektörünün odağında insan dinamiğinin bulunması, gösterdiği değişkenlik ve alınan kararlara yön verme yetisi misafir (insan) odaklı olduğu için bütün paydaşların koordineli bir şekilde çalışması konaklama işletmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Kış Koridoru üzerinde hizmet veren Turizm Belgeli otel işletmelerinin Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamaları ile performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ölçmek ve ilişki derecesinin kuvvetini ve hangi yönde olduğunu ve etkilediğini ortaya koymak amacı ile yapılmıştır.

Birinci bölümde Tedarik Zinciri ve Yönetimi kavramı incelenmiş, Tedarik Zincirine değinilmeden önce Satın alma kavramı hakkında içerik ve kavram açıklamaları yapılmıştır. Genel tanım ve kavramlar hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde Tedarik Zinciri Yönetiminin Turizm sektörü içerisinde genel uygulama ve alanları yöntemlerinden bahsedilmiştir. Mezoekonomik bir araştırma yöntemi olan bu araştırma Turizm sektörüne, tedarik zinciri yönetiminin performans etkisini ölçmeye yönelik bir yaklaşım izlenerek yürütülmüş ve bu husus üzerinde durulmuştur.

Üçüncü ve son bölümde ise Analizler, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir. Çalışmanın amacı “Tedarik Zinciri Yönetimi” uygulanan işletmelerin performanslarına ne derece de etki ettiği, avantajlarına var ise dezavantajlarına ve bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması amacı ile gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

Tedarik, Tedarik Yönetimi, Tedarik Zinciri, Tedarik Zinciri Yönetimi kavramlarını açıklamadan önce bu fonksiyonel yapının temelini oluşturan aynı zamanda işleyiş ve süreci hakkında önem teşkil eden kavramlar mevcuttur. Bu kavramlara da ayrıca değinmek gerekmektedir. Bunlar; satın alma, lojistik, tedarik ve tedarik yönetimi içerisinde bulunan diğer yönetim ve fonksiyonel kavramları da içermektedir.

1.1. SATIN ALMA KAVRAMLARI

Literatürde birçok tanımı olmasına rağmen, bünyesinde birçok kavram içermektedir. Satın alma ile birlikte sıklıkla telaffuz edilen diğer kavramlara da değinmek gerekir.

1.1.1. Satın Alma

Satın alma, basit bir ifade ile ihtiyaçlara yönelik olarak, gündelik hayat içerisinde bir ürün veya hizmetin belirli bir ödeme/bedel karşılığında temini veya sağlanması olarak özetlenebilir.

Satın alma, tedarik zincirinin fonksiyonel bir parçası ya da örgütsel bir birim olarak faaliyet gösteren bir süreçtir. İşletmenin üretim varlığı için ya da talep edilen ihtiyaçların en etkin şekilde, zamanda, kalitede, miktarda ve doğru fiyat ile temin edilmesinden ve doğru tedarikçi yönetiminden sorumlu birimdir. Bu uygulama doğrudan işletmenin rekabet açısından avantaj elde etmesine yardımcı olabilecek unsurlardan olacağı söylenebilir.

“Bir birim mal, hizmet ya da üretim faktörünün piyasa fiyatından edinimi” (Türk Dil Kurumu, 2017).

1.1.2. Satın Almanın Temel Aşamaları

Tedarik zinciri kavramını oluşturan fonksiyonlardan biri olan satın alma fonksiyonu kendisini işletmeler bünyesinde üretim birimine bağlı bir birim olarak göstermektedir birçok aşamaya sahiptir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir;

a) Problemin ortaya çıkması ve ihtiyacın belirlenmesi; Satın alma operasyonlarını yürüten yetkili karar alma mekanizması veya ilgili personel ihtiyaçlar konusunda net bilgiye sahip olmak zorundadır. Bu birim, üretim yapacak olan ve ihtiyaca sahip olan birim tarafından ürün niteliklerine uygun şekilde talepte bulunur. İşletme bünyesinde kullanıma hazır bir şekilde kendi bünyesi içerisinde karşılayacak ise “Depo Talep Formu” ile depodan malzeme talebi yapılmaktadır. Şayet mevcut ihtiyaç işletme kendi bünyesinden karşılanamıyor ya da stoklarında mevcut değil ise “Malzeme Talep Formu” ile dış kaynak kullanımı ile ihtiyacın giderilmesi için talep oluşturulur. İhtiyacın belirlenmesi işletme içerisinde ve dış kaynak kullanımında kapsam olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Üretim bölümünden gelecek, işletme, üretim, kesici takım, tamamlayıcı ürün malzemeleri,
- Müşteri siparişlerinden doğan, yeni üretim mamulleri için gerekli hammadde, yarı mamul ve sarf malzemeleri,
- Yeni ürün talep ya da üretim süreci kaynaklı talepler,
- Bakım/Onarım sürecinden kaynaklanan talepler,
- Kalite güvence bölümünden gelebilecek ölçüm ya da kalibrasyon test ekipman ve hizmet talepleri,
- İnsan kaynakları bölümünden gelebilecek sarf malzemeleri, eğitim hizmetleri talepleri,
- Satın alma bölümünden gelebilecek lojistik hizmet ve ekipman talepleri,
- Üretim bölümünden gelebilecek yeniliğe yönelik makine, teçhizat, ekipman sarf malzeme talepleri,
- İşletmenin diğer bölümlerinden gelebilecek, sarf malzemeleri talepleri,
- Diğer lojistik ürün hizmet talepleri,
- Diğer sarf malzeme ve ekipman talepleri (Erdal, 2014).

Satın alma talepleri prosedürüne uygun şekilde yapılması, işletme içerisinde daha az hata ve israfın önüne geçme ve takip kolaylığı sağlamaktadır (Görçün, 2016). Bahsi geçen formların, kontrol ve takip için aynı zamanda talep edilen ürün, hammadde ya da

Satın alma bölümüne bildirilen talep, sipariş sürecinin ilk adımıdır. Talep alındıktan sonra bölümün operasyonlar için gerekli ürün veya hizmeti sağlamak adına yapılır (Şekil 1.2).

“MALZEME TALEP FORMU

Talep Eden Birim :
Talep Edilen Birim :

S.No	Malzemenin Cinsi	Miktarı	Birimi/Ölçeği
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Talep (Personel)
 Ad-Soyad : Tarih:
 İmza:

İzin (İlgili Bölüm Amiri) Uygundur Uygun Değildir
 Ad-Soyad : Tarih:
 İmza:

Varsa Gerekçesi

Onay (Müdür) Uygundur Uygun Değildir
 Ad-Soyad : Tarih:
 İmza:

Varsa Gerekçesi

Not: Teknik Özelliği olan malzemelerin teknik özellikleri ayrıca belirtilecektir.”

Kaynak : (www.karabuk.edu.tr, 2017)

Şekil 1.2. Malzeme Talep Formu

c) **Tedarikçi araştırması ve seçimi;** Satın alma bölümünün en fazla efor ve zaman harcadığı ayak olarak nitelendirilebilen bu aşama, aynı zamanda en etkin ve doğru adımların atılması gereken süreçtir. Araştırma sürecinin tedarikçi temini kadar araştırma yönteminin de başarılı olması önem arz etmektedir. Yeterli verim alınamayan tedarikçiler ile yapılabilecek en kısa zaman zarfında irtibatın ve ticari ortaklığın bitirilmesi gerekir. Tedarikçi seçimlerinde yapılacak en ufak hatalar uzun vadede işletmenin, müşteri, zaman, maliyet kayıpları anlamına gelir.

Tedarikçilerin seçimi konusu satın alma bölümünün önemli bir ayağı olmakla birlikte göz önünde bulundurması gereken kriterlere de uyma şartı aramak zorunluluğu doğar (Weele, 2014). Bu kriterle özetle;

- Kalite,
- Maliyet,
- Teslimat hız ve koşulları,
- Yenilikçilik anlayışı,
- İşletme ile uyumlu çalışabilme,
- Ödeme şekil ve muhteviyatı,
- Gerçekleştirilebilirlik,
- İletişim,
- Ulaşılabilirlik, şeklinde genel olarak sınıflandırılabilir (Erdal, 2014)

Tedarikçiler ile ilgili bilgi kaynaklarında aracı kullanmamak önemli bir seçim kriteri olmalıdır bununla birlikte başvuru yapılabilecek bazı kaynaklar; numuneler, referanslar, internet, meslektaş görüşleri, sektör ile ilgili yayın ve raporlar, üretim sahası ziyaretleri, kamu kurum ve kuruluşları, reklam kampanyası harici medya organları bilgi edinilebilecek kişi ve kurumlara örnek olabilir.

“Tedarikçi seçim sürecinde çok yönlü araştırma yapılması, tek kaynak kullanımı yerine birçok kaynağa başvurulması gerekmektedir. Bu durum tedarikçiler ile ilgili riskleri analiz etmeyi sağlar, kapsamlı bilgi elde edilir. Bu bilgiler özetle aşağıdaki gibidir;

- Tedarikçi durum analizi,
- Teslimat yeteneği,
- Teknolojik altyapı
- Tedarikçi kültürü,
- Etik,
- Çevresel faktörler,
- Finansal durum (Erdal, 2014, s. 40)''.

d) Sipariş tanımlaması; Sipariş emri, tedarikçilerden ürün ve hizmet alımı için satın alma bölümünce gerçekleştirilir. Başlangıç aşamasında satın alma sipariş formu düzenlenir ve ilgili tedarikçiye iletilir. Alıcı ve tedarikçi arasındaki ticari ilişki açısından önem arz eden sipariş formunun hangi bilgileri içerdiği sektör deneyimleri ve işletme faaliyet alanına bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. Örneğin;

- Ortaya çıkabilecek zararlara karşı siparişi veren tarafı korumaya yönelik yaptırımlar,
- Fiyat politikası ile ilgili yaptırımlar (sipariş tarihi itibari ya da ödeme konusunda yaşanabilecek gecikmeler ile alakalı olarak ve formda belirtilen ilkelere istinaden daha fazla bir yaptırım uygulanmaması gibi),
- Ürün veya hizmetin kontrolü,
- Kalite ve güvence kriterlerinin içeriği,
- Sipariş zamanında yaşanabilecek gecikmelere istinaden uygulanacak olan yaptırımlar,
- Sipariş miktarı konusundaki sınırlamalar,

Malzeme Talep Formu; Gerektiğinde ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetin niteliklerine göre tekrar talep edilebilir, kontrol amacı ile iki tarafında elinde hali hazırda bulunması gerekebilir, bazı formlarda gereken ürünlerin teknik çizim veya resimleri de yer alabilir (Erdal, 2014).

e) Teklif analizi ve akit yapılması; Bu aşamada ki temel unsurlar, kalite, miktar, zaman ve fiyattır. Satın alma operasyonlarında tedarikçi ile yapılan akitler için satın alma bölümü yetkilisi veya karar mekanizmasında söz sahibi işletme

yetkililerinin onay gerekmektedir. Bu durum ayrıca bir kontrol sürecini de otomatik olarak başlatmış olur.

- f) Sipariş verme ve takip;** Sipariş verme, ihtiyacın başarıyla karşılanması ve nihai kullanıcı olan müşteriye ulaştırma adına başlatılan sürecin önemli aşamalarından biridir (Erdal, 2014). Satın alma operasyonlarının önemli bir bölümü sipariş verme ve takip işlemleri çerçevesinde gerçekleşir (Yağcı, 2009).
- g) Teslim alma ve denetim;** İşletme bünyesinde var ise depo bölümü gelen ya da teslim alınan ürünleri sipariş formunda ki niteliklere uygun olup olmadığına dair depoya girmeden önce kontrol etmelidir. Ürün sipariş formu niteliği hem ürün hem de irsaliye üzerinden kontrol edildikten ve gerekli muayeneler yapıldıktan sonra teslim alınmalıdır. Gelen ürün içerisinden belirli oranlarda alınacak numuneler üzerinden kalite kriterlerine yönelik testler yapılır ve ürün eksiksiz bir şekilde sayım ile teslim alınır (Erdal, 2014).
- h) Fatura kontrolü ve ödeme şekillerinin belirlenmesi,** Bu aşamada temel beklenti, ürün kabulü sonrası hem alıcı hem tedarikçi açısından yapılan akitt doğrultusunda hareket edilmesidir. Bu kapsamda ulaştırma koşulları ve ürün nitelikleri sağlandıktan sonra ödeme konusu gündeme gelir ve taraflar görevlerini yerine getirmek adına işlemleri gerçekleştireceklerdir. Şayet itilaf oluşması durumunda tedarikçiden kaynaklı ise geç teslimat, kalite sapmaları gibi durumlar, ürün reddi iade gibi sonuçlar doğurabilir ya da ödeme de gerçekleşecek gecikme durumlarında anlaşmanın belirtilen yaptırımları, hukuki yollar ile tahsil unsurları devreye girebilir (Erdal, 2014).
- i) Tedarikçi belirleme ve geri dönüş;** Satın alma sürecinin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için finansal kaynakların ilgili dönem başında belirlenen bütçe planlaması içerisinde yapılması gerekmektedir. Etkin kaynak kullanımı aynı zamanda daha verimli bir satın alma süreci kurulması ve işletilmesi anlamına gelir (Erdal, 2014, s. 67). Satın alma sürecinin son aşaması olarak kabul edilen bu süreç, ürün kabul ve hizmet kalite hedeflerinin tutturulması sonrası tedarikçi ile sürdürülebilir ticari ilişki için periyodik olarak tekrarlayan bir kontrol süreci olarak da nitelendirilebilir (Weele, 2014).

Başka bir deyişle yönetim tarafından satın almanın amaca ulaşması maliyetleri de kontrol altında tutmanın başka bir stratejik davranışı olarak örgüt bünyesine yansıtılması anlatılması anlamında gelir (Görçün, 2016).

Satın alma iş akışı veya hizmet gerçekleştirilmesi esnasında bu sisteme yönelik dış kaynak kullanımı da maliyetleri olumlu yönde etkileyen faktörler arasında yer alıyor olsa da genel geçer kabul bu sürecin temel aşamalar sonrasında izlenilecek ve geliştirilecek politikalar ışığında yapılması yönündedir (Erdal, 2014).

1.1.3. Satın Alma Süreçlerindeki Problem Kaynakları ve Sonuçlar

İşletmenin satın alma sürecinde doğru bir politika oluşturulmaması durumu birçok problem ve sonuç doğurur. İşletmenin ihtiyaç tanımlarının doğru bir şekilde yapılması, ürünlerin/hizmetlerin son nihai kullanıcı olan müşteriye ulaşıncaya kadar geçen süre zarfında her aşamada bulunan risk faktörlerinin iyi analiz edilmesi sonucu gerçekleşir. Bu riskler ve sonuçları Tablo 1.1’ de verilmiştir.

Tablo 1.1. Satın Alma Süreçlerindeki Problem Kaynakları ve Sonuçları

Faaliyet	Problemin Kaynağı	Riskler ve Sonuçlar
İhtiyacın Tanımlanması	İhtiyacın erken tanımlanması	İhtiyacın net olarak anlaşılabilmesi Uygun ürün veya teknolojinin bulunamaması
	İhtiyacın geç tanımlanması	Pazar veya Pazar payı kaybı Kar oranında etkilenme
Satın Alma Talebi	Yetersiz talep	Üretim gecikmesi Sipariş zamanında gecikme
	Fazla talep	Elde bulundurma maliyeti ve yıpranma eskime demode olma maliyeti oluşacaktır.
Teklif İsteme	İhtiyaçlarda fazla detay	Süreç veya ürün için uygun iyileştirmeler gözden kaçabilir
	İhtiyaçlarda gerekenden az detay	Teklifi cevaplayan yanlış yönlendirilmiştir
	Çok fazla miktar talebi	Uygun analiz için gereken zaman olmayabilir
	Çok az miktar da talep	En iyi tedarikçiler cevaplamayabilir

Tablo 1.2. (Devamı)

Tedarikçi Seçimi	Tedarikçi kalite, miktar ve teslimat şartlarını karşılama yeteneklerine sahip olmayabilir.	Üretim gecikmeleri, kalitesiz ürün veya hizmetler, gerçekleşmeyen siparişler
	Tedarikçi ürün bilgisini kullanarak rakip olabilir.	Müşteri kayıpları Pazar veya Pazar payı kayıpları
Satın Alma Siparişi	Pazarlık edilmiş koşullar en iyileri olmayabilir. Prosedürve yazışma hataları farklı sonuçlara sebep olabilir.	Taşıma türü en iyi seçim olmayabilir Ödeme koşulları tedarikçiyi motive etmeyebilir
	Tedarikçi siparişi karşılayamayacak kapasiteye sahip olmayabilir.	Siparişin belli yüzdesi hatalıdır Hatalı miktar, ürün, fiyat, teslimat koşulları
	Tedarikçi iş gerçekleştirecek performansa sahip olmayabilir.	Tedarikçi zaman ilkesini dikkate almayabilir
	Tedarikçi sözleşmeyi kabul eder fakat diğer sözleşmelere öncelik verir.	Zayıf ürün ve hizmet kalitesi Yetersiz miktarda üretim
Sipariş Kabul/Fatura	Hatalı, eksik veya geç teslim durumları	Üretim gecikmeleri, ilave sipariş emirleri veya düzeltici emirler, ilave tedarikçi maliyetleri oluşur. Siparişin tamamlanması veya hatanın çözüme kavuşması zamana bağlıdır. Tedarikçi için cezalar oluşur.
	Ürün kabul raporunda gecikme	Tedarikçi zaman esasının karşılığını veremez Raporda hatalar oluşabilir
	Fatura hatası	Çözüm için zaman gerekli. Hatalı miktar için ödeme olabilir. Tedarikçi alıcı ilişkileri zarar görebilir.
	Alıcının fatura ile karşılaştırma yapmaması	Tedarikçiye ödemelerde gecikme olabilir.
Ödeme	Ürün hizmetler kabul edilmeden önce ödeme yapılabilir.	Yüksek maliyet, düşük karlılık
	Tedarikçiye düşük ya da geç ödeme yapılabilir.	Tedarikçi gelecekte alıcının yeni siparişleri için istekli olmayabilir.

Kaynak: (Larry R. Smeltzer & Siferd, Ocak 1998, s. 42)

1.1.4 Lojistik

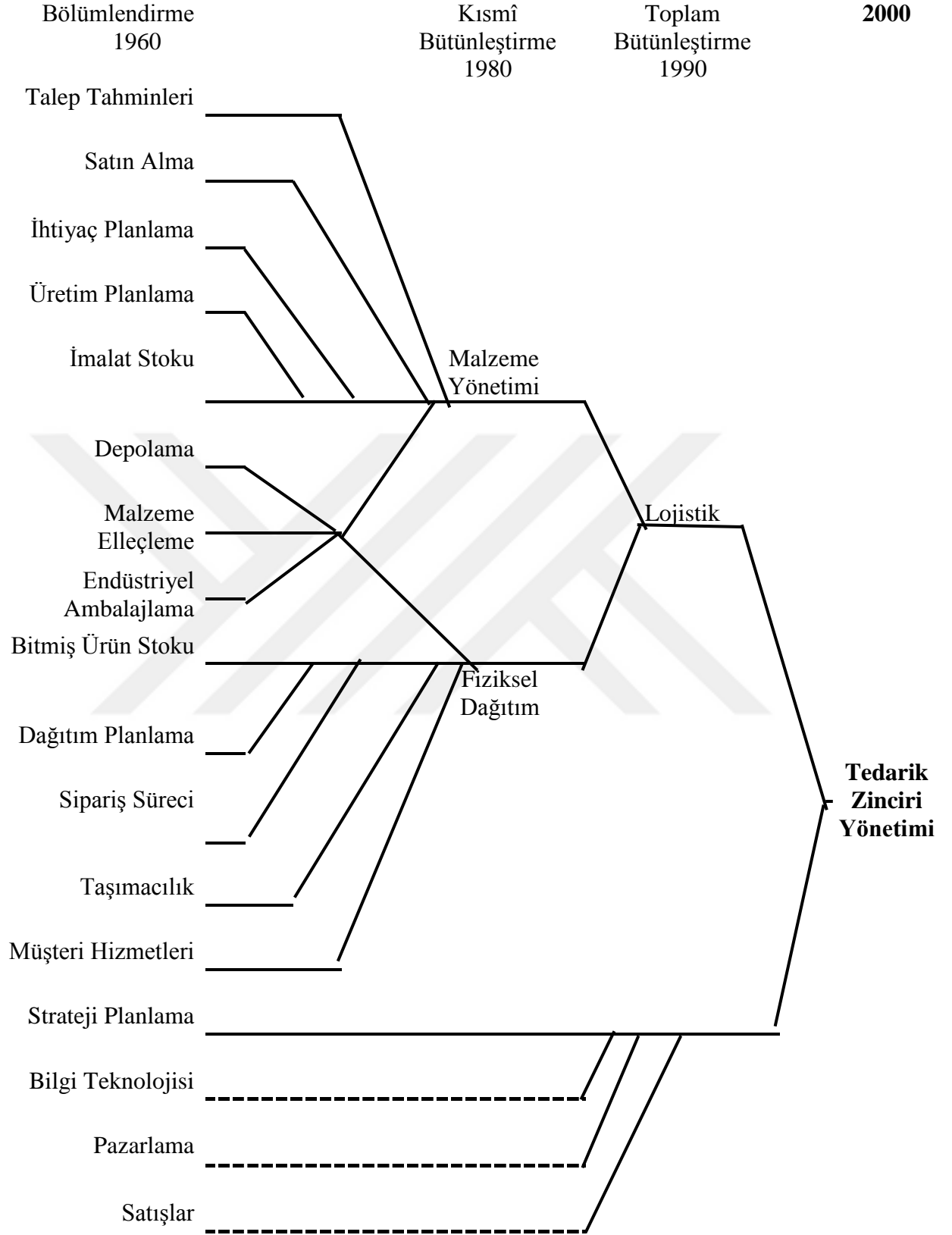
Kısaca tanımlayacak olursak lojistik; ihtiyaç duyulan ürün/mal veya hizmetleri ihtiyaç duyulan yere ulaştırma sürecinin tamamıdır diyebiliriz (Long, 2016, s. 3).

Birçok farklı tanımla bulunmasına rağmen lojistik özünde ürünü teminden itibaren üretim ya da hizmete dönüştürme süreci içerisindeki zamanın tamamını kapsayan karmaşık bir süreçtir diyebiliriz. “Özellikle lojistik; Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP) eski adı ile Lojistik Yönetimi Konseyi (Council of Logistics Management – CLM) tarafından yapılan tanımla ile; “Müşteri/ Misafir gereksinimlerini/ihtiyaçlarını gidermek amacıyla mal/ürün veya hizmetlerin, bunlarla ilgili bilgilerin, üretim merkezinden tüketim sahasına, etkin, verimli akış, depolama süreçlerini ve muhafazasını planlayan, yürüten, denetleyen, tedarik zincirinin bir aşaması” olarak nitelendirilmektedir (Long, 2016, s. 4). Bu tanımla “işletme lojistiği” olarak nitelendirmek daha elverişli bir tanımla olacaktır (Long, 2016).

1.1.4. Lojistiğin Zaman İçerisinde Tedarik Zincirine Evrimi

Peter Drucker ‘a göre lojistik “ekonominin karanlık anakarası” olarak betimlemiş ve 1962 yılında bir dergide yayınlanan yazıda geleceği en parlak iş sahası olarak nitelendirmiştir (Long, 2016, s. 3).

Daha etkin bir biçimde açıklamak için Şekil 1.3’ de detaylar verilmiştir.



Şekil 1.3. Lojistiğin Tedarik Zinciri Yönetimine Evrim Şeması (Long, 2016, s. 7)

1.1.5. Lojistiğin Amacı

Bowersox ve Closs bir lojistik sisteminin 6 operasyonel amaç etrafında toplandığı görüşünü savunur. Bu amaçlar;

- *Hızlı yanıt*; İşletmenin sektör ile ilgili yaşanan değişimlere verdiği tepkime ve uyum süresini, hali hazırda bulunan mevcut müşterileri koruma ve yeni müşteri kazanma seviyesini belirleyen bir ölçüttür.
- *Tutarlılık*; Temin etme, muhafaza, teslim alınan miktar, performans değerlerinde süreklilik tutarlı olmalıdır.
- *En Düşük Stok*; Depolama yüksek bir maliyettir en düşük seviyede tutulması gerekir.
- *Entegre ulaştırma*; Taşıma maliyetleri yüksek özellikle küçük olanların birleştirilerek bir arada yapılması, çalışma rotaları belirlenerek ve mümkünse araç dönüş güzergahında dahi kapasitesini doldurup hareket etmelidir.
- *Kalite*; Sadece taşınan ürün değil lojistik destek ve hizmetinde kaliteli olması zorunlu hale gelmiştir.
- *Yaşam çevrim desteği*; Sadece ürün teslimi gibi kısa ve kısır bir süreç olmayan lojistik aynı zamanda iade edilen ürün ve hizmetleri de içerir. Kusurlu, sezon sonu, raf ömrünün dolması gibi sebeplerle iade edilebilir. Bu ürünlerin geri kazanımı; paketleme için kullanılan malzemeler ve ürünlerin bizzatı kendilerinin geri dönüşümleri şeklinde de olabilir.

1.1.6. Tedarik

Tedarik kelime anlamı olarak (isim); “Araştırıp bulma, sağlama, elde etme, (fiil) temin etmek (Türk Dil Kurumu, 2017)”, gibi anlamlara gelmekle birlikte, işletmeler açısından; amaçları doğrultusunda ve ihtiyaca yönelik olarak kaynakların temini ya da hali hazırda bulundurulması şeklinde özetlenebilir.

Tedarik (procurement), satın alma, temin etme sürecinden çok daha geniş bir kavram olarak nitelendirilmektedir ve günümüzde tedarik süreci sadece satın alma süreçleri ile ilgili değil, bir ço kavramı da bünyesinde bulunduran karmaşık bir sistemi ifade eder. Bunlar;

- İhtiyaçların belirlenmesi
- Ticari açıdan analiz edilmesi
- İkame veya potansiyel tedarikçilerin araştırılması
- Uygun kaynak seçimi
- Sipariş ya da sözleşmelerde uzlaşma
- Ürün ve hizmetlerin teslim alımı
- Ödeme yapılması gibi açılardan da değerlendirilmektedir.

Tedarik; işletme, örgüt ya da organizasyonlarda sadece satın alma işlemi olarak değil tekrar eden, uzun dönemli temin, güven kavramının merkezini oluşturduğu daha geniş kapsamlı bir organizasyonu içerir (Michiel R. Leenders, 2006, s. 4-5).

Yaklaşık altmış yıl önce Forrester (1958) tedarik kavramını yönetim içerisindeki dağıtım kanallarında örgütsel iletişim yapısının enstrümanlarından biri olarak betimlemiştir. (Yağcı, 2009, s. 14)

1.1.7. Tedarikçi

İşletmelerin, üretim yapabilmesi için ürün, malzeme veya hizmet ihtiyaçlarını istenilen nitelikler ve zamana göre karşılayan gerçek veya tüzel kişiler olarak özetlenebilir.

Tedarikçiler işletmenin sadece anlık ihtiyaçlarını karşılayan özel ve tüzel kişilikler olarak algılanmamalıdır aynı zamanda tedarikçiler işletmenin amaçlarına uygun seçildiklerinde irer ortak, paydaş sayılabilirler. İşletme amaçları ile paralel hareket etme sebeplerinin temelinde her işletmenin kendi varlığını sürdürmek, kar elde etme, büyüme işletme içgüdüleri doğar. Bunun gibi amaçları göz önünde bulundurduğu gerçeğinden hareketle, tedarikçilerinde işletme bünyesinde olmasa dahi ortak vb. sıfatlara sahip olabildiği gerçeği göz ardı edilemez (Görçün, 2016).

1.2. YÖNETİM ŞEKİLLERİ

1.2.1. Tedarik Yönetimi

Tedarik kavramı, çok geniş çalışma evrenine sahip bir sahadır; tedarikçi seçimi, talep edilen mal ve hizmetler, piyasa araştırması, kaynak, üretim ve stoklama stratejileri gibi birçok konuyu kapsar (Şekil 1). Tedarik yönetimi, İşletmenin amaçlarına yönelik stratejilerden, ihtiyaç duyulan hammadde, malzeme, hizmet gibi olguların tanımlanması, temin edilmesi, ulaşım sağlanması, stoklanması ve kaynakların etkin bir biçimde yönetilmesidir (Erdal, 2014, s. 10). “Süreç içerisinde;

- Tanımlama,
- Elde Etme,
- Erişim,
- Konumlandırma, gibi etmenlerin de dikkate alınması gerekmektedir.” Bu kavramlar;

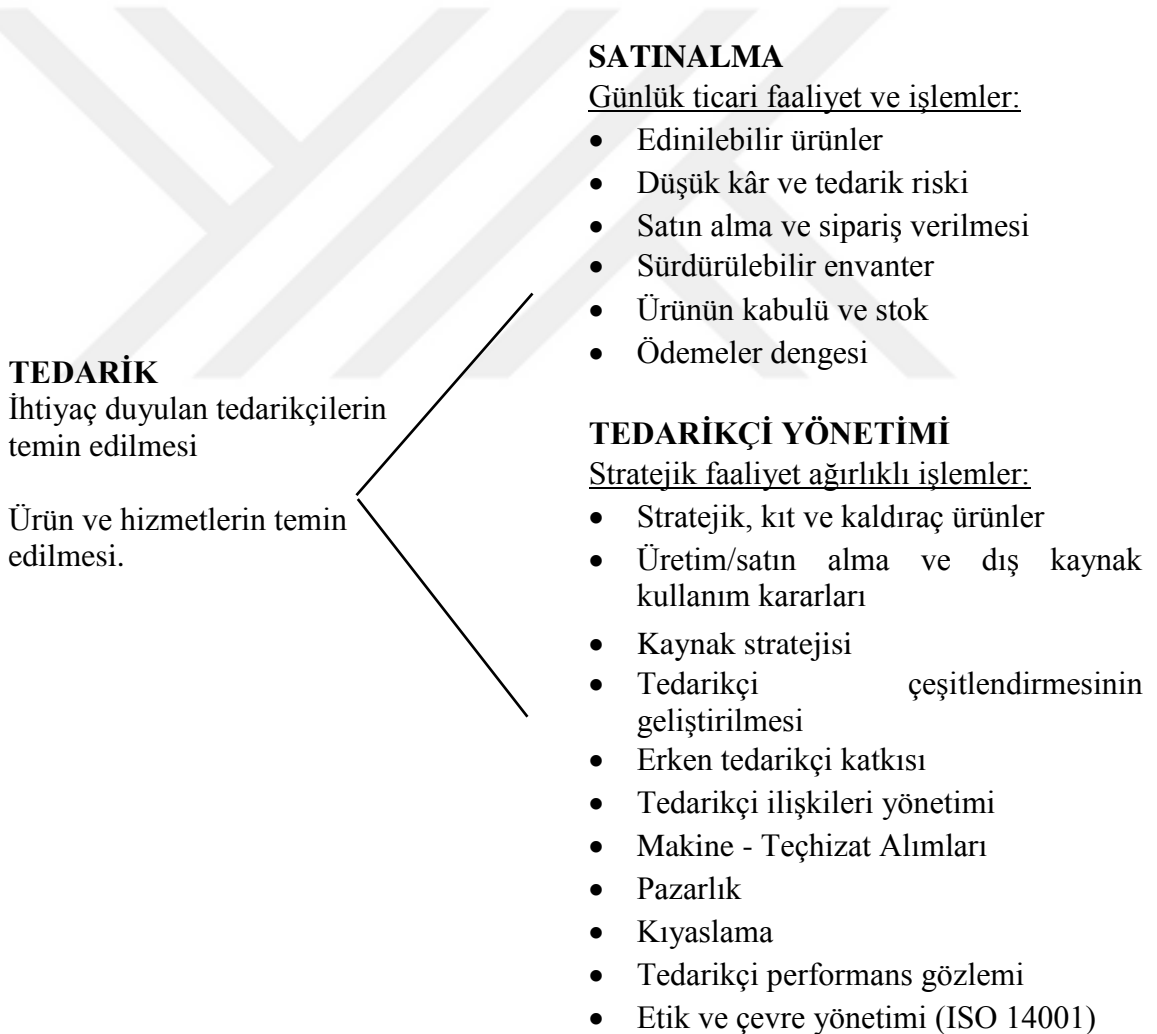
“Tanımlama”, tedarik yönetimi kavramı işletmelerin ürün ve hizmetlerinin meydana gelmesi için, yeni teknoloji ve kaynakların ya da yeterince bilgi sahibi olmayan tedarikçilerin oluşturduğu fırsatların tespiti olarak nitelendirilebilir” (Erdal, 2014, s. 10).

“Elde etme”, aslında bir kazanma eylemi olan elde etme alım ya da sahip olma işlemlerinden daha geniş ve kapsamlı bir anlama sahiptir. İşletmenin iç ve dış paydaşları arasında örgütsel amaca hizmet eden her türlü iletişimi finansal kaynak arama, sağlama ve kullanmak adına gerçekleştirilen stratejilerin tamamıdır. Etkin ilişki ağlarının geliştirilmesi, elde etme yöntemleri, diğer zincir süreçlerini de kapsadığı gibi aynı zamanda ilişkili olduğu süreçlerin hemen hemen tamamı üzerinde baskın bir etkiye sahip olduğu da göz ardı edilemez. Geleneksel satın alma davranışlarından ziyade, daha etkin ve ileri bir seviyede organizasyon içerisinde yürütülmesi gereken bir süreç olan elde etme diğer bölümlerinde katkısına ihtiyaç duyar. Örneğin, muhasebe, finans bölümleri işletmenin önceliklerini, nakit akışını, ödeme takvimlerini ve şekillerini belirlerken bu bölümler kendi aralarında mutabakatı sağlamak durumundadırlar.

“ Erişim”, örgütsel anlamda rekabet avantajı elde etmek adına potansiyel ve mevcut tedarikçiler yanı sıra alternatif tedarik yöntemleri, hizmet ve teknolojilerin

aranması, bulunması, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanmasıdır (Weele, 2014). Piyasadaki kaynak ve varlıklara ulaşılmasıdır. İşletmeler genel anlamda tamamıyla bütün üretim aktörlerinin üretim unsurlarına sahip olmayı tercih etmez. Genellikle üretim faktörlerine sahip aktörlere erişimi tercih eder ve yararlanmak ister (Erdal, 2014, s. 10).

“Konumlandırma/yerleştirme” bu kavram işletmelerin pazar içerisindeki edinmek istedikleri yer için belirledikleri stratejik faaliyet ve politikaları içerir. Pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi tedarik faaliyetlerinde belirli bir konuma yerleştirilmesi işletmenin geleceği açısından oldukça önem arz eder (Erdal, 2014, s. 10).



Kaynak: (Lyson & Farrington, 2006, s. 8)

Şekil 1.4. Tedarik, Tedarik Yönetimi ve Satın alma Arasındaki İlişkiler

Tedarik, birçok süreci bünyesinde bulundurmakla birlikte, özünde ürün ve hizmeti genişletmeyi ve maliyet düşürmeyi esas alan bir fonksiyon olarak da özetlenebilir. Tedarik zinciri içinde aynı zamanda yeni ya da orijinal ürün geliştirme veya süreçleri gözden geçirmeyi de kapsam dâhilinde sınıflandırabilmek mümkündür diyebiliriz. Bu kapsamlı fonksiyon ürün ya da hizmetin üretimden tüketim noktasına ulaşıncaya kadar, bütün süreç boyunca aşamaların tamamının gözlemlenmesi, sınıflandırılması, analiz edilmesi, taşınma, hareket, işlemlerin, maliyet ve bilgilerin tümünü içermektedir (Erdal, 2014, s. 11)

1.2.1. Malzeme Yönetimi

Malzeme yönetimi, özetle işletmenin girdi hareketleri ve bu girdilerin stoklanması olarak tanımlanabilir (Kauffman, 2002, s. 46).

Malzeme yönetiminin amaçları;

- Gerekliklerin tahmini,
- Ticari değer olup, olmadığı ve düzenleme,
- Girdilerin kabulü ve kontrolü,
- Tedarik kaynağı bulma,
- Temin etme,

Şeklinde özetlenebilir. Ayrıca; nihai ürün oluşturulması girdi akışının sağlanması işletmeye bütünsel bakış açısı kazandırması açısından oldukça önemlidir. Malzeme yönetimi, kapsamı bakımından, tedarik zinciri yönetimi fonksiyonunun altında yer alsa da; önemli bir kilit noktası olduğu küçük ve orta dereceli işletme bünyelerinde de kabul görmeye başlamış ve devam etmektedir (Leenders & Fearon, 1993, s. 5).

1.2.2. Tam Zamanında Yönetim (Just In Time)

Bir fonksiyon olarak tedarik konusunda zamanlama da önemlidir bu yüzden değinmemiz gereken kavramlardan biri de; Tam Zamanında Yönetim (Just In Time) ilkesi/kavramıdır.

Bu yönetim şekli kavram olarak ele alınmasa da bir ilke olarak betimlenebilir; ihtiyaç duyulan hammadde, yardımcı hammadde, iş gücü vb. üretim kavramlarının

tamamının üretim süreci içerisinde ve tam onlara ihtiyaç duyulduğu esnada ve ihtiyaç duyulan miktarda kullanıma hazır olmaları durumu olarak tanımlanabilir (Weele, 2014, s. 260).

Tam zamanında yönetim ilkesi, Tedarik Zinciri Yönetiminin etkin bir biçimde işlemesi için yapılan uygulamalar arasında ilk sıralarda yer almaktadır, sektör fark etmeksizin, iç ve dış paydaş ya da ortaklar olarak sınıflandırabileceğimiz her birim, bu ilke içerisinde azımsanmayacak rol üstlenmek zorundadır diyebiliriz.

Tam zamanında yönetim talebin şekillendirdiği ve faaliyete geçirdiği bir yönetim şeklidir, talep olmazsa herhangi bir ürün veya hizmet üretimi olmaması anlamına gelir, diyebiliriz. Ancak; bu yönetim şeklinde üretim olmaması zaman ya da kaynakların boşa harcanması anlamına gelmemektedir, talebin olmadığı durumlarda, oluşan boş zaman örgüt içerisinde tespit edilen ya da ihtiyaç duyulan eksikleri giderme, küçük çaplı tamirat, ürün yenileme veya farklılaştırma gibi çalışmaların yapılması şeklinde değerlendirilmektedir (Weele, 2014, s. 260).

1.3. TEDARİK FONKSİYONUNUN AMAÇ, İŞLEV VE ÖNEMİ

1.3.1. Tedarik Fonksiyonunun Amacı

Küreselleşen dünyada ekonominin en küçük birimi olan işletmelerin dahi çağa ayak uydurma gereksinimi gün geçtikçe artarken özellikle hizmet işletmelerinde değişen ihtiyaç ve isteklerin göz önüne alınması da kaçınılmaz bir hal almaya başlamıştır. Teknolojik gelişmelerin ve iletişim imkânlarının sağladığı erişilebilirlik bulunduğunuz yerden ayrılmadan da hizmet veya ürün hakkında bilgi edinebilmenize olanak sağlamakla birlikte fikir üretmeye yardımcı elemanlar olarak da dikkat çekmektedir. Bununla birlikte hızla değişen istek ve ihtiyaçlar ile birlikte önem kazanmaya devam eden Tedarik fonksiyonu da işletmelerce benimsenmeye başlandığı gözlemlenmiştir. Tedarikin başlangıçta üç temel fonksiyonu mevcut iken;

- Ucuz fiyat
- Üretim devamlılığı
- Envanter Yönetimi (zaman içerisinde genişletilmesi kanısına varıldığı söylenebilir) (İlter, 2002:22).

Aynı zamanda tedarik fonksiyonu kapsamı geniş olduğundan içeriği geniş bir şekilde, aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Pazar araştırması,
- Odaklı Geliştirme,
- İhtiyaçların Belirlenmesi,
- Standardizasyon,
- Kalite düzey tespiti,
- Zaman Yönetimi,
- Fiyat düzeyi belirlenmesi,
- Satın alma politikalarının tespiti,
- Piyasa analizi,
- Fiyat Tahmini,
- Ürün kabul, muayene ve kontrol
- Depolama,
- Değer analizi,
- Kısa vadeli satın alma planı,
- Uzun vadeli satın alma planı,
- Tedarik kaynağı geliştirme politikaları,
- İletişim,
- Ürün farklılaştırma kararları,
- Karar sonrası yürütülecek politika tespiti,
- Tedarikçi kontrol ve gözlemi,
- Dağıtım,
- Tutundurma,
- Süreklilik (Yağcı, 2009)

1.3.2. Tedarik Fonksiyonunu İşlevleri

Tedarik bölümü işletmeler içerisinde temelde dört işlev olarak özetlenebilir bunlar;

- Piyasa/pazar araştırmasını yapmak. Talep edilen ürün ve hizmetlerin yurt içi ve yurt dışı tedarikçilerini/sağlayıcılarını araştırmak, ürün ve hizmetlerin nitelikleri hakkında detaylı bilgi edinmek, teslim alma, depolama, öncelikli ve acil durumlarda temin konusunda bilgileri inceler ve değerlendirir,
- Tedarik edilen ürün/hizmetlere karşı talebi incelenmek ve değerlendirmesini yapmak. İşletmenin karar mekanizması olan yöneticilerin talep ettikleri ürün/hizmetlere hangi miktarda ihtiyaç duydukları, zaman içerisindeki dağılımı, tahmini temin süreçleri ve ivedi durumlarda gözetilecek çıkarların hangi piyasa koşullarına nasıl uyum sağlayacağını belirlemek, tedarik dönemleri ve sıklıklarını etkili yapabilmek adına politikalar oluşturmak şeklinde nitelendirilebilir.
- Tedarik kaynakları ile ihtiyaçlar arasında bağlantı kurmak. Bu süreçte Tedarik yöneticileri ihtiyaçlar dâhilinde hareket ederek ihtiyaçlara göre kaynaklar arasında işletme çıkarlarını göz önüne alarak akit/anlaşma yapma görevini yerine getirmek için çalışmalar yürütür ve oluşturdukları politikalar ışığında tedarik anlaşmalarını geliştirip yürürlüğe koyma görevini ifa ederler.
- Yapılan tedarik anlaşmalarının etkin bir şekilde yürümesi buna ek olarak satın alınan mal veya hizmetlerin taşıma, depolama ve muhafaza gibi işlemlerini kısaca ambar yönetimini planlama ve sistematik bir şekilde uygun nitelik ve özellikleri gözeterek yerine getirme süreçlerinden oluşur. (Yağcı, 2009, s. 6-7)

1.3.3. İşletme İçindeki Yeri

Günümüzde birçok işletme tedarik yapısını diğer bölümlere ya da yöneticilere bağlı birer birim şeklinde yürütmekte ya da organize etmektedirler, bu durum tedarik bölümünün özgürlüğünü kısıtlamaktadır diyebiliriz. Faaliyet konusu gözetmeksizin aslında işletmenin alt bir elamanı olarak görülen tedarik, satış, üretim ya da tepe yöneticilerin himayesi veya kontrolünde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bir fonksiyon olarak tedarik üretim bölümü içerisinde daha aktif rol alma sebebi, temin edilen hammadde/ürün, hizmet ya da malzemelerin üretilecek olan hizmet ya da ürünün kalitesini direkt etkileyen bir fonksiyon olmasından kaynaklanır. Sadece hammadde, ürün kalitesi için tek başına yeterli bir olgu değildir. Üretimde kullanılan iş

gücü, makine teçhizat, demirbaşlar, yardımcı cihazlar da önemli bir paya sahiptir. Bu yüzden üretim bölümü ile tedarik bölümü arasında iş birliği ve koordinasyon diğer bölümlerden daha sık ve güçlü şekilde varlığını sürdürmek zorundadır diyebiliriz bu durum genel olarak tedarik bölümünün genellikle üretim bölümü altında örgütlenmesine sebep olur. (Eren, 1993, s. 208)

1.4. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI

1.4.1. Tedarik Zinciri Tanımları

“Tedarik zinciri, işletme operasyonlarının kârlı biçimde sürdürülebilmesi, işletmenin varlığını, büyüme ve kâr elde etme gibi temel unsurlarını gerçekleştirmek amacıyla işletme süreçleri boyunca kaynakların akışı ve yönetimi olarak nitelendirilebilir. Temel düzeydeki tanım içerisinde yer alan kaynaklar; insan (emek), malzeme (ürün), bilgi (entelektüel sermaye), ve diğer örgütsel varlıklar (makine, teçhizat, araçlar gibi), unsurlar bulunmaktadır. Fiziksel tedarik zinciri öğeleri ise; fabrika, depo, satış mağazaları, tedarikçiler, satıcılar vb. birimlerinden oluşmaktadır.” (Sehgal, Wiley & Sons, 2009 - s3).

Tedarik Zinciri; Üretim amaçlı kullanılacak olan hammadde, malzeme, yardımcı malzeme ve üretim araçlarını bir araya getirilip, uygun maliyet ve koşullarda temininin sağlanması, üretim süreçlerinde etkin kullanım ile üretimin desteklenmesi ve nihai olarak müşterilere en etkin kanallarla ulaştırılması için harcanan gayret ve zamanın tamamından oluşan bir süreç şeklinde tanımlanabilir. Bu kapsamda tedarik zinciri, satın alma kavramından çok daha geniş bir yapısal fonksiyon olarak değerlendirilebilir.

Tedarik Zinciri; Müşteri ve diğer paydaşların değer yaratma adına ürün oluşturma süreci içerisinde, hizmet ve bilgi akışını sağlamak adına ilk tedarikçiden nihai kullanıcıya kadar olan süreçlerin birbirlerine entegrasyonu olarak nitelendirilir (Long, 2016, s. 45).

Tedarik Zinciri; Bir sonraki işleme aktörünün temin etme sürecini gerçekleştirdiği birimlerin oluşturduğu bir sistemdir (Long, 2016, s. 45).

Genel olarak literatürde birçok tanımı bulunan bu sistem rekabetin gün geçtikçe arttığı hemen her sektörde olduğu gibi, Turizm sektörü içerisinde de önemini

arttırmaktadır. Genel kanı olarak tedarik zinciri sistemini uygulayabilen firmaların büyüme hızlarının, daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. (Long, 2016, s. 45-46).

1.4.2. Tedarik Zincirinin Önemi

İşletmelerin kuruluş aşamalarından itibaren paydaşları ile kurmuş ya da kuracağı bağlantılar uzun vadede sürdürülebilirlik adına yapılan en avantajlı yatırım olacaktır. Sektör gözetmeksizin konu incelendiğinde tedarik zincirinin lojistiğin çok daha geniş bir bakış açısı ve uygulamanın bütün fonksiyonları yanı sıra birçok özelliğini de barındırdığı gözlemlenebilir.

Tedarik Zinciri; Verilen hizmet ya da üretilen ürünün hammadde temininden, taşıma, muhafaza etme, teslim alma, üretim, dağıtım, ulaştırma gibi kavramların tamamını içerir. Aradaki katma değer oluşturacak bütün unsurları en aza indirmek, tanımlamak, elde etme, erişim ve konumlandırma gibi görevleri yerine getirme zorunluluğu ortaya çıkar.

Yüklenmiş olduğu bu görev işletmenin amaçlarına, sürdürülebilirliğine, yönetsel başarısından tutun da ürün ya da hizmet kalitesine varıncaya kadar etkili bir sürecin tamamıdır. Süreç devam ettikçe ortaya çıkacak sorunları, bu sorunlar için çözüm önerilerini üretmek, mevcudu koruyarak üzerine yenilikçi yatırım, yaptırım, uygulama ve politikalar geliştirmek tedarik zincirinin önemini işletme içerisinde arttırmaktadır.

Günümüz dünyasında ihtiyaçlara/taleplere, bu olguların sahiplerince, daha kolay erişim, temin, tedarik imkânlarına sahip olunması avantaj sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir. Rekabet unsurunun global koşullara ulaşması bilgiye bulunulan hemen her yerden erişim sayesinde gerçekleşmiştir. İhtiyaç duyulan hemen her ürün ya da hizmeti artık internet üzerinden temin edebilme gibi bir durum söz konusu olmuştur. Bu süreç doğal olarak rekabeti kamçılaman bir hal almıştır.

1.4.2. Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları

Tedarik Zincirinin dört temel fonksiyonu vardır, bunlar;

- a. Üretim
- b. Envanter yönetimi

- c. Taşıma ve dağıtım
- d. İletişim ve bilgi teknolojileri

1.4.2.1. Üretim

Üretim bir fonksiyon olarak; tedarik zinciri bünyesinde hammaddenin yarı mamule, yarı mamulün, ürün ya da hizmete dönüştürülmesi için yapılan işlemler ve sürecin tamamına üretim denir (Bowersox & Closs, 1996, s. 24).

Üretimde sürecinde yer alan bütün üretim faktörleri piyasaya arz ettikleri ürün ya da hizmetten daha fazla kapasiteye sahip olan kesim piyasa dalgalanmalarına daha etkili ve zaman anlamında daha çabuk tepki verebilmektedirler. Kapasitenin yüksek olması, hem piyasa dalgalanmalarına en seri şekilde tepki vermeyi aynı zamanda tam kapasite üretim şartları sağlanmadığı için, atıl vaziyette bulunan üretim faktörlerinin maliyetlerini de beraberinde getirir. Başarılı bir tedarik zinciri yönetiminde kapasite arttırmak değil mevcut kapasitenin en etkili şekilde kullanılması önem arz etmektedir. (Bowersox, Cross, & Cooper, Supply Chain Logistics Management, 2002, s. 157)

Faaliyet odaklı üretim işletmelerinde hız ve performans değerlemesi öncesinde, üretilen ürün ya da hizmetin işlevselliğine yönelik çalışmalar önem arz etmektedir. Üretim bu durumda selektif bir nitelik sergilerken, kitlelere erişim konusunda sorun teşkil eder. Üretim miktarı ürün işlevselliği ön planda tutulan işletmelerde, üretim amacı güderek hız ve performans eğilimine ağırlık veren işletmelere nazaran üretim kapasitelerinin düşük olduğunu ve kıtlık kanunu gereği ürünlerinin fiyat aralıklarının seri üretim yapan işletme ürünlerine ve kapasitelerine nazaran daha fazla, üretim kapasitelerinin ise daha az olduğu gözlemlenmiştir. (Long, 2016, s. 9)

1.4.2.2. Envanter Yönetimi

Envanter Yönetimi; Tedarik zinciri yönetimi sürecinde yer alan üretici, dağıtım kanalları, toptancı, perakendeci gibi aktörlerin sahip oldukları hammadde, üretilen yarı mamul, üretim araçları, entelektüel sermaye, makine teçhizat gibi her türlü soyut ve somut kaynakların en etkin ve verimli şekilde yönetilmesi işleminin bütünüdür (Long, 2016, s. 11)

Tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir fonksiyon olan envanter yönetimi doğru ve güvenilir olmalıdır. Bu durum karar alma mekanizmasının daha aktif bir şekilde işlemlerine sebep olabileceği gibi engel de teşkil edebilir. İşletmelerin kendi başlarına yüksek oranda stok sahibi olmaları maliyetleri arttıracak gibi rekabet olanağını azaltmakta ve karar alma merkezinde bulunan yöneticiler için esnekliği düşürmektedir.

Envanter yönetimine ilişkin etkili karar verebilme ve sürdürülebilirliği arttırabilme adına uygulanacak politikalardan biri döngüsel envanter yönetimidir. Bu kavram içerisinde en önemli nokta piyasanın talebine uygun olarak doğru miktar ve nitelikteki ürün/hizmetlerin üretilmesi ve yine aynı konjonktürde uygun üretim araçlarını ve aktörlerini gereksinimler arttıkça dış kaynak kullanımı sayesinde karşılamak şeklinde olmasıdır (Lindenmeier & Tscheulin, 2008).

1.4.2.3. Taşıma ve Dağıtım

Üretim ya da hizmet sunulan yere hammadde veya malzemelerin ne şekilde ulaştırılacağı, ürünlerin ya da hizmetlerin müşterilere nasıl sevk edileceği tedarik zinciri yönetiminin maliyet sorunları arasında yer alır. Farklı alternatifleri değerlendirme görevine de sahip olan tedarik zinciri yönetimi nakliye olanakları arasında değişik seçenekleri kullanabilir.

Seçeneklerin fazla olması bununla birlikte karar alma sürecinde dağıtımın en uygun şekle sokulması açısından değişimlere sebep olabilmektedir. Tür seçimiyle alakalı olarak taşıma hızının artış oranında maliyetlerinde arttığını söyleyebiliriz. Hava ve kara yolu taşımacılığı deniz ve demir yolu taşımacılıklarına oranla hızlı olmasına karşın maliyetleri hemen hemen aynı oranda yüksektir.

Taşımacılık özellikle uluslararası arenada deniz yoluyla yapılmaktadır. Korsanlık ve kazalar haricinde ek maliyet ya da yüksek maliyet teşkil etmemesi de deniz yolu taşımacılığını çekici kılan unsurlar arasında yer almaktadır. Kara yolu ve hava yolu taşımacılığı ise yüksek maliyet kalemleri teşkil ettiğinden tercihen uluslararası arenalarda talep görmezken, demir yolu taşımacılığı ise gün geçtikçe kendini geliştirmektedir.

Türkiye’ de hızlı tren çalışmaları da bu taşıma/dağıtım türüne adaptasyon tepkilerinin açık örneği olarak gösterilebilir. Demir yolunda ki ek unsur hassas hammadde ya da materyallerin yoğun frekansa ve sürtünme kuvvetinden kaynaklanan tepkimelere karşı zayıf ve kırılabilir ürünler için tercih edilmeyen bir taşıma seçeneği olarak karşımıza çıkar. Deniz yolundan maliyetli ancak kara ve hava yolundan düşük maliyete sahip olan bu taşıma sistemi Türkiye’de ve dünyada dayanıklı tüketim maddeleri, inşaat ya da madencilik sektörlerince daha fazla tercih edilen bir kanal olarak nitelendirilebilir (Görçün, 2016, s. 19-20-21).

1.4.2.4. İletişim ve Bilgi Teknolojileri

Tedarik zinciri içerisinde iletişim, zincir yönetiminin başarıya ulaşması adına önemli faktörlerden biridir. Özellikle zincirin üyeleri olan “tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, perakendeciler, depocular vs. arasında kurulan sağlam bir iletişim ağı zincir üyesi aktörlerin ve ilişkilerin sürekli olmasını sağlayacaktır” (Görçün, 2016, s. 21-22).

1.4.2.5. Tedarik Zinciri Stratejileri

İşletmelerin sürdürülebilirlik politikaları arasında bölümlerde dahi alt stratejiler geliştirmek daha özgün ve kolay yönetim olanağı sağlamaktadır. Bu şartlar altında işletmenin önemli ve fonksiyonel bölümlerinden biri olan tedarik zinciri stratejilerini 3 boyutta inceleyebiliriz. Bunlar

- Yük/Hacimsel Konsolidasyon; Bu süreci ve işlem sayısını azaltmaya çabasını ve kabiliyetini gösterme politikası olarak nitelendirilebilir. Sürecin esas amacı tedarikçi sayısını yani işletme üzerindeki yükü” azaltarak daha az zaman ve çaba sarf edip, kapasiteyi en etkin şekilde kullanmayı amaçlar.
- Tedarikçilerle Operasyonel Entegrasyon; Bu sistemde ise alıcı ve tedarikçi sistemlerini birbirlerine uydurmak üzere planlama yaparak çalışma sistemi geliştirmek için çaba harcarlar.
- Değer Yönetimi; Klasik alım-satım ilişkisi dışına çıkma çabası olarak nitelendirilebilir. Alıcı ve satıcı taraflarının ilişki değerlerini artırmak üzerine geliştirdikleri politikalardan oluşur.

1.6. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.6.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve Gelişimi

Tedarik ve tedarik zinciri süreci, ihtiyacın belirlenmesi ile başlar, satın alma sonrası dönemde ise nihai kullanıcıya ürünün ya da hizmetin ulaşması ile sona eren bir süreç bütünüdür. Bu süreç içerisinde sağlanan entegrasyon, karar alma politika geliştirme süreçleri ise tedarik zinciri yönetimini ifade eder.

Süreç ihtiyacın belirlenmesi unsuru ile başladığından büyük çoğunluğunu satın alma süreci izlese dahi; sonrasındaki dönemde işletme açısından önem ihtiva etmektedir.

Başlangıçta kendini “Envanter Yönetimi” olarak gösteren, sonrasında “satın alma yönetimi”, “tedarik yönetimi” ve sonunda “tedarik zinciri yönetimi” olarak evrimleşen zincir, kendini işletme performansına etki ettiğini göstererek kanıtlamaya başladığı zamandan itibaren gelişmeye devam etmektedir.

1.6.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı ve Kapsamı

“Tedarik Zinciri Yönetimi”; Verimliliği arttırmak adına hammaddeden itibaren bitmiş ürün sürecine kadar ve bu süreç içerisine dair, ihtiyaç tespitinden nihai kullanıcıya ulaşımına kadar olan sürecin bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. (Erdal, 2014)

Tedarik zincirinin önemli bir aşaması olan satın alma konusu da süreç içerisindeki en önemli ayak olarak nitelendirilebilir. (Kocaoğlu, 2009)

“Satın alma faaliyetlerinin temel amaçları tedarik zinciri yönetimiyle paralellik göstermektedir ve şu şekilde sıralanabilir;

- Tedarik ve hizmetlerin kesintisiz, eksiksiz ve ürün niteliğine uygun akışı,
- Stok yatırımı ve ürün/hizmet kaybını en aza indirmek,
- Kalite devamlılığı sağlamak,
- Tedarikçiler arasında işletme kontrolünde rekabet yaratmak,
- Satın alınan ürün ya da hizmetin standardizasyonunu mümkün olan en üst seviyede tutmak,

- İşletmenin rekabet gücünü muhafaza etmek,
- Diğer bölümler ile uyumlu ve üretken bir biçimde çalışmayı organize etmek,
- Yönetimsel maliyetlerin mümkün olan en az seviyede seyrini sağlamak,
- Prosedürleri standart boyutlarda ve en kolay şekilde yapılması konusunda söz sahibi olmak,
- Strateji, organizasyon ve delegasyon ilişki ve sistemlerinin oturmasını sağlamak, şeklindedir (Erdal, 2014).

Tedarik zinciri yönetiminde satın alma süreci iki ana ve dört alt aşamadan oluşmaktadır.” (Şekil 1.5)

TEDARİK ÖNCESİ PLANLAMA		TEDARİK SİSTEMİ	
İHTİYACIN BELİRLENMESİ	SATIN ALMA PLANLAMA	SATIN ALMA VE SÖZLEŞME	SATIN ALMA SONRASI DÖNEM
Tahminleme	Maliyet Tahminleme Bütçe Oluşturma	Kaynak Belirleme Ölçütleme	Performans İzleme
Satın alma Planlaması	Satın alma Talebi	Seçim Faktörleri	Mal Kabul
Taşeron	Spesifikasyonların Hazırlanması	Tedarik Yönetimi	Muayene Ve Kabul
	Ürün Kalitesi Performansı Gereksinimleri	Fiyat Tekliflerinin Alınması	Sözleşme Yönetimi
	Muayene ve Giriş Kabul Kriterleri	Teklif Değerlendirme	Teknik Temsilci Görüşü
	Sınıflandırma	Pazarlık Ve Görüşmeler	Modifikasyonlar Değişimler
	Teknik Onaylar	Sözleşme İçin Seçim	Ödeme
	Kalite Seviyelerinin Belirlenmesi	Kalite Güvenlik Değerleme /Denetim	Sözleşme Yenileme Veya Sonlandırma
	Tedarikçi kalite Değerleme	Sorumlulukların Belirlenmesi	Sözleşme Koşulları
	Değişim ve Kontrol Yönetimi	Sözleşme Yapılması	Değerlendirme ve Geri Besleme

Kaynak: Understanding the Supply Chain Processes for Quality-Significant Purchases, ORAU/ORISE, Procurement Services, The Supply Chain Process, 2/14/2002, Slayt No:7, http://orise.orau.gov/workingwith/procurement/SupplyChain_files/Frame.html. (ORAU/ORISE, 2017)

Şekil 1.5 Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Alma Süreci

1.6.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Tarihsel Gelişimi

Sanayi devriminden sonra hızla gelişen ve ihtiyaç duyulan hammadde kavramı ile birlikte artan rekabet ve dünya ülkelerinin de bu anlamda gelişmesi ile birlikte 19. Yüzyılın başlarında üretim yönetiminin bir dalı haline gelmesi, çalışmalarda artan bir ivme olması gibi birçok etken ortaya çıkmıştır. 1930 yılının başlarında insan ilişkileri ve kaynakları gibi ifadelerin ortaya çıkması ile birlikte üretim tekniklerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir (Yağcı, 2009).

Özellikle İkinci Dünya Savaşı yılları ve sonrasında gerçekleşen Yöneylem Araştırma çalışmaları, ülkelerin standardizasyon ve etkin üretim politikalarını benimsemeleri bununla birlikte aynı dönemlerde kullanılmaya başlanılan istatistiki envanter denetim yöntemleri üretim konusuna yeni bakış açıları kazandırmıştır. Bilgi işletim sistemlerinin keşfinden sonra bununla birlikte geliştirilen paket kontrol sistemleri de aynı şekilde kontrollü üretim sistemlerini doğurmuştur. Bu dönemde esnekliği düşük dağıtım kanallarının otomasyon sistemlerinin geliştirildiği dönem olarak kabul görmektedir (Elagöz, 2006, s. 46).

İşletmeler alt bölümleri arasında çok sıkı koordinasyon ve iletişim ağlarına gerek duyar. Üretim aktörlerinin her biri performansı etkileyecek öneme sahip ayakları oluştururlar. Bu etki işletme performansına direkt ya da dolaylı yollardan mutlak suretle etki eder. Bilgi akışı, dağıtım kanalları ve performans etkileri Forrester tarafından bir benzetim sayesinde gösterilmiştir. Geleceğe yönelik tahmin yürütme konusunda temel analitik teknikleri ve araştırmaları sonucunda belirli bir dönem içerisinde yapılması kanaatine ulaşan Forrester, “Beer Game” benzetimi ve “Kamçı Etkisi” ile tekrarlanan çalışmalarında ortaya çıkmasına ön ayak olmuştur (Yağcı, 2009, s. 29).

1970’li yıllarda Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sisteminin ortaya çıkışı ile birlikte karar mekanizmasında söz sahibi olan yöneticiler, süreç içerisindeki çabaların, üretim maliyetleri, Yeni Ürün geliştirme, eşlim ve tedarik süreleri arasındaki oranların etkileri üzerine yoğunlaşmışlardır (ED: John T. Mentzer & Min, 2000). Bu durum yöneticilerin, işletme içindeki bütün sistemleri ve maliyetleri tamamen bir bütün olarak görmelerini ve maliyetleri de bütün lojistik aktörlerde dâhil olmak üzere özümseyerek yönetme biçimini benimser.

1980’li yıllar da ise küresel rekabet şartlarının hızlı bir ivme kazanarak artması işletmelerin ürünlerini daha düşük maliyet ve daha yüksek kalite şartlarını gerçekleştirmeye zorlamıştır. Tablo 1’de Tedarik Zinciri Yönetimi (TYZ olarak anılacaktır.) ve Geleneksel Yönetim karşılaştırması yapılmıştır.

Tablo 1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Geleneksel Yaklaşım

FAALİYET	GELENEKSEL	TYZ
Stok Yönetimi Yaklaşımı	Bağımsız çabalar	Zincirdeki envanter oranında toplam azalma
Toplam Maliyet Yaklaşımı	İşletme maliyetlerini azaltma çabaları	Zincirin tamamında maliyet etkinlikleri
Zaman Boyutu	Kısa Dönem	Uzun Dönem
Bilgi Paylaşımı ve İzlenmesi	Mevcut işlemlerin ihtiyacı ile kısıtlı	Planlama ve izleme süreçleri için yeterli olduğu kadar
Zincir İçerisindeki Farklı Birimler Arası Koordinasyon Oranı	Zincir üyeleri arasındaki işlemler için tek bir iletişim kanalı	Firma ve kanallar arasında çoklu görüşmeler
Kolektif Planlama	İşlem bazlı	Devamlı
Firma Felsefelerinin Uyumu	İlgili değil	Kilit ilişkiler için uygun
Tedarikçi Tabanının Genişliği	Rekabeti arttırmak ve riski yaymak için geniş	Koordinasyonu arttırmak için yetersiz
Kanal Liderliği	Gerekli değil	Koordinasyon odağı için gerekli
Risk ve Getirilerin Paylaşılma Miktarı	Herkes kendi payına düşeni yapar	Risk ve getiriler uzun vadede paylaşılır.
İşlemlerin, Bilgi ve Envanter Akış Hızı	Depo yönelimi vardır	Dağıtım Merkezi yönelimi vardır

Kaynak : (Yağcı, 2009, s. 31)

1.7. TEDARİK ZİNCİRİ ÜYELERİ

1.7.1. Tedarikçiler

Tedarik sözcüğü sözlük anlamı niteliğiyle arz etmek anlamına gelmektedir. Bu anlama sadık kalınarak tedarik ve tedarikçi kavramları tanımlanmak istendiğinde sistem boyunca bir başka aktöre arzda bulunan her aktör tedarikçi, bu aktörler tarafından gerçekleştirile faaliyetler ise tedarik olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bir fabrikanın fiziki gereksinimlerini karşılayan bir aktörden, müşterilere ürünü arz eden satıcılara kadar nerdeyse bütün aktörleri tedarikçi olarak tanımlamak söz konusu olabilir. Bu

kapsamda, tedarikçinin bu şekilde tanımlanması mantık olarak doğru olmakla birlikte uygulamada bir takım problemler yaratabilir.

Lojistik yönetimi ve tedarik zinciri yaklaşımı çerçevesinde tedarikçiler tanımlanmak istendiği zaman; henüz ürünün tamamlanmadığı, dolayısıyla yarı mamul ya da ham madde formunda olduğu süreçlerde üretim faktörlerinin gereksinimlerini karşılamak üzere söz konusu materyallerin arzını gerçekleştiren aktörlerdir.

Tedarikçiler yapısal olarak, tedarik zincirinin başlangıç kısmında yer alan aktörlerdir. Buna karşılık bazı aktörlerin başlangıçta yer almalarına karşılık, tedarikçi rolü üstlendikleri görülebilmektedir. Örnek olarak bir hammadde üzerinde kısmi düzeyde işlem yapıldıktan sonra bunu üretim fonksiyonuna sevk eden ya da ana tedarikçilerden aldıkları hammaddeyi doğrudan üretim fonksiyonuna satan işletmelerde tedarikçi rolü oynayabilmektedirler.

Bu çerçevede ana tedarikçiler ile bu tür tedarikçileri ayıran temel fark, tanım ve üstlendikleri fonksiyonlar açısından söz konusu olabilmektedir. Başlangıçta yer almamalarına rağmen, bu rolü üstlenen işletmeler tedarikçi tanımını alırken , kendisinden önceki tüm tedarikçiler için tedarikçinin tedarikçisi “the supplier’s supplier” tanımı kullanılmaktadır.

Üreticiler ve satıcılar aynı zamanda tedarikçi rolü üstlenebilmektedirler. Bu tür tedarikçiler ürettiklerini büyük bir oranda endüstriyel alıcılara satarlar. Bunların ürettikleri materyaller aynı zamanda nihai tüketiciler için ürün olarak değerlendirilebilirken, endüstriler için yarı mamul olarak kullanılabilir. Örnek olarak süt üreten bir işletme normal şartlarda üretici olarak tanımlanırken, süt ürünleri üreten bir fabrika için tedarikçi olabilmektedir.

Tedarikçi rolü üstlenen bir diğer tedarik zinciri aktörü dağıtımıcılar “distribütörler” olarak tanımlanan unsurlardır. Dağıtımıcılar tanımlanmamış nitelikte ham madde ya da yarı mamul kaynak noktalarından temin ederek gereksinim gösteren aktörlere arz edebilmektedirler. Örnek olarak köylerde sütleri toplayarak süt işletme fabrikalarına ulaştıran işletmeler verilebilmektedir. Bunlar sütleri kendi araçlarıyla toplayarak depolayabilmekte, üreticiler ile yaptıkları sözleşmeler çerçevesinde işlenmemiş sütlerin belirli miktarlar çerçevesinde fabrikalara dağıtabilmektedirler.

Üçüncü tedarikçi türü; ticari partnerlerdir. Bu aktörler sahip oldukları satış ve dağıtım kanalları sayesinde müşterilerin ürünleri talep edecekleri bir platform yaratmakta, bu platform üzerinde ürün hammadde ya da yarı mamullerin müşterilere ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu tür tedarikçilere e-ticaret platformları üzerinden faaliyette bulunan işletmeler örnek olarak gösterilebilir. Bu işletmelerin üretimi dahil olmak üzere depolama ve dağıtım ve benzeri hizmetleri kendilerinin üretmesi gerekmemektedir. Bu tür hizmetler dış kaynak kullanımı yolu ile elde edilebilmekte ve müşterilere kombine edilerek arz edilmektedir.

Diğer bir tedarikçi türü; Franchise işletmelerdir bu işletmeler müşterilerine bir marka adına ürün, hammadde ya da yarı mamul arz edebilmektedir. Buna ek olarak bir diğer tedarikçi türü ithalat ve ihracatçılardır bunlar yurt dışına gönderdikleri ya da yurt dışından temin ettikleri materyalleri gereksinim duyan işletmeler arz etmekte bazen arz ettikleri ürünü görmeyebilmektedirler. Aynı zamanda bu tür tedarikçiler çok sayıda işletmeye tedarik hizmeti sağlayabilmektedirler. El sanatkârları da sistem içerisinde tedarikçi rolünü üstlenen bir aktör olabilmektedirler ürettikleri sanat ürünleri endüstriyel bir ürün için bir birleşen konumunda ise bağımsız nitelikteki bu aktörlerin tedarik zinciri içerisindeki konumu tedarikçi olarak tanımlanabilmektedir. Yedinci tür tedarikçiler ile materyallerin mülkiyetini üzerlerine aldıktan sonra bunlar üzerinde herhangi bir işlem yapmaksızın, bu materyalleri doğrudan müşterilere sevk edecek olan aktörlerdir.

1.7.2. Üreticiler

Üreticiler; doğada tabii halde bulunan hammaddeleri belirli süreçlerden geçirerek, bunları yarı mamul ya da mamul haline getiren tedarik zincirinin fonksiyonel üyeleridir. Bir tedarik zinciri üyesinin üretici olarak nitelendirilmesi için hammadde-yarı mamul /ürün ya da yarı mamul-ürün işleme sürecinin içerisinde yer alması, bu şekilde ürün ya da hizmet üzerinde katma değer oluşturması ve bu durumdan kazanç sağlaması gerekmektedir.

Örneğin; bir çiftçi direkt üretici olarak değerlendirilemezken, çiftçinin ürettiği ham madde olarak buğdayı alan ve işleyerek un, ekme vb. yeni bir ürüne dönüştüren işletme üretici olarak nitelendirilebilir. Bu durumda işletme bünyesine alınan

hammadde veya yarı mamul üzerinde bir değişiklik yapmadan, ham haliyle başka tedarik zinciri üyesine sevk eden tedarik zinciri aktörü üretici sınıfında nitelendirilmemektedir. (Erdal, 2014)

Üretim fonksiyonuna katılan emek ürüne eklenen katma değer olarak nitelendirilemez, bu durum üretim yapabilen herkesçe ve ürün ya da hizmet entelektüel sermaye ya da kalifiye iş gücüne gereksinimi duymayan bir öğe ise; üretimde kullanılan iş gücü maliyeti de düşük olacaktır. Ürünün piyasa fiyatı da bu duruma bağlı olarak düşük seyreder. Bu nedenle üreticiler katma değer oluşturmamayan üretim faaliyetlerini, iş gücünün maliyetlerinin daha az olduğu diğer ülkelere yönlendirmektedir(Örneğin; Çin).

Günümüzde bir fonksiyon olarak üretim süreci sadece fiziksel bir ürün elde etmek olarak nitelendirilmemektedir. Fiziksel nitelikteki ürünler nihai kullanıcılara ve aynı zamanda üretim sürecine ilişkin bilgilerin bir araya getirilerek maddi bir değer oluşturma durumunu ifade etmektedir. Bu nedenle üreticiler daha yüksek katma değer oluşturabilecek bilgi bankalarına ve entelektüel sermayeye sahip olmayı amaçlamaktadırlar (Görçün, 2016).

1.7.3. Dağıtıcılar

Dağıtımcılar; Üretim alanından nihai kullanıcı olan müşteriye kadar geçen süreçte yer alan ürün ya da yarı mamulün ulaşması sürecinde, depolama, ulaştırma vb. faaliyetleri üstlenen tedarik zinciri üyeleridir. Ürünün mülkiyet devrini üretim alanından alıp bu faaliyeti kendi adına yapan ya da yaptırabilecekleri, ancak ürün kullanım ya da mülkiyet hakkını üzerine almadan üretici adına bu faaliyetleri üstlenebilen organlardır.

Dağıtımcılar ürün veya hizmetin nihai kullanıcı olan müşterilere ulaşması bu süreç içerisinde, depolama, dağıtım kanalı tasarımı, rota planlama gibi konularda en uygun çözümleri organize etmek amacını taşırlar.

Dağıtımcılar aynı zaman da ürünleri depolama fonksiyonları ile üreticinin risk ve stok maliyetlerini de indirgeme rolü üstlenirler. Depolama ile birlikte dağıtımcılar piyasada oluşabilecek dalgalanmalar da, talep dengesizliklerinde ise bu durumları karşılayan adeta dalga kıran görevi görmektedirler. Üstlendikleri bu görev ile tedarik zinciri ve halkalarının dalgalanmaları en az kayıp ile atlatmasına sağlamaktadır.

Dağıtımıcılar, dalgalanmalar esnasında bünyelerinde tuttıkları stokları bayilere ya da perakende satıcılara ulaştırarak, tedarik zincirindeki risk maliyetinin sürecin tamamı boyunca dengede kalmasını sağlamaktadırlar. Tedarik zinciri içerisinde risklerin dengesiz dağılması ya da belirli bölgelerde toplanması daha büyük etkilere yol açacağından bu durumda dağıtımıcıların zincir içerisinde ki önemi de daha da artmaktadır.

Müşterilere perakendeci ve bayilerden sonra en yakın tedarik zinciri üyesi dağıtımıcılardır. Bu durum zamanda çok sayıda perakendeciden ve bayiden elde edilen bilgilerin dağıtımıcılara aktarıldığından, müşterileri taleplerinin daha iyi değerlendirmesi ve üreticiyi yönlendirme görevi de tedarik zinciri üyesi dağıtımıcılarca üstlenilmektedir. Tam tersi durumlarda ise dağıtımıcılar piyasa da bulunan fazla ürünleri geri çekerek tekrar denge fiyatının oluşmasında aktif rol oynayabilmektedirler.

Dağıtımın fonksiyonu tedarik zinciri ve yönetim performansını etkileyen faktörlerden biridir. Dağıtım etkin bir biçimde yapıldığında, bu faaliyetin maliyetleri ürünün nihai fiyatına oranlanması sonucu belirlenir. Dağıtım süreci boyunca bu fonksiyonu yürüten işletme veya işletmenin kullandığı dış kaynağın, müşteri ve üretim yerlerine yakınlığı maliyetler açısından büyük önem arz etmektedir. Dağıtım sürecinde pazara olan uzaklık arttıkça dağıtım maliyeti aynı oranda artar. Bu durum teslimat sürelerini de arttırmaktadır.. Dolayısıyla pazara yakınlık dağıtım sürecinin etkinliğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilen faktörler arasında yer alır. Dağıtım noktalarının ve fabrika ve üretim alanlarının pazara yakın yerleşkelerde seçimi dağıtım fonksiyonunun etkin ve verimli kullanılmasında önemli ölçüde rol oynar. (Görçün, 2016)

1.7.4. Perakendeciler

Perakendeciler fabrika üretim yeri ya da dağıtıcı firmalardan kendilerine gelen yüksek hacimli ürünleri parçalara ayırarak nihai kullanıcılar olan müşterilere arz eden zincir üyeleridir. Perakendeciler ürünleri müşterilere direkt ulaştırmanın yanı sıra müşterilerle yüz yüze görüşen tedarik zinciri üyeleri olduğundan müşterilerin direkt taleplerini, ürün ya da hizmet ile alakalı beklentilerini ve bunun gibi birçok bilgiye doğrudan sahiptirler.

Ürünün ya da hizmetin satılabilmesi için verilen bütün hizmetlerle birlikte ürünlerin tamamlayıcı unsurlarını da bir araya getirip, nihai kullanıcı olan müşterilere ulaştırılması gibi birçok alternatif hizmet de yine perakendecilerce sunulabilmektedir.

1.7.5. Müşteriler

Nihai kullanıcı veya tüketici olan müşteriler tedarik zincirinin kavramının en son halkasını oluştururlar. Üretim sonrası katma değer katılan ham madde veya yarı mamul müşterilerin taleplerini karşılayacak niteliklere göre meydana getirilir. Bu sebeple müşteriler tedarik zincirinin karar mekanizması olarak nitelendirilebilir. Tüketici ve müşteri kavramları sık sık anlam kargaşası oluşturan ve zaman zaman birbirleri yerine kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıksa da müşteri kavramı tedarik zinciri içerisinde karar alma ve ürün arzı açısından önem taşır.

Tüketici kavramı ise nihai olarak ürünü kullanan ve tüketen tedarik zinciri üyeleridir. Ürün ya da hizmet kavramının döngüsünde bitiş noktası ürünün tüketildiği nihai kullanıcılar şeklinde ifade edilebilmektedir.

1.7.6. Lojistik Destek/Hizmet Sağlayıcılar

Lojistik hizmet sağlayıcılar tedarik zincir üyeleri için hizmet üreten aracı tedarik zinciri organlarıdır. Bu hizmetler belirli bir bedelden satan tedarik zincir üyeleridir. Lojistik hizmet sağlayıcılar tedarik zincirinin bütün tarafları için hizmet sağlayabilme olanağına sahiptir. Bu aynı zamanda çift yönlü bir değer yaratmaktadır. İlki tedarik zinciri üyelerinin lojistik faaliyetleri ve ihtiyaçlarını karşılamak adına yaptıkları ya da yapmak zorunda oldukları yatırım ve harcamalarda maliyet unsurunda etkin rol oynamaktır.

Diğeri bu uygulamayı yerine getirmek adına yapılması gereken sabit yatırımları gereksiz bir hale getirmek olarak nitelendirilebilir. İşletmeler rekabet içerisinde ekonomik şartların ve büyüme ihtiyacının gereksinimlerinden biri olan bu yatırımları en aza indirgeyerek avantaj sağlar. Depo, ardiye, dağıtım merkezleri gibi maliyetlere katlanmaktan kaçınmaktadır. İlgili alanlara aktaracakları varlık, kaynak ve emeği kendi temel faaliyetleri idame etmek amacıyla kullanıp rakipleri karşısında avantaj sağlarlar.

Bir diğ er avantaj ise; lojistik hizmet sağlayıcıları üreticilerin taşıma, depolama, dağıtım vb. faaliyetlerde ortaya çıkan riskleri üreticilerden devralmak gibi bir fonksiyona sahip olmalarıdır. Pazara yakınlıkları ve sadece bu hizmet için sağlayıcı olarak çalışan bir işletme ise organizasyon anlamında hazır bir sisteme sahip olmaları, hizmeti talep edenler tarafından zaman, risk azaltma vb. avantajlar olarak ortaya çıkar. Birçok lojistik firması olması da piyasa da denge fiyatı belirlenmesinde aktif bir rol oynayacağı için bu hizmet sağlayıcıların fiyat politikalarını çalışma ve iş hacimlerine göre daha uygun maliyetler anlamında ön gördükleri ücretlerin daha düşük bedeller ile mal olması anlamına gelmektedir. Bu durum ise ölçek ekonomisi çerçevesinde lojistik maliyetleri olabildiğince azaltabilmektedir.

Lojistik hizmet sağlayıcısı işletmeler tedarik zinciri içerisinde pazara yakınlığı ve talep değişikliklerine hızlı bir biçimde cevap verebilme yetisi sayesinde akışı kolaylaştıran üyelerden biridir. Zaman ve sabit sermaye yatırımı konusunda etkin rolü sayesinde işletmelerin kendi temel faaliyetlerini daha aktif bir şekilde yürütmelerine yardımcı olur. İşletmeler kendi bünyelerinde dağıtım veya Pazar taleplerine lojistik hizmet sağlayıcılar kadar büyük bir ağ ya da organizasyona sahip olmadıkları için cevap veremeyebilirler. Ancak lojistik hizmet sağlayıcısı firmalar bu konudaki yetkinliklerini kullanarak dağıtım şebekeleri ve kanalları geniş bir yelpazeye sahip olduğu için kısa sürede talep ve ihtiyaçları istenilen pazara ulaştırabilir ve yatırım gerektirmeksizin süreci tamamlayabilir.

1.8. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Ürün veya hizmetin arz edilmesi sonrası piyasadaki talebin ürün veya hizmete tepki verme süresi kısa olmalıdır. İşletmenin beklentilerini bütün olasılıklar dâhilinde tutması ancak fazla iyimser bir yapı ile kabullenmemesi gerekir. İşletmenin ürün ile ilgili piyasadaki aldığı reaksiyon süresi sonucunda ürünün raf ömrü ve bekleme süresi artabilir. Bu durum ürün maliyetini yükseltmekle birlikte nakit ya da fon akışını sektöre uğratabilir.

Her ürün için farklı cevap süresi olabilir, bununla birlikte, bir ürünün rafta bekleme süresinin artması ve beklenenin üzerine çıkması ürün verimliliğini de negatif etkileyebilir hatta normal faydanın azalmasına sebebiyet verebilir. Ürün döngüsünün

kısa sürede söz konusu olması, tedarik zinciri içerisinde yer alan işletmelerin ödemelerini daha kısa sürede yapabilmeleri, uzun vadeli ödemelerden kaynaklanan vade farklarının azalması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda ürünün rafta ya da depoda beklemesi risk maliyetine neden olmakta, artan bekleme süreleri risk maliyetini de yükseltmektedir.

Sonuç olarak bir işletmenin tedarik zinciri yönetimine ilişkin iş stratejisi müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyetleri gerçekleştirilmesi ile mümkün olduğunca ürünlerin rafta daha kısa sürede beklemesi üzerine oluşturulmaktadır.

1.9. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AMACI, FAYDALARI VE GETİRİLERİ

1.9.1. Genel Amaç ve Faydalar

1.9.1.1. Etkin Bir Tedarik Zinciri Yönetiminin Getirileri

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin üretim ve pazara hakim olmak için yürüttüğü faaliyetleri tamamını olumlu yönde etkileme adına yürütülen politikalar bütünüdür. Bu politikaların amacı; müşteri memnuniyet oranını arttırmak, etkin ve verimli bir işletme bütünlüğü sağlamak, maliyetleri düşürmek ve kar marjını arttırarak büyüme oranında istikrar sahibi olmayı hedefler.

Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması işletme açısından;

- “Girdilerin teminini garantileyerek, üretimin devamlılığını sağlar,
- Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar,
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır,
- Teknoloji kullanarak, yeniliği teşvik eder,
- Toplam maliyetleri azaltır,
- İşletmenin tüm bilgi, malzeme ve para akışı yönetilebilir duruma gelir.”

“Tedarik zinciri yönetiminin temel başarı esasları kısaca şunlardır;

- Doğru ürün, miktar, zaman, yer
- Yüksek esneklik
- En az toplam maliyet
- En kısa çevrim süresi
- En az toplam stok düzeyi

Tedarik zinciri yönetimi; Stok yönetimi, üretim, sipariş, depolama dağıtım kanal ve olanaklarını birlikte ele alır. Toplam sabit ve değişken maliyetleri aza indirgeyen lojistik stratejileri, varlık, kaynak sabit ve değişken sermaye kullanımları ve organizasyon yapısını bütünleştirme amacı güder. Planlama aşamasında, kaynak ve kapasite olanakları maksimum ve minimum düzeyde planlanır, ancak dağıtım kanal ve lojistik hizmet sağlama yolları eş zamanlı olarak plana dâhil edilmez. (İGEME, 2004).”

1.9.1.2. Tedarik Zinciri Ağ Konfigürasyonu, Tasarımı ve Analizi

Tedarik zincirinin farklı süreçleri araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile incelenmiştir. Günümüzde ise; performans, planlama, tasarım ve tüm tedarik zincirini bir bütün olarak çalışmalara konu olmaktadır.

Tedarik zinciri yapılandırması, verilen ürün paydaşlardaki farklı seviyelerdeki ve niteliklerdeki yan montaj parçaları tedarik, üretim ve stok seviyelerini belirleme çalışmalarını ve sürecinin tamamını içerir.

Genelde tedarik zinciri ağlarında “yapılandırma” kararlarında 2 kategori bulunur (Dong, 2001) .

1. Yapısal kararlar :

- Fabrikanın deponun ve perakendecilerin konumu,
- Her tesis için kapasite,
- Nakliye noktaları,

2. Koordinasyon kararları :

Envanter kararları: nerede ve ne kadar,

- İkmal kararları için merkezi veya merkezi olmayan kontrol,
- Nakliye(transfer) politikaları,

- Yetersiz stoklar için tahsis etme kuralları.

Tedarik zinciri “tasarımı” üç temel alt başlıkta toplanabilir: Genişletilmiş organizasyon yapısı, bilgi paylaşım yapısı ve üretim yönelimi.

1. Genişletilmiş organizasyon yapısı: Zinciri oluşturan her aktörün işletme sahip ve ortaklarının da yapıya dâhil edilmesidir.

2. Bilgi paylaşım yapısı: Bilgi paylaşımının üzerinde durduğu ve içerdiği konular şu şekildedir;

- Satış-ürün ile pazar
- Taşıma-şekil-miktar-sınıf
- Stok-parça ile bölge
- Üretim-parça ile fabrika, hat
- Depolama-parça ile bölge

Bilgi paylaşımının kritik faktörleri; planlama süresi, ürün karması, analiz kapsamı, sınırlamalar ve prensiplerden oluşur. İşletmenin stok politikası, üretim politikası, nakliye planları, hizmet seviyesi, stok tutma maliyeti de tedarik zinciri yönetimi tasarımında göz önünde bulundurulması gereken politika ve parametreleri oluşturmaktadır. Minimum maliyet, maksimum hizmet, iyimser satış, kötümser satış, maliyet değişimlerine ilişkin konular da bu kapsamdadır.

3. Üretim yönelimi: Üretim yönelimi, üretimin hangi amaçla yapıldığı veya yapılacağına karar verme aşaması olarak nitelendirilebilir. Yapılan üretimin stok ya da alınan veya potansiyel sipariş miktarlarını karşılamak adına mı yapılacağı hususunu irdeler. Bu durumda verilecek karar ürün niteliklerine göre şekillenir. İtme-çekme stratejileri de aynı minvalde tezahür eder.

Tedarik zinciri yönetiminin uygulanması ile üretim ve pazarlama süreçleri değişecektir. Bunun sonucu olarak; tedarikçi bütünleşmesi sağlanacak, tam zamanında üretim gerçekleştirilecek, sifıra yakın stok bulundurulacak, satın almaya ilişkin sistemde otomasyona geçilecek ve talepler düzenli olarak karşılanabilecektir.

Tedarik zinciri “analizinde” ele alınan konular aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır (İGEME, 2004):

- **Tedarikçiler:** “Malzeme ve parçaların temin edileceği yer.
- **Üretim:** Yarı mamuller ve malzemelerin saptanması, miktar ve üretim zamanlarının belirlenmesi.
- **Depolama:** Son ürünler ve parçaların depolama yeri, depolanacak parça miktarları, depolama sistemi yapısı.
- **Nakliye:** Taşınacak ürünlerin ebatları, taşıma yöntemi, sevkiyat rotası
- **Dağıtım:** Sevk edilecek malzemenin çeşidinin, miktarının, zamanının ve taşıma yönteminin belirlenmesi.
- **Müşteri:** Satılacak ürünlerin, hizmet düzeylerinin ve hizmet maliyetlerinin belirlenmesi”.
- **Pazar koşulları:** Tedarik zinciri yönetimi ile pazar koşullarında ki dalgalanmalar sonucu neler yapılacağına hangi politikaların izlenmesi gerektiğinin belirlenmesi; Örneğin geciken bir teslimatın işletme içerisindeki etkileri, bunların siparişlere etkilerinin nasıl yansıdığı? Gibi sorular ve sorunlar oluşabilir. Etkin bir tedarik zinciri yönetimi ile yukarıdaki sorunlara kısa sürede çözüm politikaları üretilebilir ya da en az negatif etki ile savuşturulabilir (Kocaoğlu, 2009, s. 9-10-11).

1.9.2. İşletme Açısından Faydalar

İşletmeler açısından tedarik zincirinin faydalarından bahsetmeden önce kuruluş aşamasında izlenmesi gereken basamaklardan bahsetmek gerekir. Bunlar;

- Tedarik Zinciri Yönetimi için eğitim seminerleri/programları düzenlenmesi,
- Vizyon belirlemek,
- Rekabet stratejilerini saptamak,
- Tedarik zincirinin değer yaratma stratejilerini belirlemek,
- Tedarik zinciri tanımlamasını yaparken en etkin ve verimli yöntemi seçme
- Tedarik zinciri organizasyonunu oluşturma,
- Bilgi ve iletişim ağı oluşturma,
- Tedarik zinciri yönetimi için strateji ve politikalar geliştirme,
- Tedarik zinciri performans ölçümlerini geliştirme.

Tedarik zinciri için strateji geliştirirken işletme içerisindeki hedeflerin de göz önüne alınması gerekir. Bu durumun ilk aşaması işletmenin müşteri odaklı olması ile başlar. Karar mekanizması olarak tedarik zinciri içerisinde en önemli etkenlerden biri olan müşteri kavramı yapılan işin veya üretilen ürünün sürekliliğini sağlamak adına odak noktası olmaktadır. Tablo: 1.3'de Tedarik zincirinin işletmeler üzerinde hangi fonksiyonların üzerinde, hangi oranda etkili oldukları verilmiştir.

Tablo 1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Katkısı

İYİLEŞME SAĞLANAN ALANLAR	NET KATKI %
Teslim Performansının iyileştirilmesi	% 15-28
Stok Miktarının Azalması	% 25-60
Sipariş Karşılama Oranlarının Artması	% 20-30
Talep Tahmin Başarısı	% 25-80
Tedarik Çevrim Süresinin Kısaltılması	% 30-50
Lojistik Maliyetlerinin Düşürülmesi	% 25-50
Verimlilik ve Potansiyel Kapasitenin Etkin Kullanılması	% 10-20

Kaynak: (Şen, 2007, s. 4-5)

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İŞLETMELER VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ İLE İLİŞKİSİ

2.1. İŞLETMELER AÇISINDAN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

İşletmeler bünyesindeki bölümler ve birbirleri arasında önemli fonksiyonları ve iş süreçlerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesi ve işletmeler arasında yönlendirilebilmesi, etkin ve verimli bir tedarik zinciri performansı oluşturacaktır. Bununla birlikte bir önemli unsur maliyet ve rekabet avantajı sağlayan bir sistem bütünü olduğundan karlılık oranında artış sağlayacaktır.

Tedarik zinciri yönetiminde, süreç ve fonksiyonların ilişkilerinde ki en büyük engel; her bir işletmenin kendi iç yapısının diğerlerinden farklılık arz etmesidir. Bu farklılık her ne kadar zengin bir bütünlük oluştursa da olması gereken süreçler için her işletmenin farklı biçimde ve karakteristik bir yapılanmaya gitmesine sebebiyet verir. Her işletmenin bu yapılanma konusunda gösterdiği farklılıklar işletme faaliyetlerince şekillendirilen bir süreç olarak nitelendirilebilir. Kendi faaliyet ve alt faaliyet konularında süreçleri farklı isimlendirip farklı uygulama yöntemleri izleyebilirler.

Tedarik zincirinin yapısından bahsedebilme adına işletme içi ve aralarında ilişkileri geliştirmekte ki en önemli nokta aynı amaç ve doğrultuda hareket etmeleri ve tedarik süreçlerinin bu işletmeler arasında benzerlik göstermeleridir. Bu durumda tedarik zincirinde işletmeler arasındaki en fazla benzerlik gösteren süreç veya tedarik zinciri fonksiyonunun hangisi olduğu zincir içerisinde ne kadar önemli olduğu belirlenmeli tedarik zinciri yönetiminin halkalarından biri olarak sisteme dâhil edilmelidir (Yağcı, 2009).

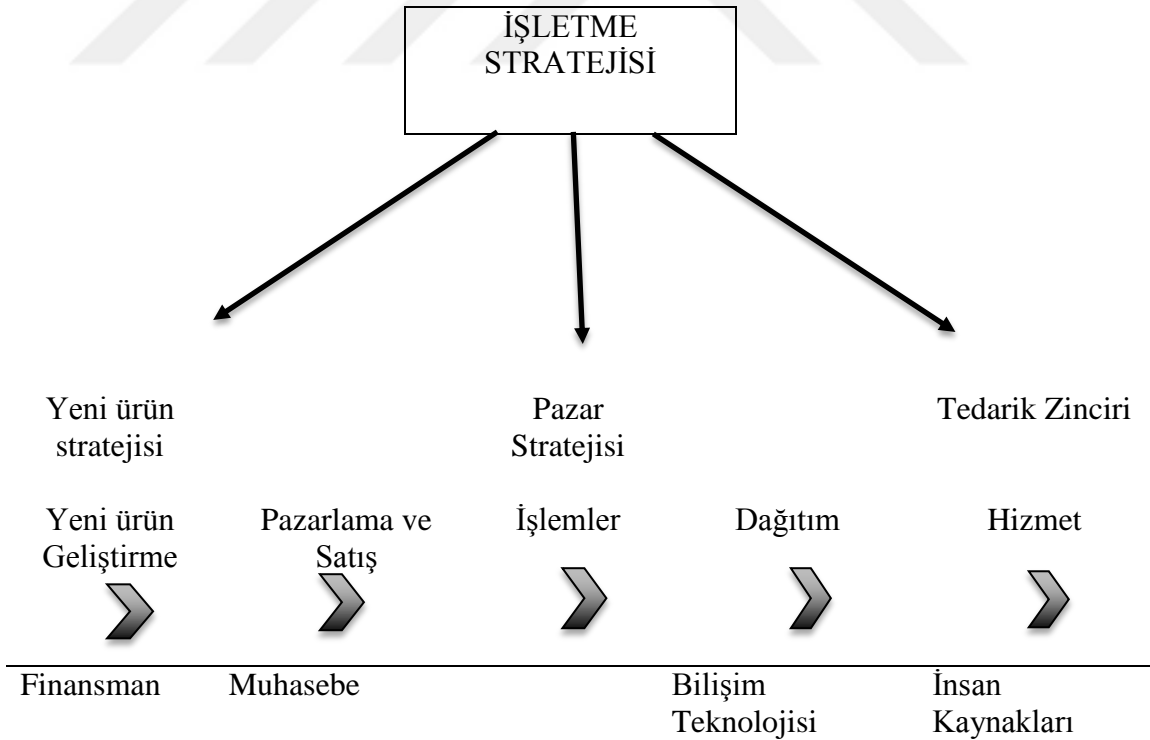
2.1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi ve İşletme Stratejisi İlişkisi

Tedarik zinciri yönetiminde en önemli unsurlardan birisi zincir halkaları arasındaki ilişki kavramıdır. Bu kavram ne kadar etkili olursa işletme içerisinde tedarik zincirinin değer yaratma ve etkisini artırma oranı da bununla birlikte etkin ve verimli olacaktır. Bu zincirin en önemli unsuru karar mekanizması olan müşterilerdir.

Müşteriler, işletmeleri strateji geliştirmeye güdülerken; odak noktalarında tüketiciler olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

“Tedarik zinciri yönetimi ürün oluşturma, tasarlama, sunma, planlama, talep yönetimi iletişim ve teslim ile ilgili kararların bir modeli olarak görülebilir. Tedarik zinciri stratejisinin işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesi için, bir işletmenin ürün ya da hizmetinin üretiminde anahtar işletme süreçlerini tanımlamayı içerir. Bu nedenle işletmeler işbirliği hedeflerine bağlı olarak tedarik zinciri yönetimi için hedef noktalar geliştirmelidirler. İşletme yöneticileri en doğru ve en uygun stratejiyi belirlemeye çalışırken önlerindeki en önemli engeller şu şekildedir; (Yağcı, 2009, s. 110)

- Ürün çeşitliliğinin artması
- Ürün yaşam döngüsü süresinin azalması
- Tedarik zinciri ortaklarının sürekli artması
- Küreselleşme
- Yeni stratejileri uygulamanın zorluğu” (Yağcı, 2009, s. 110)



Kaynak: (Onat, 2002, s. 40)

Şekil 2.1. İşletme Stratejisinin Tedarik Zinciri Yönetimi ile İlişkisi

Tedarik zinciri yönetimi merkezinde “müşteri odaklı” olmak olgusunun bulunması gerekir. Tüketiciler kadar tedarikçiler de tam olarak tedarik zincirine uyumlu bir şekilde yerleştirilmelidir. Tedarik zinciri yönetimine giriş olarak işletmenin amaç plan, strateji ve uygulamalarında kilit niteliği taşıyan basamaklar dikkate alınmalı ve bu doğrultuda ilerlemelidir.

2.1.2.1. Stratejik Tedarik

Stratejik tedarik, aynı ürün veya hizmete ait tamamlayıcı mal gibi unsurların siparişlerini aynı anda koordineli bir şekilde yapabilme yeteneğidir. Birçok siparişi aynı yere veya ürüne ait tamamlayıcı ve yan ürünler belirlenmeli ve eş zamanlı olarak verilebilmelidir.

İhtiyaç duyulan parçalar nitelik ve fonksiyonlarına göre analiz edilerek sınıflandırılmalıdır. Örneğin firmanın satın aldığı ürün niteliklerine göre materyal cinsi, kullanım alanı, ana veya yan ürün ya da yedek parça şeklinde, ölçümlerine göre de sınıflandırılma yapılabilir (örneğin ağırlık, uzunluk vb). Özelliklerine göre sınıflandırılan ürünler hem kayıt kontrollerinde hem de dağıtım aşamasında etkin bir şekilde konumlandırma ve dağıtım avantajı sağlar.

Bu durum işletme açısından stok yönetiminde mükerrer siparişler, sipariş hataları dağıtım ve ürün tesliminde yaşanabilecek hataları en aza indirgemede önemli rol oynar. Alınan ürün hakkında elde net bilgi bulunmasına ve sayım kolaylığına destek verir. İşletme bu bilgilere ve ürün niteliklerine dair bilgilere kolay erişim sağladığından en uygun tedarikçiyi seçiminde zaman tasarrufu sağlamış olur. Sadece fiyat tek başına karar verme mekanizmasını etkilemez. Satın alma ya da tedarik kararı aşamasında; hizmet, teslimat kolaylığı, minimum sipariş miktarı ve ödeme şekli vade gibi etmenler de etkileyici unsurlar arasında yer alır. Stratejik tedarik, bölümler arasındaki satın alma operasyonlarını eş güdümlü bir şekilde yürütme fonksiyonu olarak siparişleri birleştirir.

Bu yöntem karar mekanizması tarafından ortaya çıkan maliyetleri azaltarak, satın alınan ürün ya da hizmet maliyetlerinde %5 -15 arasında düşüş sağlar.

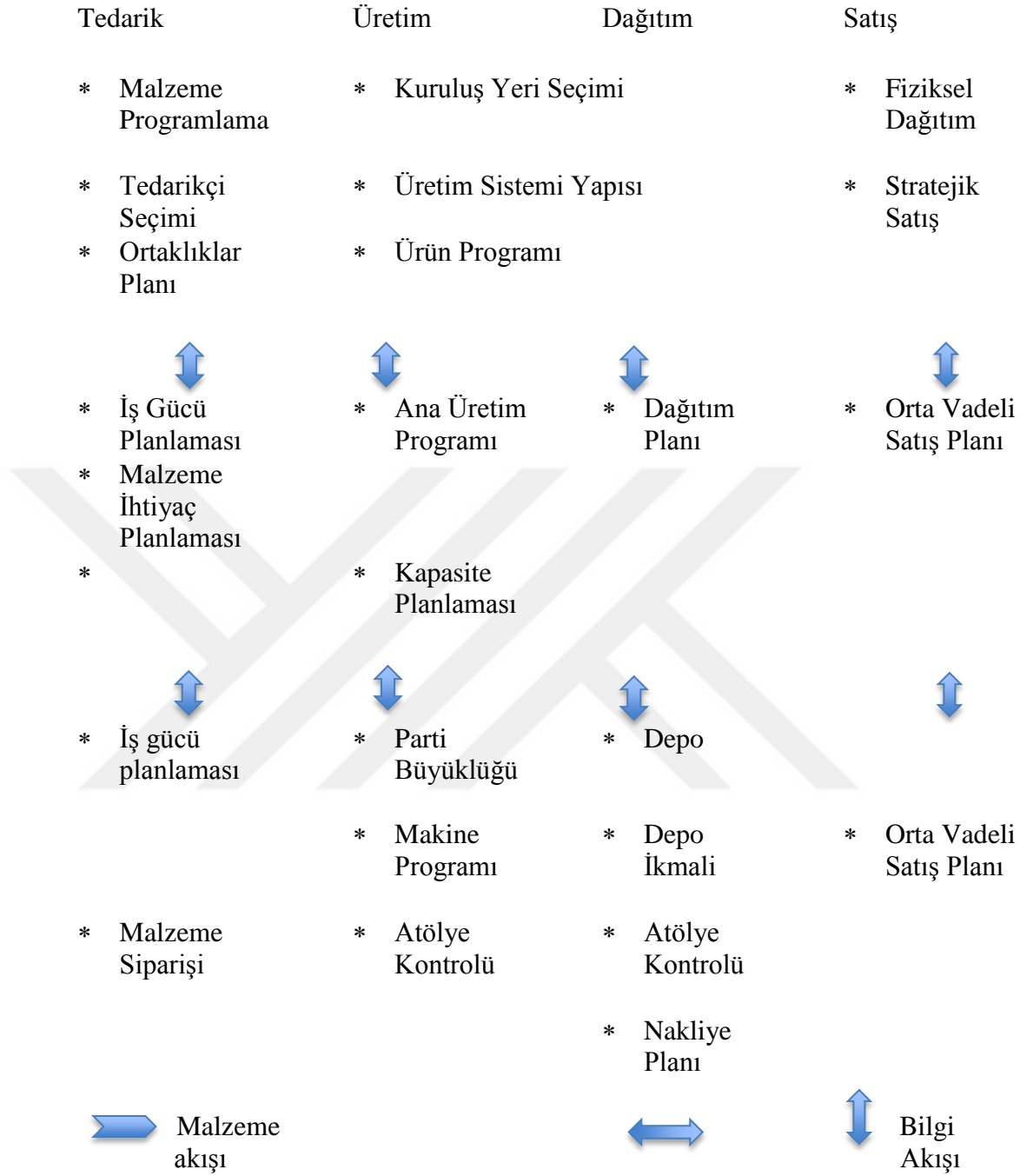
2.1.2.2. İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi Planlama

Tedarik zinciri yönetimi kurulması karmaşık bir sistem koordinasyonu gerektirir. Her süreçte olduğu gibi karar mekanizmaları arasında birbirinden bağımsız irade kullanılabilir. Karar koordinasyonu karışık bir yapıya sahip olan tedarik zincirinin ve yönetimlerinin oluşturulmasında ayrıntıların planlama süreci içerisinde zaman tasarrufu sağlamaktadır. Tedarik zinciri; zincir üyesi işletmeler için kısa, orta ve uzun dönem aşamalarından oluşan bir süreçtir. Tedarik, üretim, dağıtım ve satıştan oluşan dört ana tedarik zincirini içeren alt tedarik zincirlerine ayrılabilir.

Tedarik zinciri yönetimi süreçlerinden ilkinin kaynak (malzeme, iş gücü vb.) teminini ve diğer bütün alt süreçlerini kapsayan “tedarik” sürecinden oluşturmaktadır.

Üretim süreci kaynakları (hammadde – yarı mamul vb.) girdi olarak kullanıp çeşitli süreçlerinden meydana gelmektedir.

Dağıtım süreci ise; ürün ile müşteri veya perakendeciler arasında köprü görevi üstlenir. Bu üç sürecinde oluşması için talebin olması gerekir. Bu durum satış sürecin içerisinde yer almaktadır. Oluşturulacak tedarik zinciri planı için Şekil 1.4’ te gösterilen “tedarik zinciri yönetimi planlama” matrisine uygun olarak kısa, orta ve uzun dönem Tedarik zinciri oluşturulabilir (Stadtler & Kilger, 2001, s. 61).



Kaynak: (Stadtler & Kilger, 2001, s. 62)

Şekil 2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Planlama Matrisi

2.2. TURİZM İŞLETMELERİ AÇISINDAN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

2.2.1. Turizm İşletmeleri ve Tedarik zinciri yönetimi

Emek yoğun sektörler arasında olan turizm sektörü için tedarik zincirinin varlığı farklı olmasa da, üretim/imalat sektöründe tedarik zinciri yönetimi çalışmaları hizmet işletmelerine nazaran çok daha fazla sayıda yapılmıştır. Literatür incelendiğinde turizm açısından Kış koridoru bölgesinde bu çalışma örneğine daha önce rastlanmamıştır. Çalışmalar incelendiğinde üretim sektöründe tedarik zinciri ve etkilerinin ölçüldüğü birçok örneğe rastlanmıştır.

Hizmet endüstrisi için verimli ve etkin bir üretim, işletme beklentileri arasında önceliğe sahip taleplerden biridir. Bu kavramı sağlamak için tedarik zinciri yönetiminin iyi anlaşılması ve müşteri memnuniyeti, kalite, maliyet vb. içerikler tedarik zinciri performansı kapsamında değerlendirilmelidir (Kothari, Hu, & Roehl, 2005).

Hizmet sektöründe başarının temel aşamalarından biri müşteri odaklı olmaktır. Bu durum beraberinde tedarik zinciri oluşturmak için yapılması gerekli olan adımları izlemeyi gerektirir (Presutti Jr., 2003). Bunlar;

- “Satın alma siparişi uygun zamanda ve uygun şekilde yapılmalıdır”.
- “Şirketler arzlarını kesintisiz bir şekilde sağlamalı ve müşterilerine ürün hakkında sürekli olarak bilgi vermelidir.”
- “Nihai ürünün maliyetini azaltmak için, şirketlerin iç masraflarını minimum seviyeye indirmektedirler.”
- “Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresini kısalttığı için tasarım sürecinin süresini azaltmak önemlidir.”

Turizm sektöründe işletmeler, dünya ve Türkiye ekonomisinde hızlı bir ivme ile ekonomik anlamda oranlarını arttırmaktadırlar. Hizmet sektörünün önemli unsurlarından biri olan Turizm her geçen gün öneminin artmasıyla; turizm, konaklama işletmelerinden çeşitli hizmetler ve aktiviteler de gün geçtikçe pozitif yönlü değişim geçirmektedir. Tüketicinin seçim özgürlüğünün artırılması amacıyla ve hemen aynı coğrafya üzerinde birden fazla ikamesi bulunması ile potansiyel olarak daha fazla imkânın elde edilmesine olanak sağlayan bir sektör haline gelmiştir. Tüketiciler hizmet

karşılığında vazgeçtikleri bedelin karşılığında beklentilerini de bu durumdan hareketle yüksek tutmaktadırlar. Turizm işletmeleri değişim süreci, rekabet gibi kavramlardan ve ülkeler arası ilişkilerden, siyasi krizlerden, terör vb. olaylardan çok kolay etkilenebilen bir sektör olduğundan tüketicilerinin artan beklentisi de hizmet kalitesi ve fiyat ile sınırlı kalmamakta ve işletmeler açısından tedarik zinciri yönetimini de kaçınılmaz hale getirmiştir.

Turizm amaçlı konaklama işletmelerine verilebilecek en yaygın ve bilinen örnek otellerdir. Hizmet kapsamında birçok ürün ve hizmeti sağlayan bu işletmeler; aynı zamanda birçok tedarikçi ile de ürün/hizmet alış-verişi içerisindedir. Müşteri ve tedarikçi potansiyeli fazla olan bu işletmeler için tedarik zinciri zorunlu hale gelmektedir (Kothari, Hu, & Roehl, 2005).

Daha açık bir ifade ile; “Otel tedarik zinciri, otel tedarikçilerinden otel tüketicilerine olan bilgi, hizmet ve üretim akışı sürecidir”. Otel ise zincir içerisinde tüketiciler ve tedarikçiler arasında yer alan, tedarikçiler ve müşteriler adına risk üstlenen bu durumdan direkt etkilenen, bu süreçteki tedarik zincirini yöneten kuruluştur. Tedarik zinciri; hammadde, üretim/imalat malzeme, bilgi, finansal akışlar ve bu akışları gerçekleştiren birimleri içermektedir. (Kothari, Hu, & Roehl, 2005)

Oteller, tedarik zinciri içerisinde, hemen her türlü ürün ve hizmeti bir öncekinde halkadan bir sonraki halkaya iletmektedir. Ham madde, yarı mamul, tamamlayıcı ürün veya hizmet nihai kullanıcıya ulaşıncaya kadar bu süreç aralıksız devam eder. Nihai tüketici, tedarik zincirinin son halkasını oluşturur.

“Tedarik zinciri yönetiminin asıl hedefleri; müşteri memnuniyetini arttırmak, karı en yüksek seviyeye getirmek ve daha üretken ve daha ucuz olarak çalışmaktadır. Bu bakış açısına göre temel görev, tedarik zinciri yönetiminin hedefleri ile ilişkilendirerek otellere uygulamaktır. Otellerin, kendileri tarafından üretilen veya dışarıdan temin ettikleri ürünleri ve hizmetleri müşterilere sunan birimlerdir. Günümüzde oteller müşterilerine aşağıdaki hizmetleri sunmaktadır”. (Yağcı, 2009, s. 127)

- “Konaklama hizmetleri
- Yiyecek-içecek hizmetleri
- İletişim hizmetleri
- Spor aktiviteleri

- Sosyal aktiviteler
- Geziler ve doğal güzellikler
- Müşteri ilişkileri
- Sağlık ve güvenlik hizmetleri”

Konaklama işletmelerinden olan oteller hizmetleri kendi bünyelerinde üretir ya da dış kaynak kullanımı ile tedarikçilerden sağlayabilir. Dış kaynak kullanımında genellikle yiyecek ve içecek hizmetleri, güvenlik, temizlik gibi hizmetleri üretmek yerine dış kaynak kullanımını da tercih edebilir. Bu gibi durumlarda oteller bu ve benzer hizmetleri tedarikçiler aracılığıyla sağlamaktadırlar. Bu durum göz önüne alındığında otellerin ürün veya hizmet sunumuna aracılık ettikleri düşünülebilir.

Oteller açısından hizmet sunabilmek için organizasyon yapısının çok etkin ve verimli bir biçimde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Ürün ve hizmetler talepler doğrultusunda tüketicilere arzu ettikleri nitelikte sunulacak şekilde olmalıdır. Tüketiciler eksiksiz hizmet ve alaka beklentisini hizmet sektöründe en üst seviyede tutar. Talep ve beklentilere cevap verme konusunda da bilgilendirme önemli bir etkidir. Bu durum otelin olumlu ya da olumsuz bir etki bırakması anlamına gelirken, tüketiciler kararları ve sürdürülebilirlik üzerinde de önemli bir rol oynar. Örgüt kültürü içerisine tedarik zinciri yönetiminin diğer bütün birimler gibi etkin ve en verimli şekilde yerleştirilmesi ve bütünleştirilmesi önemlidir.

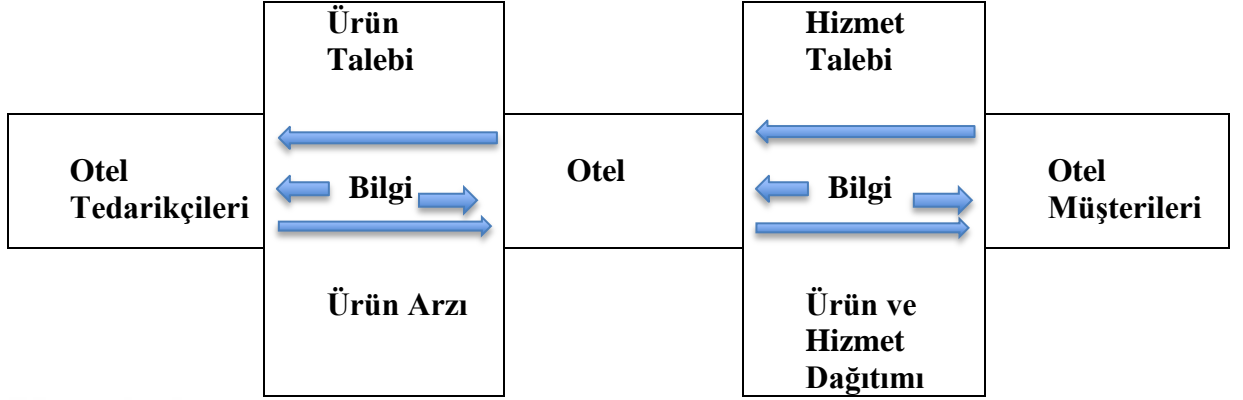
Turizm sektöründe de; tedarik zinciri uygulanan diğer sektörler gibi, irtibatlar işten işe/siparişten siparişe şeklinde ilişkiler aracılığıyla yürütülmektedir. Tedarik zincirindeki her tedarikçinin ticari faaliyetlerini geliştirmek için çaba göstermesi, finansal performans yanında kar oranını artırma, büyüme sürdürülebilirlik gibi genel amaçların gelişimini sağlamak adına tedarik zinciri yönetimini uygulama şartını da yerine getirmek uyum sağlamak zorundadır (Kothari, Hu, & Roehl, 2005, s. 373).

Turizm sektörü açısından ve diğer sektörlerle nazaran uyguladıkları tedarik zinciri yönetimleri arasındaki farklılıklar özetle şunlardır;

- Yerinde tüketim,
- Yüksek nitelikli hizmet kapasitesi
- İnsan faktörü,

- Deneyim ile oluşan fikir/karar (Yağcı, 2009, s. 126).

Şekil 1.7’de bir konaklama işletmesinin basit tedarik Zinciri aşamaları verilmiştir.



Şekil 2.3. Konaklama işletmelerinde Basit Tedarik Zinciri

2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Turizm İşletmelerinde Uygulanabilirliği

Günümüz dünyasında erişim kolaylığı ve bilgi ediniminde yaşanan gelişmeler rekabet kavramını daha hissedilir sertlikte şekillendirmiştir. Rekabet şartlarına uyum aynı zamanda yönetimlerde farklı politika ve uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Bu uygulamalardan biride gözle görülür etkilere sahip olan tedarik zinciri yönetimi olarak nitelendirilebilir (Long, 2016).

Bu rekabet şartları beraberinde farklı kaynak yönelimlerinin ve kullanımlarının da geliştirilmesine ve ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunlar;

- “Endüstri teknolojilerinin gelişimi,
- Artan küreselleşme,
- Bilgiye ulaşmanın kolaylığı,
- Riskli sermaye,
- Yaratıcı iş tasarımı, gibi kavramlardır.” (Tapper, Font, & (Aktaran Yağcı, 2017, s. 128)

Bu bilgiler ışığında geleneksel yönetim anlayışları ve entelektüel sermaye kısıtı yaşayan işletmelerin zor zamanlar geçirmesine sebep olmaktadır. İşletmeler pazar payını artırmalarına rağmen sürdürülebilirlik ve büyüme anlamında istedikleri sonuçlara

ulaşamadıklarında, rekabet ortamının gereklerini ve kar alanlarını gibi kavramların tanımlarını yeniden yapma çabası güderler.

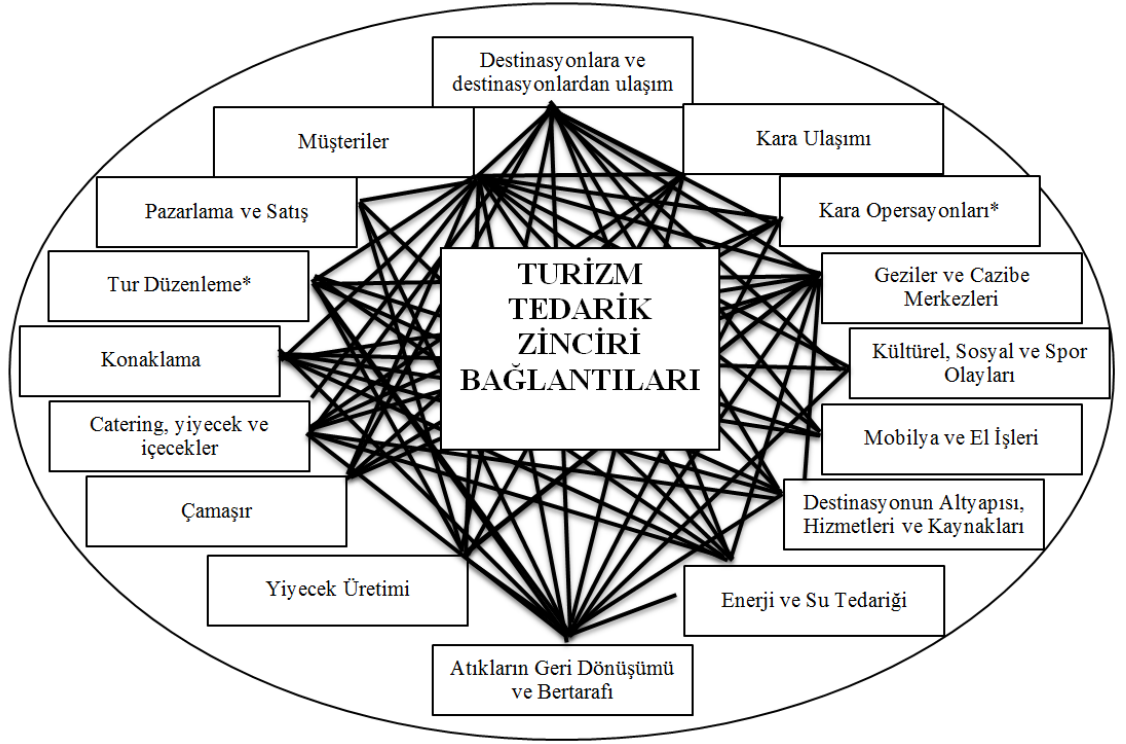
Rekabet her geçen gün, işletmelerin boyutları ulusal ya da uluslararası olmasına bakmaksızın, daha şiddetli bir iklim ile etkilemektedir. Rekabeti yeni bir seviyeye taşıyan bu dinamikler işletmelerin bu rekabet ortamı karşısında dirençlerini arttırmak adına tedarik zinciri yönetimini aktif ve doğru bir şekilde kullanmaya teşvik eder. İşletmeler ve tedarik sağladıkları firma ya da aracı kurumlar arasındaki tedarik zinciri ilişkilerinin başarılı olması adına, izlenmesi gereken bir dizi adıma göre uygulamalar geliştirmekte ve uygulanmaktadır.

- “Sürdürülebilir bir tedarik zinciri politikası ve yönetimi sistemi oluşturmak”,
- “Tedarikçiler arasında sürdürülebilirlik sorunları hakkında bilinç oluşturmak ve sürdürülebilirlik performansının neden önemli olduğunu içeren “Sürdürülebilirlik Hedefleri” ‘ne ulaşmada tedarikçileri desteklemek.”
- “Sürdürülebilirlik kriterlerini tedarikçilerle yapılan sözleşmeler ile bütünleştirmek ve bu sözleşme şartlarını karşılayan tedarikçileri tercih etmek”.

Şekil 1.8’de değinildiği üzere turizm tedarik zincirleri birçok unsur ile ilişki içerisindedir. Unsurlar arasında oluşturulan bu bağlar ve iletişim ağı sadece konaklama, ulaşım ve düzenlenen turlardan ibaret değildir. Barlar ve restoranlar, çamaşırhane, yiyecek üretimi, atıkların geri dönüşümü veya bertaraf edilmesi ve turizm ya da cazibe merkezlerinin, turizmi destekleyen altyapıları da etkin ilişki ağı içerisinde yer alır.

Ağ içerisinde bulunan bu unsurlar, tedarikçileri doğrudan tur operatörleri ile anlaşmaları olsun yahut olmasın, tatil paketi satın alan turistlerin bütün beklentilerini karşılayan, ürünün parçalarını oluşturmaktadırlar.

Hizmet sınıfına göre tur operatörlerinin kalite de düşük veya yüksek hizmet sunma durumları söz konusu değildir. 5 yıldızlı bir otelin sağladığı bütün hizmetlerin aynı standartlara sahip olması bu duruma örnek teşkil eder. Ürün ya da hizmetin sürdürülebilirliği turizm içerisinde yönetilen tedarik zinciri ağı ve bağlantılarının bütününde ki başarı ve etkin performansı ile ilişkilidir (Tapper, Font, & (Aktaran Yağcı, 2017, s. 129).



Kaynak: (Tapper, Font, & (Aktaran Yağcı, 2017, s. 129)

Şekil 2.4. Turizm Tedarik Zinciri İlişkileri

Diğer sektörlerde de olduğu gibi, turizm sektöründe de rekabet işletmelerin varoluşuyla tedarik zinciri yönetimini “Etkin tedarik zinciri modelleri nasıl hazırlanabilir?” sorusunun cevabını bulmaya yönelik argümanlara sebep olmaktadır (Kothari, Hu, & Roehl, 2005).

2.2.3. Turistik İşletmelerde Tedarik Zinciri

Turizm sektöründe tedarik zinciri yönetimine dair bilimsel çalışma sayısı kısıtlı miktardadır. Hizmet sektöründe yer alan işletmeleri tedarik zinciri ile birleştirmek adına yapılan ilk denemelerden biri olan, Armistead ve Clark (1993) hizmet endüstrileri için stratejik bir araç olarak Porter’ın değer zinciri kavramını uyarlama çalışmasıdır. Bu çalışmanın incelenmesi sonucunda; araştırmacılar sekiz değişken için hizmet süreçlerini belirlemek ve kaynak kullanımı planı kullanmışlardır. Bu değişkenler;

- İnsan,

- Tesisler,
- Bilgi sistemleri,
- Malzemeler,
- Donanım,
- Organizasyon yapısı,
- Maliyet kavramı,
- Gelir olmak üzere sınıflandırılmıştır.

Hellman ise; 1995 yılında ortaya koyduğu çalışma da sigorta şirketlerinden elde edilen veriler ışığında hizmet sektöründe gerçekleştirilen oluşumları incelemiştir. Hellman, ilişkilerin işbirlikçi üretim şirketlerine nazaran, hizmet şirketleri daha büyük önem taşıdığına dikkat çekerek, bu oluşumların ya da uyum sistemlerinin hizmet şirketleri için sorun ya da çözüm önerileri geliştirici bir yapıya sahip olduğu kanısına varmıştır. Bu bilgilere dayanarak, tedarik zinciri kavramının üretim işletmelerinde olduğu kadar, hizmet işletmeleri ve iki sektör içinde önemli olduğu kanası üzerinde durmuştur.

Hizmet sektöründe tedarik zinciri kavramı hizmetler sektörünün tamamına yaymak için çerçeve geliştirme denemelerinde, Kathawala ve Abdou (2003) tedarik zincirindeki maliyetleri azaltma ve hizmetlerin kalitesini yükseltme arasındaki değiş tokuşa odaklanmıştır. Hizmet kalitesinin, fiziksel olarak verimli süreçlerin ve Pazar tepkili süreçlerin bir hizmet işletmesinin temel hedefleri olduğunu önermişler ve geleneksel tedarik zinciri yönetimi süreçlerinin envanter ve üretim odaklı olarak bunları elde etmek için nasıl uyarlanabileceğini tanımlamışlardır.

Son olarak, Ellram, Tate ve Billington (2004) üretim işletmeleri için tedarik zinciri yönetimine dair yaptıkları araştırmada en etkin katkıyı sağlamışlardır. Modelleme olarak hizmet süreçleri/işlevleri; bilgi akışı, kalite yönetimi, talep yönetimi, tedarikçi ilişkisi yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, hizmet dağıtım yönetimi ve nakit akışı olarak belirlenmiştir (Baltacıoğlu, ve diğerleri, Kasım 29-30 2006, s. 389-394).

2.2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısal Farklılıkları

Turistik amaçlı konaklama işletmelerinin, tedarik zinciri yönetim yapısı, üretim işletmelerinin yönelik bir tedarik zincirinden tamamen farklıdır. Hizmet işletmelerinin yönetim şekillerinden kaynaklanan farklılıklar da dâhil olmak üzere; işletmelerin ana faaliyet konusuna hitap eden durumlar da söz konusudur. Hizmetleri ürünlerden ayıran temel özellikler de bu konu kapsamını değiştirmektedir. Bu farklılıklar, hizmet literatüründe yoğun bir şekilde işlenmiş ve operasyon yönetimi bilim adamlarının, hizmet işletmelerinde operasyonların yürütme şekillerinin farklı olması konusunda hem fikir olmuşlardır.

Hizmetler içerisinde temel olarak ayırt edici özellikler, herhangi bir hizmete ya da herhangi bir hizmet işletmesi türüne veya hizmet işletmelerinin geneline yönelik çalışmalarda vurgulanmış olsa da, hizmet işletmelerinde tedarik zinciri oluşturma aşamalarının standardize edilmesi literatür açısından daha aydınlatıcı olacaktır.

Hizmet kavramının özelliklerinden en vurucu olanı şüphesiz soyut bir kavram olmasıdır. Hizmet ürün gibi değerlendirilemez. Soyut kavramlar deneyimlenir ve sonrasında tüketiciler tarafından haklarında yargıya varılır. Soyutluk kavramı aynı zamanda tüketicilerin hizmeti sahiplenememe durumunu da açıklar. Bu özellik, tedarik zincirleri için geçerli olan bir çok aracı ve lojistik destek sağlayıcılarını veya hizmetlerini gereksiz kılarak kullanım dışı bırakır.

Ulaştırmada, “ürün” tüketicilere doğru yerde ve zamanda ulaşılabilir olmasını sağlayan fonksiyonu olarak nitelendirilir. Ancak hizmet kavramı için bu durum geçerli değildir. Turizm sektöründe ürün ya da hizmetin üretildiği yerde tüketilme aşamada da eş zamanlı olduğundan önceden belirlenen hizmet ya da ürününün tüketicilere tur operatörleri, acenteler vb.aracı işletmelerce dağıtılabilir.

Eşzamanlılık, hizmet işletmelerinde tüketicinin hizmet verilen alan içerisinde bulunması gerektiği anlamına gelir. Hizmet ortamında, müşteri genellikle üretim aşamasında karar verici mekanizma ya da farklı şekillerde katkıda bulunmaktadır. Bu durum hizmet tedarik zincirinde ana aşamalarda farklılıklara neden olmaktadır: üretim süreci sadece hem hizmet sağlayıcısının ve hem de hizmet tüketicisinin hizmet ortamında bulunması ile gerçekleşmektedir.

Hizmet üretimi alanında ve eş zamanlı ise tüketici ve hizmet kavramları üretim aşamasında birbirinden ayrılamaz. Bu nedenle, her ne kadar hizmetler önceden kişiye özel olarak hazırlanmaya ve standartlaştırılmaya çalışılsa da, nihai hizmet ürünü belirli bir tüketici için asla aynı olmayacaktır. Bu bağlamda, her bölüm ve her hizmet elemanı hizmetlerin dağıtımında tek bir hizmet fabrikası olarak hareket etmektedir. Bu durum, hizmet tedarik zincirinde kavramının verimsizliğini ve var olmayışını kanıtlamaktadır.

Son olarak, hizmet endüstrisindeki insan yönü hem de çalışan boyutları bakımından dikkate değer şekilde göz önüne alınmaya gereksinim duymaktadır. Bütün hizmet faaliyetlerinde mevcut olan müşteri etkileri büyük oranda karmaşıklık yaratmaktadır. Diğer yandan ise, hizmet endüstrileri emek-yoğundur ve hizmetler nispeten kontrol edilebilir makinelerden çok çalışanlar tarafından üretilmektedir. Süreç içindeki önemli insan bağlılığı, insan kaynaklarının destekleyici bir işlevden ziyade esas işlev haline geldiği hizmet tedarik zinciri çalışmasında çeşitlilik içeren bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır. Bu yapısal farklılıklar, hizmetler için kendine özgü bir tedarik zinciri modeli ihtiyacını vurgulamaktadır.

2.2.3.2. Turizm Tedarik Zincirlerinin Diğer Sektörlerle İlişkisi

Turizm sektörünün diğer sektörlerle alışveriş ilişkisi giderek artmaktadır. Turizmin, konaklama tesisleriyle olan mal ve hizmet alışverişinin girdi-çıktı ilişkisi 48 sektör sayısı olarak saptanmıştır. Aynı zamanda turizm sektörünün diğer sektörlerden yaptığı satın almalar 1.8 milyar dolar civarındadır. Buna sebep konaklama tesislerinin kimya, porselen, tekstil, gıda, mobilya ve bahçe bitkileri gibi birçok sektör için önemli pazar oluşturmasıdır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)' in girdi-çıktı analizinde yer alan verilerden alınan bilgilere göre, "Konaklama tesislerinde alkollü içecek tüketiminin oranı %32'i, alkolsüz içeceklerin oranı ise %28 olarak gerçekleşmektedir. TÜİK' in 94 ana ve alt sektöre ilişkin girdi çıktı analizinin yer aldığı veriler üzerinden yapılan araştırmada, konaklama tesislerinin diğer tesislerle girdi-çıktı ilişkisi incelenmiş olup, konaklama tesisleri işletmeleri ile yeme içme birimleri ele alınırken turizmin 37 sektör ile ilişkisi olduğu belirlenmiştir".

Konaklama ve yiyecek içecek birimlerinin ayrı ayrı ele alındığı diğer bir araştırma ise TÜİK' in güncelleştirdiği girdi-çıktı analizidir. Yapılan araştırmada turistik tesislerin

diğer sektörlerden satın aldıkları veya tükettikleri mal ve hizmet değerleri, geriye kalan bütün sektörlerin toplam üretim ve tüketim içindeki paylarını tek tek incelemektedir. Sonuç olarak konaklama destinasyonlarının ilişkisi olduğu diğer sektörler için hangi büyüklükte bir pazar oluşturulması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu inceleme sonucu ortaya çıkan veri otel, motel, pansiyon, kamp ve diğer turistik destinasyonlara girdi olarak 48 sektörden 1 milyar 856 milyon dolar sağladığı saptanmıştır.

2.2.3.3. Konaklama İşletmeleri Tedarik Zinciri Yönetimi Üzerinde Etkili Olan Faktörler

Örgütleri, tedarikçiler ve tüketicilerden ayıran geleneklerine bağlı şirket sınırlarını silmekte olan endüstri liderleri, müşterilerle tedarikçilerin çalıştıkça bağlanan ilişkilerinin bu konuyla ilgili olan herkes için daha iyi faydalar sağlayacağına kanısına varmışlardır. Bu sebeple, tedarik zinciri yönetimi uygulaması farklı olma ve performans gelişimini sağlama gibi önem arz eden fırsatları ifade etmektedir.

Walton (1996) tarafından yapılan çalışmada “Tedarik zinciri yönetimi ortaklığının beş temel boyutu olduğu söylenmektedir. Bunlar; “Planlama, faydaların ve maliyetlerin paylaşımı, varlık özgüllüğü, operasyonel bilgi değişimi ve zamana yayılma olarak belirtilmiştir”.

Tablo 1.6’da değinildiği gibi tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ve bunlara etki eden faktörler açıklamaları ve destekleyici literatürüyle birlikte ele alınmıştır.

Tablo 1.4. Konaklama İşletmeleri Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulaması Faktörlerini Destekleyen Literatür Tablosu

Kavramlar	Tanımlar	Literatür
Stratejik Tedarikçi Ortaklığı	Her bir tarafın önemli ve sürekli faydalar elde etmesi için, bireysel pay alan örgütlerin stratejik ve işlevsel kabiliyetlerini yükseltmek amacıyla tasarlanmış uzun dönem ilişkileri.	Monczka vd., 1998; Sheridan, 1998; Stuart, 1997; Balsmeier ve Voisin, 1996; Tompkins, 1998; Lamming, 1993; Gunasekaran vd., 2001.
Müşteri İlişkileri	Müşteri şikayetlerini yönetmek, müşterilerle uzun dönem ilişkiler kurmak ve müşteri memnuniyetini geliştirmek için uygulamalar.	Tan vd., 1998; Claycomb vd., 1999; Aggarwal, 1997; Bommer vd., 2001; Magretta, 1998a; 1998b; Noble, 1997; Wines, 1996.
Bilgi Paylaşımı	Kritik ve özel bilginin, işletmenin ticari ortağına iletiildiği kapsam.	Monczka vd., 1998; Mentzer, 2000; Towill, 1997; Balsmeier ve Voisin, 1996; Novack vd., 1995; Jones, 1998; Lalonde, 1998; Stein ve Sweat, 1998; Yu vd., 2001; Vokurka & Lummus, 2000; Lancioni vd., 2000; Ballou vd., 2000.
Bilgi Kalitesi	Mübadale edilen bilginin doğru, zamanlı, yeterli ve güvenilir olduğu kapsam.	Monczka vd., 1998; Chizzo, 1998; Holmberg, 2000; Jarrel, 1998; McAdam ve McCormack, 2001; Metters, 1997; Lee vd., 1997; Mason-Jones ve Towill, 1997; Berry vd., 1994; Alvarez, 1994.
Sistem	Bütün tedarik zincirinden gereksiz maliyetleri, zamanı ve diğer israfları çıkarma uygulaması.	McIvor, 2001; Taylor, 1999; Womack ve Jones, 1996; Mason Jones ve Towill, 1997; Handfield ve Nichols, 1999; Burgess, 1998.
Üst Yönetim Desteği	Üst yönetimin iş ortaklarıyla işbirliğinin faydalarının farkındalıkları.	Lee ve Kim, 1999; Mentzer, 1999; Balsmeier ve Voisin, 1996; Dale, 1999.
Tedarik Stratejisi	Tedarik Zinciri uygulamalarının sürekli olarak gelişecek bir biçimde düzenlenmesi.	Sheridan, 1998; Towell, 1997; Ayers, 1999; Lummus ve Vokurka, 2000; Stuart, 1997.
Performans	Bir işletmenin Pazar payı ve finansal hedeflerine ulaşma ölçüsü.	Vickery ve dğr, 1999a; Stock ve dğr, 2000; tan ve dğr, 1998; Holmberg,2000.

2.2.3.3.1. Stratejik Tedarik Ortaklığı

Ortak olan tarafların önem ve süreklilik arz eden faydalar elde etmesi için, kendine pay alan örgütlerin stratejik ve işlevsel kabiliyetlerini yükseltmek amacıyla tasarlanmış uzun dönem ilişkileri stratejik tedarik ortaklığı olarak tanımlanmaktadır. Rakipleriyle eşitliğin sağlanması adına kısa dönem ilişki içerisinde bulunan, işlevsel ortaklıktan farklılıkta farkını ortaya koyan önemli ortaklıklardan biri de stratejik tedarikçi ortaklığıdır. Uzun dönem ilişkilerini, işbirliklerini, ortak planlama ve sorun çözme çabalarını doğrudan stratejik bir ortaklık teşvik etmektedir.

Takip edilen gerekli ve yeterli koşulların mevcut oluşunu stratejik birleşmeler gerçekleştirmektedir. Bunları; tarafların bağımsızlığı, taraflar arasında ortak faydalar ve pazarlar vb. olarak ele alabiliriz.

Tedarikçilerle stratejik ortaklığı geliştirmek, ürünlerin başarısı için sorumluluğu paylaşmak adına bu işe istekli olan birkaç önemli tedarikçiyle etkili bir şekilde çalışmak mümkündür. Ürün tasarım sürecine katılan tedarikçiler daha fazla maliyet etkinliği olan tasarım değerlendirmesine yardımcı olabilmek adına tasarım olanakları sunabilir, alternatif çözümler geliştirebilir, mümkün olan bileşenleri ve teknolojileri seçebilirler. Strateji yönünden bağlantılı olan örgütler birlikte ilişkili bir şekilde çalışabilir ve boşa harcanan zaman ve parayı eleyebilirler.

Dış tedarikçilere fazlasıyla güven sağlayan olay ise, iç yetkinliklerin üzerinde durulması, özellikle tasarım ve mühendislik desteği gibi temel olmayan ihtiyaçların sürdürülmesidir.

Geleneksel “ortaklık”, rekabete dayalı ihale, çoklu kaynaklar ve düşmanca ilişkiler içermesi sebebiyle bütünleşmiş tedarik zinciri durumlarında çalışmaz. Doğru bir tedarikçi ortaklığı, uzun dönem işbirliği olan, ortak planlama ve sorun çözme çabalarını güdüleyen gelişmiş bir tedarik zinciri olup işletmede kritik önem taşımaktadır.

2.2.3.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri kavramına dair Noble (1977) ile Tan vd. (1998) müşteri ilişkileri yönetimini, “En önemli tedarik zinciri yönetimi uygulamalarından biri” olarak

görmektedir. Hizmetin bireysel ve kişiselleştirilmiş halde gelişimi, müşterilerle olan ilişkilerin sürdürülebilirliğinin devam ettirmesi adına önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşterilerin aşağıya doğru bütünleşmesinin yanında yukarıya doğru tedarikçilerin yönetimini tedarik zinciri yönetimi uygulamasının bir ana boyutu olarak ele alabiliriz zira müşteri ilişkisi, bir örgütün pazarlama stratejisini satışlarını ve karlarını arttıran bire bileşen olarak görülmektedir.

Müşteri ilişkisindeki en önemli unsur, müşterilerin ihtiyaçları ile isteklerini göz önünde bulundurmak, onları anlamak ve karşılamaktır. Bunun sağlanabilmesi için iş görenler bu konuda eğitilmeli, yeni alınacak iş görenlerin de müşteri ilişkileri konusunda gerekli becerilere sahip olmalarına özen gösterilmelidir. Sıkı bir müşteri ilişkisi, var olan ürünün rakiplerden farklı kılmasına ve müşteri bağlılığının sürdürülebilirliğine imkân vermektedir.

2.2.3.3.3. Bilgi Paylaşımı

İşletmeler için bilgi, ürettikleri hizmetler ve ürünler esasında teknolojik gelişmelerle birlikte önemli bir konuma gelmiştir. Yapısal olarak paylaşılan bilgi stratejik olan bilgiden taktik olana, lojistik faaliyetlerin bulunduğu bilgiden genel pazarı kapsayan ve müşteri bilgisinin de ele alındığı farklılıkları gösterebilir. Araştırmacıların çoğu kusursuz tedarik zinciri için en önemli unsurun bu zincirdeki her bir basamağın çarpılmamış ve güncel pazarlama verisini kullanılabilir kılmak olduğunu öne sürmektedirler. Hizmet ve ürünlerin fiziksel akışına göre öncelik teşkil eden tedarik zinciri üyelerinden en önemlisi bilgi akışı üyesidir. İşletmeler ürünlerin tasarımını tedarikçileriyle işbirliği içerisinde belirlemeyi tercih edebilmekte ve kullanılabilir bilgiyi alıp onu tedarik zincirinde yer alan diğer gruplara görünür yaparak, müşteriler hakkındaki verileri rekabet sağlayan avantaj kaynağına çevirebilirler.

Tein ve Sweat'e göre (1998) "Bilgiliyi düzenli bir temelde mübadele eden tedarik zincir ortakları, tek bir varlık olarak çalışabilmektedirler. Birlikte, son tüketicilere daha büyük bir anlayış duymakta ve pazardaki değişimlere daha iyi bir şekilde cevap verebilmektedirler". Ayrıca Yu vd. (2001) "Tedarik zincirindeki kamçı etkisinin

olumsuz etkisini ticari ortaklarla bilgiyi paylaşarak azaltılabileceğini veya ortadan kaldırılabileceğini belirtmektedir”.

Tompkins ve Ang (1999) “20. yüzyıl için rekabetçi ve ayırt edici faktörün, örgütsel hedefleri yerine getirmek için uygun ve zamanlı bilginin tedarik zincirindeki bütün işlevsel elemanlarca uzmanca kullanımı olduğunu öne sürmektedirler”. Örneğin, Dell Şirketi’nde bir bilginin tedarikçilerle paylaşılması gereken gelişmekte olan tahminler, daha hızlı devir süreleri ve azaltılmakta olan seviyelerinin faydaları sağlanabilmektedir. Bu da müşterilerin alışagelmış düşük fiyatlarla daha yüksek kalitenin elde edilmesini sağlamaktadır. Bu olayların akışına ve rakipler üzerinde bir avantaj sağlaması nedeniyle, tedarik zincirindeki örgütler tarafından var olan bilginin kendi aralarında paylaşımları görülmemektedir. Bunun sebebi; elde edilen bilgilerin diğer örgüt üyeleriyle paylaşımı ve müşterilerin rakip kanallara kaptırma korkusu olarak ileri sürülmektedir.

2.2.3.3.4. Bilgi Kalitesi

Mübadele edilen bilginin doğru oluşunun yanında zamanlılığı, yeterliliği ve güvenilirli oluşu bilgi kalitesi kavramının en önemli yönlerini içermektedir. Önemli olan unsur hangi bilginin paylaşılacağına dair seçim yapmak değil, bilginin zaman ve uygulamasının nasıl ve kiminle paylaşılacağıdır. Jarrel (1998), “Bütün tedarik zinciri içinde bilgi paylaşımının esneklik yaratabileceği kabul etmektedir, fakat bu, gerçek müşteri talebi ve son derce kısa dönem tahmininde dayanan zamanlı, doğru bilgiyi gerektirmektedir”.

Tedarik zincirinin yukarıya doğru hareket etmesi gecikme ve çarpıtılmalar doğuruyor, buda bilginin zarar görmesine sebep oluyor. Ayrıca, geleneklerine bağlı bir kültürün sonucu olarak örgütler, rakipleri, kendi tedarikçileri ve müşterilerinden sipariş bilgisini kasıtlı bir şekilde değiştirmektedirler. Buna istinaden bilgi açıklamayı bir güç kaybı olarak görmekte ve tedarikçilerle yalnızca asgari bilgileri aktarmaktadırlar. Bu sebeple, en verimli tedarik zinciri yönetiminin çözümlenmesi için örgütlerle paylaşılan bilginin mümkün olduğunca doğru bilgi olmasına dikkat edilmelidir. Örgütler bilgileri stratejik bir varlık olarak görüp bu bilgilerin asgari gecikmesinin akışını sağlamalıdır.

2.2.3.3.5. Sistem

Gereksiz israfları ve maliyetleri çıkarma uygulamasına tedarik zinciri denilmektedir. Uygulama için kullanılan önemli terimlerinden biri de, “Yalın” ifadesi” dir. Bu ifade seri üretim sistemine benzeyen bir çıktı oluşturmak adına bütün girdileri en aza indirgeyen, fakat son tüketiciye artan bir tercih sunan sistemi ele almaktadır. Tedarik zinciri yönetimindeki yalın düşüncenin ardındaki mantığa göz atacak olursak, örgütlerin düşünceleri ve tüketimleri arasına sıkışan her ürün için ortaklaşa kara verilerek değer akışının belirlenmesi, en uygun hale getirilmesini ve israfın çıkarılmasıyla yalın sistemde önemli bir düşüncenin var olduğunu söyleyebiliriz.

Womack ve Jones (1996) tarafından yazılan ““ Yalın Düşünce” de israfın çıkarılması için önemli olan beş ilke öne sürülmüştür. Taylor (1999) aşağıdaki beş ilkeyi tedarik zinciri yönetimi bağlamına ilave etmiş ve tedarik zinciri yönetimi beş yalın ilkeyi bulmuştur.

- Tüketicilerin bakış açısından neyin değer yarattığını veya neyin değer yaratmadığını anlayın.
- Tedarik zinciri değer akışı boyunca değeri iletmek için gerekli olan fonksiyonları belirleyin
- Katma değer sağlayan fonksiyonlar arasında ve katma değer sağlayan fonksiyonlar içinde israfı elimine ederek değer sağlayın
- Tüketiciler tarafından çekilen ve üretim birimlerinin yapmak istemediği arz iletişim hattına ittiği şeyleri sadece yapın veya hareket ettirin.
- Sadece ürün kalitesi açısından değil, ayrıca tedarik zinciri fonksiyonunu oluşturan fiziksel süreç, bilgi sistemleri ve yönetim açısından da mükemmellik için çaba gösterin”.

Yalın düşünce ve yalın uygulamalar, tedarik zinciri yönetiminin en önemli boyutları haline gelmiştir. Gereksiz maliyetlerin, zamanın ve diğer israfların çıkarılmasıyla kaliteli ve yüksek fiyata sahip ürünleri çok hızlı dağıtabilen birçok tedarik zincirleri yeniden yapılandırmaya yanaşmıyorlar ise, müşterilerini kaybetme riski taşımaktadırlar.

2.2.3.3.5. Üst Yönetim Desteği

İşletmenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına tedarikçilerle uzun dönemli ve verimli ilişkilerin kurulması, rekabet ortamında zaman ve elde edilen kaynakların yönetilmesi üst yönetimin sorumluluğu kapsamındadır. Burada üst yönetimin en önemli görevi, işletmenin performansına dayalı yönetim şekillerinin biçimlendirilmesi ve buna uygun değerlerin işletme içerisindeki yerleşimini sağlamaktır.

Tedarik zincirleri bireysel organizasyonlar gibi, girişimcilerin çalışmak istedikleri ve ileri sürdükleri liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde, var olan işletmelerin liderlik sorumluluğunun hangisine uyarlanabileceği konusunda kesin bir bilgi vermek mümkün değildir.

Sözü geçen durumlarda bazı işletmeler büyüklüklerine, ekonomideki var olan güçlerine, sadık müşteri gruplarına ve daha geniş çaplı ticari ayrıcalıklarına göre liderlik rolünü üstelenmeye aday olurlar. İşletme içerisinde dinamizm ve sürdürülebilirliğin sağlanmasını amaçlayan tedarik stratejileri için hayati önem taşıyan üst yönetim desteği, toplam kalite yönetimi anlayışının da önemli bir parçasıdır. Stratejilerin etkili olmasını sağlamak için tepe yönetimin; Organizasyon sırasında etkin bir rol almasının yanında işletme içinde bir kültürün yerleşmesini sağlaması, motivasyonu yükseltecek eylemlerde bulunmaları, gereken kaynakların tedariki ve müşterilerle pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olmaları gerekmektedir.

Günümüzde tedarik zinciri çalışanlarında olması gereken bilgi ve beceriler çok yönlü olarak ele alınmaktadır. Tedarik zinciri yöneticisinin sadece yetkisi olduğu işleri bilmesi yeterli olmayıp genel bir bilgiye sahip olması ve olayları anlaması gerekmektedir. “Tüketicinin istek ve ihtiyaçları nelerdir? Rekabet nereye doğru gidiyor? Maliyet yapısı nedir? Para nereye harcanıyor? Tüketici bakımından yaratılan değer nedir?”. Bu konularda verimli kara ve sonuçlar sağlayabilmek adına işletmenin sadece yakın çevresini değil genel çevresini iyi tanıması gerekmektedir.

2.2.3.3.6. Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejisi

İşletmenin tedarik zinciri içerisindeki yeterliliklerinin faydalı ve verimli bir şekilde kullanılması için gereken yol haritasının oluşturulması tedarik zinciri stratejisi

yoluyla mümkündür. Bir işletmede tedarik zinciri yönetimi uygulayabilmenin en ön şartlarından biri güçlü bir stratejinin oluşturulmasıdır. Uygulanacak olan bir tedarik zinciri yönetimi stratejisi zincirin etrafında gelişen tüm fonksiyonları ciddiye almalıdır. Sonuç itibariyle uygulanan stratejiler uluslararası meseleleri, küresel farklılıkları, faaliyette bulunan işletmeye bağlı olarak ortaya çıkabilecek kültür çatışmalarının doğru olup olmadığını veya buna uygun eylemleri gerçekleştirilmesine de aracılık etmelidir.

Literatür incelediğinde, birçok işletmenin açık bir tedarik zinciri yönetimi stratejisine sahip olmadığını görmekteyiz. Bu gibi durumlarda işletmeler rakiplerinde var olan ama kendilerinde olmayan tedarik zinciri oluşturmaları gerektiğini düşünürler. Anderson “Danışmanlık tarafından yürütülen bir araştırmada, katılımcıların %25’nden daha az bir kesiminin uygun bir tedarik zinciri yönetimi stratejisine sahip oldukları ve %45’inin tedarik/lojistik maliyetlerinin bilgisine haiz olduğunu göstermektedir.

Diğer bir araştırma sonucuna göre ise katılımcıların yalnızca %13’ü işletmelerin tedarik zinciri yönetimi stratejilerinin işletme stratejisiyle uyumlu olduğunu düşünmektedir. Uygulayıcılarının konunun önemi hakkındaki fikirlerinin yetersizliği nedeniyle herhangi bir tedarik zinciri uygulaması yapılacak ise de “strateji”yi önemli bir değişken olarak dikkate almaları gereklilik arz etmektedir”.

2.2.3.3.7. İşletme Performansı

Tedarik zincirlerinin maliyetlerini azaltarak kar ve pazar payının artmasını sağladıktan sonra doğru bir şekilde ilişkilendirme yolu tercih edildiğinde, ortaklar ve hisse senedi sahipleri için değer yaratma konusunda yeni bir politika geliştirilmiş olur.

Örgütlerin finansal ve pazar payları hedeflerine ulaşması işletme performansı ile doğrudan ilişkilidir. Kısa vadeli tedarik zinciri yönetiminin amacı; stok seviyelerini azaltırken verimliliği arttırmaktır. Uzun dönem tedarik zinciri yönetim hedefleri ise, karlılığı ve Pazar payının artışı olarak ifade edebiliriz.

İşletme ve örgütlerin karşılaştırılması, farklılıklarının analiz edilmesi finansal ölçütlerle yapılmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının verimliliğini ölçmek adına finansal ölçütlerin kullanılması doğru olacaktır. Sözü geçen performans boyutu işletmelerin genel finansal sermayesinin geri dönüş oranını, elde edilen net karı ve gelir artışlarında olabilecek değişiklikleri içermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM AMAÇLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

Bu bölümde tedarik zinciri uygulamaları kapsamında belirlenen değişkenler ve bunlar arasındaki ilişkilere bağlı sonuçlar sunulmaktadır. Yapılan alan araştırması sonucu elde edilen verilerin analizleri yapılarak incelenmektedir. Elde edilen bulgular ışığında sonuçlar yorumlanmakta ve öneriler sunulmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA AMACI

Araştırmanın temel amacı, kış koridorlarında bulunan turizm belgeli konaklama işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları ve müşteri ilişkileri verilerinin işletme performansları üzerinde ne derece etkili olduğunun saptanması yolu ile literatüre ve sektöre katkıda bulunmaktır. İmalat ve üretim sıklıkla rastlanan tedarik zinciri araştırmaları, hizmet işletmelerinde oldukça kısıtlı bir şekilde ele alınmaktadır. Hizmet işletmelerinde tedarik zinciri ilişkilerini inceleyen kısıtlı sayıda araştırmaya akademik anlamda katkıda bulunmak ve sonuçları işletmeler açısından değerlendirmek bu çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Türkiye’de ve dünyada konaklama sisteminin yaygın olarak uygulanmakta olduğu tedarik zinciri uygulamalarının hedeflerinden biri olan israfı azaltma ve müşteri memnuniyetini artırma gibi hedeflere ulaşmanın zorluğu ortadadır. Bu noktada çalışmayla ortaya çıkarılması hedeflenen, müşteri ilişkileri veri tabanlarından yararlanma yolu ile uygun malzemenin uygun miktarlarda ve biçimde tedarik yolu ile maliyetlerin azaltılması müşteri memnuniyetinin artırılması ve genel olarak işletme performansına olumlu katkı sağlanıp sağlanamayacağının tespit edilmesidir.

Araştırmanın diğer amaçlarını bu şekilde sıralamak mümkündür.

- Yönetim kademelerinin desteğinin tedarik zinciri uygulamalarının başarısı üzerindeki etkilerini tespit etmek,
- Çalışmanın yürütüldüğü coğrafya üzerinde tedarik zinciri yönetimi ve hangi boyutlarının performans üzerinde etkili oldukları tespit etmek,

- Boyutların birbirleri ile ilişkilerinin hangi oranda olduğunu tespit etmek,
- Tedarik zinciri uygulamalarının demografik veriler ile ilişkisi olup olmadığını tespit etmek,
- Yönetim kademelerinin desteğinin konaklama işletmelerinin genel performans etkilerini tespit etmek,
- İşletmelerin tedarik zincirine yönelik olarak geliştirdikleri veya geliştirecekleri tedarik stratejilerinin diğer değişkenler üzerindeki etkilerini tespit etmek,
- Katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek ve elde edilen bulgular ışığında sektöre ve akademik çalışmalara yön verecek önerilerde bulunmak.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Turizmde pazarın küreselleştiği, iş ve üretim süreçlerinin paylaşıldığı, otomasyon ve bilişim teknolojilerinin iş süreçlerinde sürati ve verimliliği arttırdığı günümüzde farklı ve çeşitli pazarlarda, farklı ve değişken müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek için organizasyonların yapılanmalarının, politikalarının ve stratejilerinin özünde müşteri odaklı ve uluslararası rekabete açık olması gerekmektedir.

Temelde bu organizasyon ve stratejilerin sonucu olarak, işletmelerin sahip olması gereken ana yetkinlikler dışında, bütün iş akış süreçlerinin dış kaynak kullanımı ile sağladıkları bilinmektedir. İşletmeler arası ilişkilerin, müşteri-tedarikçi, işten işe (B2B) şeklinde algıladıkları ya da gelişmekte olan turizm merkezlerinde, hizmet standardının, sahip olunan yetkinliklere göre değişiklik gösterdiği işletmelerde daha çok kişisel bağlantılarla oluşturulan bir zincir yapısı bulunduğu kanaati yaygındır.

Misafirlerin/müşterilerin ihtiyaçlarının hızlı, ucuz, kaliteli ve sürdürülebilirliği sağlayacak bir imaj ile karşılanabilmesi, tedarik zincirinde yer alan süreçlerin uyumunun sağlanması sonucu, müşteri memnuniyetini arttıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasını da beraberinde getirmektedir. Tedarik zinciri yönetimi etkin olan organizasyonların performansı üzerinde olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır.

Turizm işletmeciliği alanında tedarik zinciri yönetimine yönelik olarak Türkiye de turizmi geliştirme politikalarının yürütüldüğü merkezlerden biri olan kıy koridoru üzerinde yapılan literatür taraması sonucu turizm amaçlı konaklama işletmeleri üzerine bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu durum tez konusunun önemini arttırmakta

ve turizm alanındaki bu eksikliğin giderilmesi adına yapılan bu araştırma da, Kış Koridoru (Kars-Ağrı-Ardahan-Erzurum-Erzincan) bölgesinde bulunan turizm işletme belgeli konaklama 2-3-4 ve 5 yıldızlı otellere uygulanmıştır. Tedarik zinciri yönetimi kavramını hakkında sahip oldukları bilgi, bu yönetim şeklini nasıl uyguladıkları ve işletmeler içerisinde uygulamalara yönelik olarak nasıl bir yol izlediklerine dair bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca elde edilen bilgiler ışığında turizm sektörünün, diğer sektörlerle göre farklılıkları ortaya konularak, turizm alanında tedarik zinciri yönetimi kavramının yerinin ve öneminin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma turizm amaçlı konaklama işletmelerinin tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerine etkilerini ölçmek ve aynı zamanda müşteri ilişkileri, teknoloji kullanımları, verileri yolu ile tedarik zinciri uygulamaları arasında bir ilişki olup olmadığının tespitine yönelik bir kapsam benimsenmiştir.

Araştırma kış koridoru üzerinde faaliyet gösteren turizm belgeli ve amaçlı konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tüm konaklama işletmeleri hizmet verebilmek amacıyla tedarik yapmalarına rağmen, müşteri ilişkileri yönetimi anlamında yüksek maliyetler nedeniyle gerekli yazılımlara sahip olmayan işletmelerin çoğunluk oluşturduğu coğrafya da evren 2-3-4 ve 5 yıldızlı işletmeleri kapsayacak şekilde yürütülmüştür.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümde literatür taraması yapılmıştır. Araştırma verilerinde; kitaplar, tezler, süreli yayınlar, kütüphaneler, internet site ve veri tabanları incelenmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak, anket yönteminin kullanılması karar verilmiştir. Anket sonucunun daha geçerli olabilmesi için öncelikle ön uygulama (pilot test) yapılmış, ön uygulamanın ardından ankete son şekli verilerek, kış koridoru üzerinde faaliyet gösteren turizm belgeli konaklama işletmeleri üzerinde satın alma, tedarik ya da tedarik ile ilgili karar verme yetkisine sahip kişilere anket uygulanmıştır.

Anket uygulamasında atılımcılar ile yüz yüze görüşme, google form, telefon ve mail yolu ile anket uygulanmıştır. Diğer anketler için ise, otellerdeki satış veya tedarik bölüm yöneticilerine anket bırakılması, tedarik ile ilgili karar verme ve temin etme yetkisine sahip kişilere anket bırakılmış mail ya da Google form yöntemi ile anket doldurulması şeklinde bir yöntem uygulanmıştır.

Anket yoluyla toplanan bilgilerin analizlerinde, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmış ve güvenilirlik analizi, varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Tanımlayıcı bilgiler istatistik bazında öncelikle demografik veriler üzerine frekans analizi yapılmış ve oransal dağılımları değerlendirilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreninin kış koridoru üzerinde bulunan turizm işletme belgeli 2016 Kasım ayı verilerine göre 50, 2017 Mayıs ayı güncelleme sonrası verilerine göre 57 adet 2-3-4 ve 5 yıldızlı otel olduğu tespit edilmiştir. Bunu yanı sıra; 59 yıldızlı otel içerisinde 2 adet 1 yıldızlı, adet 2 yıldızlı, adet 3 yıldızlı, adet 4 yıldızlı ve adet 5 yıldızlı otel olduğu tespit edilmiştir. Turizm işletme belgeli konaklama tesisi yanı sıra bölgede bulunan diğer Turizm işletme belgeli tesisler ise; 1 özel konaklama tesisi, 1 butik otel, 2 lokanta, 3 özel tesis, 4 pansiyon, 23 müstakil apart otel bulunduğu tespit edilmiştir. (<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR>, 2017).

Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin tedarik süreçlerinde etkin olması beklenen yöneticilere, işletme sahip ve ortaklarına ilgili departmanlarda çalışan ve tedarik konusunda karar yetkisine sahip kişilere, elektronik posta, yüz yüze anket uygulama yolları ile anket formu gönderilmiş ve cevap alınmıştır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formül Raosoft internet sitesi aracılığı ile kullanılmıştır (Raosoft, 2017).

$$n = t.2.p.q / d.2$$

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: incelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: incelenen olayın görülmeyiş sıklığı (geçekleşmeme olasılığı)

t: belirli bir anlamlılık düzeyinde; t tablosuna göre bulunan teorik değer
d: olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +,- örnekleme hatasıdır.

3.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma verilerini elde etme sürecinde bazı kısıtlar ile karşılaşmıştır. Turizm işletme belgeli Konaklama tesisleri yanı sıra 2017 yılı Mayıs ayı güncel doküman bilgilerine göre, bölgede bulunan 5 Bölgede ki otel yöneticilerinin sürekli farklı anket uygulamaları yapılması ve anket konusunda birçok araştırmacı tarafından istekte bulunulması, bölüm yöneticilerine ulaşılmasını ve katılımcıların geri dönüş hızlarını etkilemiştir. Otel yöneticilerinin, işletme sahip ve ortaklarının anketleri gereksiz bir iş, vakit kaybı ya da angarya olarak görmesi sonuçların elde edilmesinde beklenen zamanın uzamasına sebep olmuştur.

Ayrıca kış koridorunda bulunan 57 işletmenin tamamından cevap alınamamış ve bu sayı 47 işletme ile sınırlı kalmıştır. Bunun sebebi olarak Turizm belgeli işletme verilerinin alındığı Kültür Turizm Bakanlığı sitesinden alınan doküman üzerinde bulunan 10 işletmeye ulaşamaması 6 işletmenin gayri faal 4 işletmenin ise tadilat ya da sezon içerisinde olmaması sebebi ile kapalı olması sebep olmuştur.

Anketlerin bölüm yöneticileri tarafından daha kolay ve rahat bir şekilde doldurulması için hazırlanan elektronik posta yolu ile elde edilen geri bildirimde az sayıda erişim sağlanmıştır.

Araştırma içinde karşılaşılan bir başka sınırlılık ise, araştırma kaynaklarında yaşanmıştır. Ülkemizde turizm alanında tedarik zinciri yönetimine yönelik olarak yapılan çalışmaların azlığı, Türkçe kaynak sıkıntısı ortaya çıkarmış, bu nedenle daha çok yabancı literatürden ve diğer sektörlerde yapılan çalışmalardan faydalanılmaya çalışılmıştır.

3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, yönetimi, kapsamı ve sınırlılıklarının belirlenmesinin ardından veri toplama yönetiminin belirlenmesi gerekmektedir. Kullanılan anket yöntemi, elde edilmek istenen bilgilere kısa sürede ulaşmasına ve gerekli yerlerde

kullanılmasına olanak sağlamaktadır, anket, veri toplamada etkili ve en çok kullanılan yöntem olarak belirlenmektedir.

3.7.1. Anket Formunun Oluşturulması

Anket formunun oluşturulmasında temel olarak Li ve diğer. Tarafından yayınlanan makalede kullanılan anket formunun Kamil Yağcı tarafından 2009 yılında güncel hale getirilen anket formundan yararlanılmıştır. Anket formunun boyutları belirlenirken hizmet işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak gerekli uyarılar yapılmıştır. Çeviriden kaynaklanması muhtemel yanlış anlaşılmalara önüne geçebilmek amacıyla anketin orijinal formu birden fazla uzmana incelenmesi için verilmiştir. Çapraz denetimler yolu ile dil bütünlüğü ve anlaşılabilirliği sağlanmıştır.

Anket formunda cevaplayıcılara anketin amacı anlatılarak; verecekleri cevapların sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı başlangıç aşamasında belirtilmekte ve istedikleri takdirde sonuçların kendilerine iletebileceği belirtilmiştir. Anket formu önlü ve arkalı A4 kağıdı büyüklüğünde üç sayfa olarak tasarlanmıştır. Anket formunun nihai hali Ek-1 de verilmektedir.

Anket 3 ana 10 alt bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere ilişkin ifadeler yer alırken ikinci bölümde tedarik zinciri yönetimini oluşturan boyutların belirlenmesine yönelik olarak 1 ana başlık 8 boyut, performansın belirlenmesine dair 1 ana başlık altında 1 alt boyut, ve toplamda 9 boyuta ait 60 ifade demografik bilgileri sorgulama adına 8 ifade toplamda 68 ifade yer almaktadır.

Bu bölümde yer alan sorular kış koridoru üzerinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri üzerinde kullandıkları tedarik zinciri yönetimi konusundaki bilgileri belirlemeye yöneliktir.

Üçüncü bölümde bağımlı değişkenler olarak kullanılan işletme performansını belirlemeye yönelik ile ilgili 6 adet ifade yer almaktadır.

İstatistiksel analizlerde yaygın olarak dört ölçek kullanılmaktadır. Bunlar; sınıflama (nominal) ölçeği, sıralama ölçeği, aralık ölçeği ve oran ölçeğidir. Bu ölçekler kısacası aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.

“Sınıflama ölçeği, sayılar ve nesnelere arasında sadece bir ilişkinin öngörüldüğü, nesnelere sadece gruplandırıldığı bir ölçme seviyesidir. Cinsiyet, saç rengi, plaka, forma numarası vb.”

“Sıralama ölçeği, bir nesnenin belirli bir özelliği az mı yoksa çok mu taşıdığını belirler. Amaç, anlamlı bir sıra oluşturmaktır. Marka tercihi, toplumsal sınıf, bölüm tercihi, 500 büyük firma vb.”

“Aralık ölçeği, sayısal olarak eşit mesafeleri temsil ettiği ve nesnelere sıralayan ölçektir. Sıcaklık ölçeği, başarı puanı vb”.

“Oranlı ölçek, nesne veya olayları hem sıralamakta hem de gruplar arasındaki farkları karşılaştırabilmekte ve üç ölçeğin bütün özelliklerini taşımakla beraber mutlak sıfır noktası bulunmaktadır. Satış miktarı, ağırlık, zaman, müşteri sayısı vb.” (Seçer, 2015)

Araştırmada cevaplayıcıların niteliklerine göre ayıran sınıflama ölçeği ile kişi, gruplar arasında ilişki veya farklılıkları karşılaştırabilmek adına ise aralık ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada cevaplayıcılara çeşitli ifadeler ve yargılar yönelten 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğinin amacı, bireylerin ifadeler hakkında (compute/hesaplama) puanlandırma yöntemi kullanılarak karşısında ölçme ve derecelendirme tutumları gözlemlenmiştir derecelendirmektir.

5’li likert ölçek uygulamasında anket yöntemi kullanılmıştır. Bu ölçek, katılıp katılmama ile ilgilidir. Likert ölçeği ile aralık seviyesinde bir ölçüm yapılmaktadır. Cevaplayıcılardan ifadelerinin derecesini “tamamen katılmıyorum” , “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum”, tamamen katılıyorum” şeklinde ifade etmeleri istenmiştir.

Ankette likert’in 5’li ölçeğinde, ankete cevap veren tedarik ve satış yöneticilerinin düşüncelerine göre işaretledikleri ifadelerin istatistiksel verilerinin elde edilmesi için kodlara dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu kodlamalar şu şekilde yapılmıştır.

- Hiç katılmıyorum.....1
- Katılmıyorum.....2
- Orta düzeyde katılıyorum3
- Katılıyorum.....4

Tamamen katılıyorum.....5

Sınıflama ölçeklerinde ise kodlama yapabilmesi için her seçenek 1-5, 1-6 arasında numaralandırılmıştır. Örnek olarak eğitim konusunda sorulan sorulara verilen cevaplara karşılık gelen kodlamalar aşağıda gösterilmektedir.

İlköğretim....1

Ortaöğretim.2

Önlisans.....3

Üniversite....4

Lisansüstü....5

3.7.2. Ön Uygulama

Anket formunun hazırlanmasının ardından ön uygulama aşamasına geçilmiştir. Ön uygulama aşamasında amaç, ifadelerin anlaşılabilirliği en sorulan içeriğinin geçerli olup olmadığını tespit edilmesidir. Ön uygulama aşaması, anketin uygulanması için 15 Kasım 2016 – 15 Aralık 2016 tarihleri arasında 30 gün içerisinde yapılmıştır. Katılımcılara anket formunda anlaşılmayacak ifadeler için bilgi verileceği belirtilmiştir. Anket formlarının cevaplanma süresi 15 ile 35 dakika arasında değişiklik göstermiştir. Ön uygulama aşamasındaki tüm anket formları katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek yaptırılmıştır.

Ön uygulama sonucunda elde edilen verilerin SPSS 22.0 paket ile analizi yapılmıştır. Katılımcılar tarafından kodlanan veriler ile ön uygulamanın güvenilirlik analizi yapılmış, analiz sonuçlarına göre genel Cronbach's Alpha değeri $\alpha = ,817$ olarak analiz edilmiştir. Bu değer, araştırmalar için 0,80-1,00 arasındaki en yüksek güven aralığı içerisinde çıktığından anket formunun güvenilir sonuç vereceği kanaatine varılmıştır.

3.7.3. Anketin Uygulaması

Kış koridoru üzerinde faaliyet gösteren turizm belgeli konaklama işletmeleri üzerinde Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi sitesi 2016 Kasım ayı verilerine göre 50, 2017 Mayıs ayı güncel verilere göre 59 işletme içerisinde 47 işletmeye “Google form” üzerinden mail yoluyla ve yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanabilmiştir. Birçok

turizm amaçlı konaklama işletmesinde işletme ile telefon, mail ve yüz yüze görüşülmüş satın alma ve tedarik ile ilgili sahip veya ortak sayısının ya da bölüm ve tedarik işi ile alakalı yönetici ya da diğer personel sayısı fazla olduğundan birden fazla kişi tarafından cevaplandırılmıştır. Özellikle 2-3 ve 4 yıldızlı otellerin, ölçeğin uygulandığı Kış Koridoru bölgesinde tedarik ve satın alma konusunda birden fazla karar mekanizmasının bulunması ve örneklem büyüklüğünün işletme sayısına oranla daha fazla olmasına sebep olduğu gözlemlenmiştir (59 işletme 207 kişi).

Bu nedenle elde edilen veri sayısı 207 olmuştur. Uygulamada 207 adet ölçeğe ulaşılmış evren büyüklüğü konaklama işletmelerinde yüz yüze açıklama yapıldıktan sonra satın alma veya tedarik fonksiyonunda söz sahibi kişilere uygulanmıştır. Tedarik ve satın alma konusunda yetkili kişilerin evrenin tamamını oluşturduğu durumundan hareketle bu sayı işletmelerin beyanı sonrası tahmini 300 olarak belirlenmiş ve ölçek uygunluk ve kayıp veriler çıkarıldıktan sonra 188 adet uygun ölçek olduğu tespit edilmiştir.

Evrenin temsil edilebilmesi için evren büyüklüğü 300 kişiye kadar gerekli örnek büyüklüğü 169 olarak belirlenmektedir. (Raosoft, 2017) Bu bilgiler ışığında, toplam 188 kişiye ölçek uygulandığından araştırma için evreni temsil etme yeteneğinden bahsetmek mümkündür.

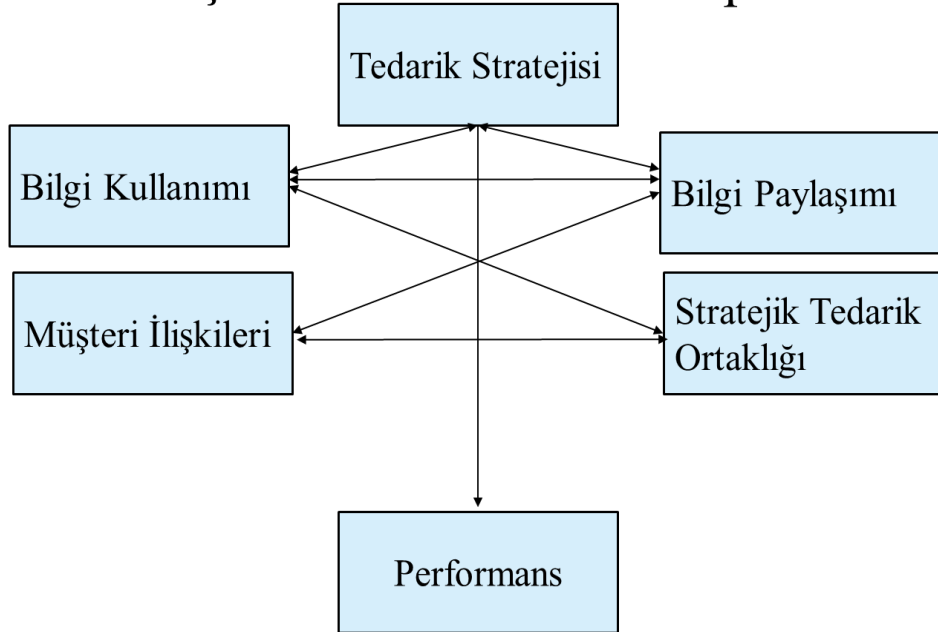
3.7.4. Araştırma Model ve Hipotezleri

Katılımcılarından elde edilen veriler ışığında konaklama işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ve stratejilerine yönelik bilgiler test edilerek, bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler arasında farklılıklar ve ilişkiler değerlendirilmektedir. Bu ilişkiler, regresyon analizleri sonucunda ortaya konmaktadır. Bu ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla öncelikle faktör analizi sonuçlarına göre tedarik zinciri yönetimi faktörleri belirlenerek, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada sorgulanan ve cevap aranan hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır.

H₀ Turizm amaçlı konaklama işletmelerinin performanslarına tedarik zinciri yönetimi uygulamaları içerisinde etki eden bir boyut bulunmamaktadır.

- H₁** Turizm amaçlı konaklama işletmelerinin performansını tedarik zinciri yönetiminde üst yönetim desteği etkilemektedir.
- H₂** Turizm amaçlı konaklama işletmelerinin performansını tedarik zinciri yönetiminde müşteri ilişkileri yönetiminde teknoloji kullanımı etkilemektedir.
- H₃** Tedarik zinciri yönetiminde bilginin kullanımı ve bilgi kalitesi işletme performansı etkiler.
- H₄** Tedarik zinciri yönetimi kapsamında konaklama işletmelerinde stratejik tedarikçi ortaklığı performansı etkilemektedir.
- H₅** Konaklama işletmelerinin kar oranı üzerinde tedarik stratejisi etkili olmaktadır.
- H₆** Tedarik zinciri yönetimi kapsamında tedarik stratejisi müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır.
- H₇** Konaklama işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi kapsamında teknoloji kullanımı müşteri memnuniyetini etkilemektedir.
- H₈** Konaklama işletmelerinde Müşteri ile ilişkiler alt boyutu işletme performansını etkilemektedir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.7.5. Araştırma Anketinin Güvenirliği

Araştırma verilerinin toplanmasının ardından ilk olarak anketin güvenirliliği için SPSS 22.0 güvenirlilik analizi yapılmıştır. Analiz sonucu tablo'da verilmektedir.

Genel Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	N (İfade sayısı)
,882	68

Güvenirlilik analizine göre toplam 68 ifadenin güvenirliliği %88,2 olarak belirlenmiştir. Bu durum anketin çok iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ön uygulama sonucunda %81,7 olan güvenirlilik ifadelerin netleştirilmesi ve yöneticilere sunulmasının ardından yapılan analiz sonucunda yükselmiştir.

3.7.5.1. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma bulgularının sunumunda ilk olarak tanımlayıcı istatistiksel veriler ele alınmaktadır. Anketi cevaplayan tedarik ve satış birimi yöneticilerinin demografik özellikleri değerlendirilmiştir.

3.7.5.2. Demografik Bulgular ve Değerlendirilmesi

Tanımlayıcı istatistik başlığı altında incelenmekte olan veriler, yer aldığı alan, dağılım ve dağılım biçiminin belirlenmesi ile ilgili tanımlama, uygulamaların ve formüllerin bütünü olarak nitelendirilir.

Kış koridoru üzerinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri yöneticileri ile ilgili olarak yapılan bu anket formunda tanımlayıcı istatistikler, anket uygulamasını cevaplayan yöneticilerin genel demografik özelliklerini, ayrıca eğitim düzeyleri, görev ve sürelerini, çalışmakta oldukları iş yerinde ki pozisyonları ile sürelerini kapsamaktadır.

İlk soru olarak katılımcılara cinsiyetleri sorulmuş ve ölçek verilerine göre tedarik ve satış yöneticilerinin ya da tedarik ile ilgili karar verici işyeri sahibi veya ortaklarının cinsiyet durumlarına bakıldığında erkeklerin %87,2 oranında 164 kişi ile baskın olduğu

gözlemlenmiştir. Kadınların sayısı ise 24 ile %12,8'lik bir orana sahiptir. Bu durum Kış koridoru üzerinde çalışan yönetici kadın sayısının erkek yöneticilere oranla daha az olduğu tespitini de beraberinde getirmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcı Cinsiyet Frekans Tablosu

Cinsiyetiniz				
		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Erkek	164	87,2	87,2
	Kadın	24	12,8	100,0
Total		188	100,0	

Anketi yanıtlayan kişilere yönelik olarak yapılan demografik sorularda ikinci soru olarak katılımcıların yaş grupları irdelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda toplam 188 kişilik örneklemin çoğunluğunu 31-40 yaş arası grup %47,3'lük bir oran ile 89 kişiden oluşmaktayken, ikinci diğer büyük grubu ise %30,3 ile 41-50 yaş arası katılımcılar oluşturulmaktadır. Bu durum Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Katılımcı Yaş Frekans Tablosu

Yaşınız				
		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	18-20	13	6,9	6,9
	21-30	26	13,8	20,7
	31-40	89	47,3	68,1
	41-50	57	30,3	98,4
	50 ve Üzeri	3	1,6	100,0
Total		188	100,0	

Anket katılımcılarının eğitim durumları göre analiz sonuçları ise;

Tablo 3.3. Eğitim Durumları Frekans Analizi Tablosu

Eğitim Durumunuz				
		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	İlköğretim	3	1,6	1,6
	Orta Öğretim	11	5,9	7,4
	Önlisans	105	55,9	63,3
	Lisans	62	33,0	96,3
	Lisansüstü	7	3,7	100,0
	Total	188	100,0	

Ön lisans mezunlarının; %55,9 ile 105 kişiden oluştuğu ve bu katılımcı grubun toplamda en büyük çoğunluğu oluşturduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca lisans mezunları %33,0'lık oran ile 62 kişi orta öğretim mezunları da %5,9'luk oranla en büyük ikinci ve üçüncü grupları oluşturdukları tespit edilmiştir.

Anket katılımcılarının görevlerine dair sonuçlar incelendiğinde;

Tablo 3.4. İşletmedeki Görev Frekans Analizi

İşletmedeki Göreviniz				
		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Üst Kademe Yönetici	14	7,4	7,4
	Orta Kademe Yönetici	37	19,7	27,1
	Alt Kademe Yönetici	72	38,3	65,4
	Diğer Personel	65	34,6	100,0
	Total	188	100,0	

Katılımcıların; %38,3 ile 72 kişi alt kademe yönetici, %34,6'lık oran ile diğer yetkili personelin en büyük çoğunluğu oluşturan grup oldukları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte Tedarik ve Satın alma ile ilgili personel oranında diğer personelin ikinci büyük çoğunluğu oluşturması da Kış Koridoru üzerinde dikkat çeken diğer bir husus olmuştur bu durumdan hareketle Tedarik Zinciri Yönetiminin ilgili bölgede bireysel ilişkilere dayandırıldığı ön görülebilir.

Katılımcı yanıtlarından edinilen verilere göre,

Tablo 3.5. Çalıştığınız Bölüm Frekans Analizi

Çalıştığınız Bölüm Departman			
	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli Genel Müdür	17	9,0	9,0
Müdür yardımcısı	74	39,4	48,4
İşletme Sahibi	27	14,4	62,8
Satın Alma	70	37,2	100,0
Total	188	100,0	

Ölçek analizi sonucu; cevap veren yöneticilerin görevleri ile ilgili veriler sonucu; Müdür yardımcılarının %39,4 ile 74 kişi olarak en büyük çoğunluğa sahip olduğu gözlemlenmiş, İkinci büyük çoğunluğu ise Satın alma biriminde görev yapan bölüm amir ve personelinin oluşturduğu tespit edilmiştir. İşletme sahibi ve ortaklarının ise bazılarının hem müdür hem de müdür yardımcılığı veya bölüm/kısım amirliği görevlerini üstlendikleri belirlenmiştir. Ayrıca 2-3 ve 4 Yıldızlı Konaklama tesislerinde mutfak personelinin de tedarik konusunda yetkili oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.6. Çalışma Süresi Frekans Tablosu

Bu İşletmede çalışma süreniz ne kadardır?			
	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yıldan Az	26	13,8	13,8
1-3 Yıl	30	16,0	29,8
4-6 Yıl	82	43,6	73,4
7-9 Yıl	44	23,4	96,8
10 yıl ve üzeri	6	3,2	100,0
Total	188	100,0	

Ölçek analizi sonucu; cevap veren yöneticilerin çalışma süreleri ile ilgili veriler sonucu; en büyük çoğunluğu oluşturan ilk grubun 4-6 yıl arası çalışmakta olan kişilerin %43,6 oran 82 kişiden oluşan grubun, en az yoğunluğun bulunduğu grubu ise 10 yıl ve üzeri 6 kişiden oluşan grubun olduğu tespit edilmiştir.

3.8. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın verileri analizinde güvenilirlik analizi ve genel demografik verilerin analizinin ardından turizmde tedarik zinciri yönetimini oluşturan faktörlerin belirlenebilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında $p = ,000$ değeri anlamsız olduğu, KMO değerinin ise $=,635$ olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulaması açısından uygun olduğu ve örneklem genişletilmesine gerek kalmadığı söylenebilir. (Seçer, 2015).

Tablo 3.7. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,635
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Ki-Kare	646,069
	<i>df</i>	36
	<i>p.</i>	,000

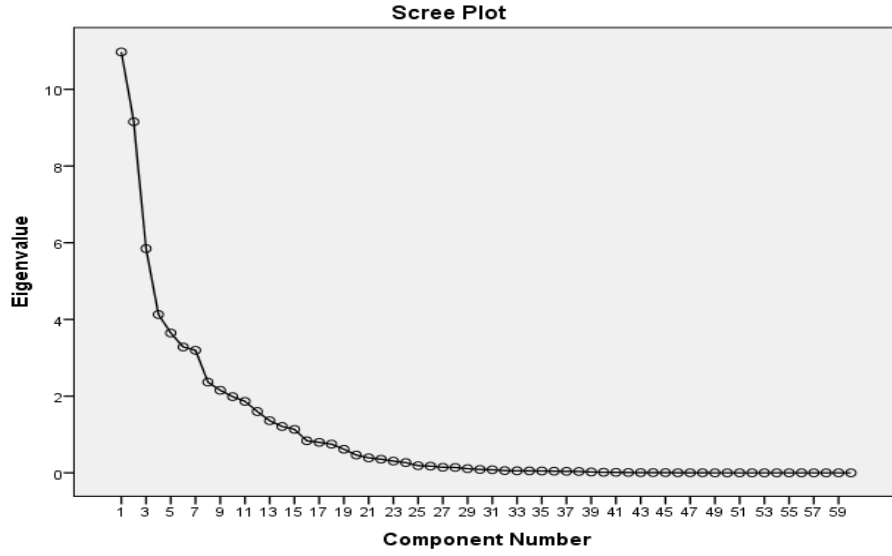
Faktör analizi sonucunda tedarik zinciri yönetimini etkileyen 9 boyut içerisinde başlangıç öz değerleri yüzde katsayıları incelendiğinde 5 boyutun sosyal bilimler de dikkate alınabilir yüzde katsayısı olan %10'luk kısmını karşıladığı ve 5 faktör oluşturulabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Seçer, 2015).

Bu faktörlerin kayda değer şekilde işletme performansına etki ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenler; stratejik tedarik ortaklığı, bilgi paylaşımı, bilgi kalitesi, müşteri ilişkileri yönetiminde teknoloji kullanımı, bilgi Kullanımı boyutlarının performans kavramının %75,909'luk kısmını açıkladığı gözlemlenmiştir.

Tablo 3.8. Açıklama Metodu Bileşenler Prensipli Analizi

Communalities					
	İlk Değer	Çıkarım			
SMEAN(STO1)	1,000	,779	SMEAN(BİK30)	1,000	,947
SMEAN(STO2)	1,000	,464	SMEAN(BİK31)	1,000	,785
SMEAN(STO3)	1,000	,766	SMEAN(BİK32)	1,000	,981
SMEAN(STO4)	1,000	,967	SMEAN(Mİ33)	1,000	,982
SMEAN(STO5)	1,000	,949	SMEAN(Mİ34)	1,000	,974
SMEAN(STO6)	1,000	,954	SMEAN(Mİ35)	1,000	,932
SMEAN(STO7)	1,000	,900	SMEAN(Mİ36)	1,000	,987
SMEAN(STO8)	1,000	,943	SMEAN(Mİ37)	1,000	,974
SMEAN(STO9)	1,000	,974	SMEAN(Mİ38)	1,000	,956
SMEAN(STO10)	1,000	,986	SMEAN(SIS39)	1,000	,470
SMEAN(BP11)	1,000	,898	SMEAN(SIS40)	1,000	,954
SMEAN(BP12)	1,000	,738	SMEAN(SIS41)	1,000	,980
SMEAN(BP13)	1,000	,991	SMEAN(SIS42)	1,000	,988
SMEAN(BP14)	1,000	,987	SMEAN(SIS43)	1,000	,844
SMEAN(BP15)	1,000	,987	SMEAN(UYT44)	1,000	,875
SMEAN(BP16)	1,000	,887	SMEAN(UYT45)	1,000	,778
SMEAN(BP17)	1,000	,963	SMEAN(UYT46)	1,000	,624
SMEAN(BK18)	1,000	,993	SMEAN(UYT47)	1,000	,789
SMEAN(BK19)	1,000	,962	SMEAN(TS48)	1,000	,992
SMEAN(BK20)	1,000	,990	SMEAN(TS49)	1,000	,939
SMEAN(BK21)	1,000	,989	SMEAN(TS50)	1,000	,892
SMEAN(BK22)	1,000	,897	SMEAN(TS51)	1,000	,992
SMEAN(MİYTEK23)	1,000	,712	SMEAN(TS52)	1,000	,992
SMEAN(MİYTEK24)	1,000	,917	SMEAN(TS53)	1,000	,939
SMEAN(MİYTEK25)	1,000	,822	SMEAN(TS54)	1,000	,992
SMEAN(MİYTEK26)	1,000	,637	SMEAN(PR55)	1,000	,982
SMEAN(MİYTEK27)	1,000	,905	SMEAN(PR56)	1,000	,984
SMEAN(BİK28)	1,000	,981	SMEAN(PR57)	1,000	,905
SMEAN(BİK29)	1,000	,831	SMEAN(PR58)	1,000	,984
			SMEAN(PR59)	1,000	,946
			SMEAN(PR60)	1,000	,759

Tablo 3.8 incelendiğinde anket içerisinde yer alan 60 ifadenin yüzde açıklama oranları tespit edilmiştir. Şekil 3.2’de ise ifadelerin dağılımları ve bileşenler analiz sonucu elde edilmiştir.



Şekil 3.2. Açıklama Metodu Bileşenleri Prensibi Scree Plot Şeması

Scree Plot şeması incelendiğinde 60 ifade içerisinde 15 ifade arasındaki katsayıların faktöre işaret ettiği gözlemlenmektedir. Kalan diğer ifadelerin aralarındaki katsayı ve mesafe göstergelerinin yakın olması bu ifadeler arasında faktör işareti olmadığını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmaya konu olan veri setleri içerisinde faktör katsayılarını işaret eden Scree Plot şeması faktör analizi yapılabileceğini işaret eder denilebilir (Seçer, 2015).

Tablo 3.9. Toplam Varyans Açıklama Analizi Tablosu

Toplam Varyans Açıklaması							
Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Yüklenen Çıkarım Kareleri toplamı			Yüklenen Çıkarım Kareleri Rotasyonu
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Yüzde	Toplam
1	2,672	29,688	29,688	2,672	29,688	29,688	2,462
2	2,075	23,056	52,745	2,075	23,056	52,745	1,730
3	1,121	12,457	65,202	1,121	12,457	65,202	1,155
4	,964	10,707	75,909	,964	10,707	75,909	1,076
5	,879	9,767	85,676	,879	9,767	85,676	1,173
6	,565	6,276	91,951	,565	6,276	91,951	1,509
7	,330	3,670	95,622	,330	3,670	95,622	2,206
8	,291	3,238	98,859	,291	3,238	98,859	1,416
9	,103	1,141	100,000	,103	1,141	100,000	2,199

Çıkarım Yöntemi: Bileşenler Prensibi Analizi.

Tablo 3.9 İncelendiğinde dokuz boyut içerisinde dört boyutun performans kavramını sosyal bilimlerde kabul gören oran olan %10 üzerinde açıklayıcı özelliği olduğu tespit edilmiştir (Seçer, 2015).

Tablo 3.10. Korelasyon Matrisi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SMEAN(STO10)	,903								
SMEAN(BP14)	,902								
SMEAN(BP13)	,902								
SMEAN(STO9)	,897								
SMEAN(BK19)	,893								
SMEAN(BP17)	,893								
SMEAN(STO6)	,890								
SMEAN(BP15)	,758								
SMEAN(BK21)	,755								
SMEAN(BK20)	,753								
SMEAN(BK18)	,747								
SMEAN(STO4)	,694								
SMEAN(STO5)	,693								
SMEAN(STO8)	,692								
SMEAN(STO1)	,589								
SMEAN(STO2)	,334								
SMEAN(Mİ36)		,949							
SMEAN(TS52)		,861							
SMEAN(TS54)		,861							
SMEAN(TS48)		,861							
SMEAN(TS51)		,861							
SMEAN(Mİ37)		,767							
SMEAN(PR59)		,758							
SMEAN(SIS42)		,653							
SMEAN(Mİ35)		,653							
SMEAN(SIS41)		,558							
SMEAN(BİK29)		,482	-,434						
SMEAN(BİK31)		,462	-,431						
SMEAN(Mİ38)			,781						
SMEAN(SIS40)			,775						
SMEAN(PR60)			,682						
SMEAN(TS49)			-,643						
SMEAN(TS53)			-,643						
SMEAN(Mİ34)			,643						
SMEAN(PR57)			,625						
SMEAN(PR56)			,509						
SMEAN(PR58)			,509						
SMEAN(PR55)			,492						
SMEAN(Mİ33)			,492						
SMEAN(SIS43)			,315						
SMEAN(UYT47)									
SMEAN(UYT45)				,551					
SMEAN(MİYTEK27)				,551					

Tablo 3.11. (Devamı)

SMEAN(MİYTEK24)				,543					
SMEAN(MİYTEK25)				,543					
SMEAN(MİYTEK23)				-,486					
SMEAN(MİYTEK26)				-,364					
SMEAN(BİK32)				,411	,345				
SMEAN(BİK28)				,477	,345				
SMEAN(BİK30)					,348				
SMEAN(BP16)					,348	,720		,539	,420
SMEAN(BK22)					,411	,716		,536	,425
SMEAN(STO7)					,608	,608	,760		,496
SMEAN(BP11)					,560	,597	,760		,478
SMEAN(UYT44)					,345	,419	,722		
SMEAN(STO3)					,345	-,354			
SMEAN(TS50)						-,362	,397		
SMEAN(BP12)						-,362			
SMEAN(UYT46)									
SMEAN(SIS39)									

Tablo 3.10 İncelendiğinde korelasyon matrisi analizine göre 60 ifade içerisinde 15 ifadenin diğer kavramları direkt ya da dolaylı olarak yordayıcı etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Matris içerisinde çarpışık katsayılar olduğu ancak bu durum ölçek içerisinde performans kavramını etkileyen faktörlerin tespitinde kullanılabilir yordayıcıların tespiti için yapılmış ve eleme yoluna gidilerek 5 faktörün performansa etkisi olduğu gözlemlenmiştir. İlgili ifadelerin işletmeler açısından tercih edilmeyen Müşteri ilişkileri Yönetiminde Teknoloji Kullanımı, Üst Yönetim Desteği, Sistem, altyapısına ilişkin olduğu tespit edilmiştir bu kavramlar faktör analizi sonrası boyutsal anlamda yordayıcı olmadığı ya da aynı kavram değerleri olduğu gözlemlenerek çıkarılmıştır. Araştırmanın modeli bu bilgiler ışığında oluşturulmuştur (Bkz. Şekil 1.9 Araştırma Modeli ve Hipotezleri).

3.10. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken performans üzerindeki etki ve önem derecelerinin belirlenmesi adına regresyon analizi yapılmıştır. Başka bir deyişle regresyon analizi; “bir bağımlı değişken ile bir bağımsız veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklaması” olarak tanımlanmaktadır. “Regresyon analizinde bazı terimler aşağıdaki anlamları ifade etmektedir.

R2: Bağımlı değişkenin yüzde kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

Beta: Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesini göstermektedir.

Durbin-watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 civarında bir sonuç otokorelasyon olmadığını gösterir. Otokorelasyon, regresyon modelinde hata terimlerinin birbirleriyle ilişki halinde olması olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

F değeri: modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olup olmadığını gösterir (Yağcı, 2009).

Regresyon analizinde bir modelin açıklanması için birden fazla değişken bulunması gerekmektedir. Her değişkenin hangi önem derecesinde bağımlı değişkeni etkilediğini ölçmek amacı ile bu analiz yapılmaktadır. Bu çalışmada birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklayacağı düşünülerek çoklu regresyon modeli uygulanmıştır. (Seçer, 2015)”

Tablo 3.11. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler			
	Ortalama	Std. Sapma	N
Performans	23,8351	2,53730	188
Stratejik Tedarik Ortaklığı	35,2340	6,48062	188
Bilgi Paylaşımı	24,2999	4,38164	188
Bilgi Kalitesi	17,6862	4,06398	188
Müşteri İlişkileri Yönetimi	14,6649	3,15032	188
Teknolojilerinin Kullanımı	19,5106	2,27163	188
Bilginin Kullanımı	24,5904	2,59108	188
Müşteri ile ilişkiler	18,9267	2,69222	188
Üst Yönetim Desteği	14,9681	1,87840	188
Tedarik Stratejisi	25,1489	2,71836	188

Tablo 3.12. Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model Özeti ^b										
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Değişken İstatistikleri					Durbin-Watson
					R ² Değişikliği	F Değişikliği	df 1	df2	Sig. F Değişikliği	
1	,836 ^a	,699	,684	1,42656	,699	45,952	9	178	,000	1,901

a. Belirleyiciler: (Sabit), Tedarik Stratejisi, Bilgi Paylaşımı, Üst Yönetim Desteği, Müşteri ilişkileri Yönetimi Teknolojilerinin Kullanımı, Sistem, Bilginin Kullanımı, Müşteri ile ilişkileri, Bilgi Kalitesi, Stratejik Tedarik Ortaklığı

Tablo 3.13 İncelendiğinde yapılan regresyon analizi sonucu İşletme performansını açıklayan 4 faktörün R² = ,699 ile iyi derecede ilişkisi olduğu tespit edilmiştir

Performansın Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu					
Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	8,666	1,767	-	4,904	,000
Tedarik Stratejisi	,391	,330	,372	3,032	,000
Bilgi Paylaşımı	-,076	,060	-,131	-2,272	,000
Üst Yönetim Desteği	,057	,047	,091	1,206	,230
Müşteri ilişkileri Yönetimi Teknolojilerinin Kullanımı	,035	,035	,043	1,012	,313
Sistem	,076	,050	,068	1,542	,125
Bilginin Kullanımı	,977	,060	,998	10,302	,000
Müşteri ile ilişkileri	-6,223	1,249	-,825	-2,477	,000
Bilgi Kalitesi	-,011	,057	-,008	-,196	,845
Stratejik Tedarik Ortaklığı	-,575	,049	-,402	-7,695	,000

b. Bağımlı Değişken: Performans

Tablo 3.14. Anova Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	p.
1 Regresyon	841,644	9	93,516	45,952	,000 ^b
Artık	362,244	178	2,035		
Toplam	1203,888	187			

a. Bağımlı Değişken: Performans

Tablo 3.15. Eş Doğruluk Tanımlama Analizi

		Eş Doğruluk Tanımlama											
Boyutlar	Öz değer	Durum İndeksi	Varyans Oranları										
			Sabit	Stratejik Tedarik Ortaklığı	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Kalitesi Yönetimi	Teknoloji Kullanımı	Bilginin Kull.	Müşteri ile ilişkiler.	Sis.	Üst Yönet. Dest.	Tedar. Strat.	
1	1	9,823	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,070	11,848	,00	,02	,01	,07	,00	,01	,01	,02	,00	,01
	3	,039	15,927	,00	,00	,00	,01	,91	,00	,00	,01	,00	,00
	4	,021	21,727	,00	,00	,00	,01	,03	,02	,02	,12	,43	,01
	5	,017	24,388	,00	,04	,00	,05	,01	,26	,00	,19	,11	,05
	6	,013	27,417	,00	,32	,01	,43	,01	,02	,00	,06	,05	,01
	7	,008	35,603	,00	,00	,00	,01	,01	,58	,04	,26	,03	,32
	8	,004	51,057	,05	,09	,23	,11	,00	,00	,50	,25	,00	,48
	9	,003	53,983	,07	,53	,71	,29	,00	,03	,14	,09	,03	,12
	10	,003	58,883	,87	,00	,03	,02	,03	,08	,30	,02	,35	,00

a. Bağımlı Değişken: Performans

b. Belirleyiciler: (Sabit), Tedarik Stratejisi, Bilgi Paylaşımı, Üst Yönetim Desteği, Müşteri ilişkileri Yönetimi Teknolojilerinin Kullanımı, Sistem, Bilginin Kullanımı, Müşteri ile ilişkileri, Bilgi Kalitesi, Stratejik Tedarik Ortaklığı

Tablo 3.16. Katsayılar Analizi

Katsayılar ^a					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş katsayılar	t	p.
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	8,666	1,767		4,904	,000
Stratejik Tedarik Ortaklığı	,291	,030	,002	3,032	,000
Bilgi Paylaşımı	-,76	,060	-,131	-2,272	,000
Bilgi Kalitesi	,057	,047	,091	1,206	,230
Müşteri İlişkileri Yönetimi Teknolojilerinin Kullanımı	,035	,035	,043	1,012	,313
Bilginin Kullanımı	,076	,050	,068	1,542	,125
Müşteri ile ilişkileri	,977	,060	,998	10,302	,000
Sistem	-,023	,049	-,025	-,477	,634
Üst Yönetim Desteği	-,011	,057	-,008	-,196	,845
Tedarik Stratejisi	-,575	,049	-,402	-7,695	,000

Regresyon analizi tablosu incelendiğinde, Tedarik Stratejisi, Bilgi Paylaşımı, Üst Yönetim Desteği, Müşteri ilişkileri Yönetimi Teknolojilerinin Kullanımı, Sistem, Bilginin Kullanımı, Müşteri ile ilişkileri, Bilgi Kalitesi, Stratejik Tedarik Ortaklığı boyutları içerisinde, Stratejik tedarik ortaklığı, bilgi paylaşımı, müşteri ile ilişkiler ve tedarik stratejisi boyutlarının yüksek düzeyde ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir, ($R = ,83$ $R^2 = ,699$, $p < ,01$). Bu bilgiler ışığında; stratejik tedarik ortaklığı, bilgi paylaşımı, müşteri ile ilişkiler ve tedarik stratejisi boyutlarının toplam varyansın %69,9 'luk kısmını açıklamaktadır. Standardize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde görece önem düzeyi olarak sırasıyla müşteri ilişkileri, tedarik stratejisi, stratejik tedarik ortaklığı, ve bilgi paylaşımı kavramlarının performans üzerinde anlamlı birer yordayıcı olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Hizmet sektörlerinin önemli, bir ayağı olan turizm sektöründe son yıllarda, gelişmekte olan ülkelerin, bu sektöre yönelmeleri ve ulaşım imkânlarında sağlanan kolaylıklar sebebiyle yoğun rekabet ortamı hissedilir şekilde ivme kazanmıştır.

Yapı itibari ile çok hassas dengeler üzerine kurulu bu sektör hemen her krizden (terör olayları, siyasi krizler vb.) kolayca etkilenmesi de rekabet ve ikame oranı fazla olan turizm sektörünün sert rekabet iklim şartlarını zorlaştıran etkenler arasındadır. Rekabet ortamında işletmelerin olumsuz etkilerinden ez az şekilde etkilenmeleri yine sektör yapısına uygun, etkin, verimli politikalar ve çözüm önerileri üzerine sürekli çaba göstermelerini zorunlu kılmaktadır.

İşletmeler bu ortamda varlıklarını sürdürebilmek adına rekabet güçlerini arttırmanın yollarını aramaktadırlar. E- Turizm alternatif turizm çeşitleri, yeni akımlar, farklılaştırılmış turizm ürünleri geliştirme gibi kavramlar bu duruma örnek olarak verilebilir. Emek yoğun bir sektör olan turizm teknolojiyi hazır üretim gerektiren ürünler için kullanabilme olanağına sahip olsada odağında insan kavramı bulunduğu ve insana insan aracılığı ile soyut bir kavram olan hizmet sunmaktadır. Bu uygulama da turizm işletmelerinin sektör içerisinde kendi öz yapılarına uygun, diğer rakip işletme standartlarını, pazar araştırmalarını, yeni akımları ve karar mekanizmasının yegâne yetkilisi olan tüketici taleplerini karşılamak adına bünyelerine yerleştirecekleri strateji etkin bir tedarik zinciri yönetimi sistemi olacaktır.

Günümüz piyasalarında özellikle Türkiye'nin bulunduğu coğrafya jeopolitik önemi sebebiyle turizm ya da diğer sektörler açısından kayıp riski düşük olsa dahi çevre ülkeler de turizm sektöründe etkin olan iklim kavramının benzer olması ikame ürün fazlalığı gibi bir riski doğurmaktadır. Bu rekabet mücadelesinin odağında bulunan, talep anlamında değişkenlik gösteren ve doyumsuz olan tüketicilerdir. Özellikle hizmet sektöründe soyut bir kavram pazarlama çabası ve süreklilik talep eden işletmelerinde bu kavramı tamamen benimseyen bir tedarik zinciri sistemi oluşturması zorunlu hale gelmiştir.

Veriler doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde, müşteri memnuniyetini etkileyen başlıca faktörlerin bilgi kalitesi, tedarik stratejisi ve bilginin kullanımı olduğu görülmektedir. Bu noktada ilgi çekici bir diğer bulgu ise teknoloji kullanımının müşteri

memnuniyeti ile anlamlı istatistiksel bir ilişkinin olmadığıdır. Oysa işletmelerin müşterilerle kurulacak bir bilgi ağı, piyasadan haberdar olma, gelişmeleri takip etme geliştirme gibi avantajlar sağlayarak firmaların rekabet gücünü arttıracaktır. Bu noktada bilişim teknolojilerindeki güncel yapılanmaları yakından takip eden konaklama işletmelerinin henüz elde ettikleri müşteri verilerini tam olarak nasıl kullanacaklarını kavrayamadıklarını söylemek mümkündür. Konaklama işletmelerinin artık neredeyse tamamında kullanılan yazılımların gerek tedarik gerekse müşteri ile ilişkilerin devamlılığını sağlamak amacıyla bir veri tabanı olarak kullanılması gerekmektedir. Böylelikle, sektörün ortak sorunlarından olan kaynak israfının önüne geçilebilir ve müşteri sadakati sağlanabilir.

Hizmet kalitesi turizm sektörü için sürdürülebilirlik adına en belirgin faktörlerden biridir. İşletmeler kendi bünyelerinde ve işletmeler arasında hizmetin/ürünün sunuma hazırlanma sürecinde sistem değişikliklerinin işletme performansı ile ilişkilendirmesi gerçeğini benimsemelidirler. Sektörde bu durumun temel oluşmamasında ki ana sorunlardan birisi “iş gören devri” kavramıdır. Turizmin özellikle çalışmanın yapıldığı coğrafyada sürdürülebilirliğinin 12 aya yayılmaması ve iş görenlerin sezonluk olarak çalıştırılması şehir otelleri haricinde iş gören devrini tetikleyen unsurlardan biri olarak göze çarpmaktadır. Tedarik zinciri kavramı sadece ürün ya da hizmet sağlayan veya tüketicilerin içerisinde bulunduğu bir uygulama değildir. Soyut bir kavram olan hizmet üretiminde iş görenler de tedarik zinciri üyelerinden biri olarak ele alınmalıdır. Uygulama da bu durumun eksiklerine dikkat çekilmek amacıyla hemen bütün departmanlarda çalışan ve tedarik konusunda ilişkisi olan her katılımcıya anket düzenleme amacı da bu durumu vurgulamaktır.

İşletmeler çeşitli kaynaklardan bilgi edinebilirler ancak tedarik zinciri yönetimi uygulamasını etkin kullanan bir işletme hem tedarikçilerden hem de tüketicilerden eş zamanlı veri elde edebilirler bu bilgiler işletmenin var olma, sürdürülebilirlik ve pazar payını artırma gibi birçok temel sorunu çözme anlamında avantaj sağlayabilme yetisine sahiptir. İşletmeler açısından tahmin edilebilir gelecek planları oluşturulmasında bu veriler büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada dikkat çeken bir noktada müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi teknolojileri kullanma oranlarının yazılım maliyetlerinin fazla olması sebebiyle kıs

koridoru üzerinde özellikle zincir oteller haricinde 2-3 ve 4 yıldızlı otellerde kullanılmadığı gerçeğine ulaşılmasıdır. Bu noktada konaklama işletmeleri kendileri için büyük avantaj sağlayacak bir veri kaynağını maliyetler sebebiyle reddetmediler. Merkezi bir veri tabanı oluşturulması tedarikçiler ve tüketiciler adına bilgi toplama ve yatırım yönlendirme anlamında büyük katkı sağlayacaktır. Bu bilgiler ışığında tedarik zincirinin en önemli ve vurucu özelliklerinden olan hizmet sektöründe önemli bir kaynak israfı olarak nitelendirilen israf kavramını büyük ölçüde azaltacağı düşünülmektedir.

- **H₀** Turizm amaçlı konaklama işletmelerinin performanslarına tedarik zinciri yönetimi uygulamaları içerisinde etki eden bir boyut bulunmamaktadır. Hipotezi regresyon analizi sonucu reddedilmiştir.
- **H₁** Turizm amaçlı konaklama işletmelerinin performansını tedarik zinciri yönetiminde üst yönetim desteği etkilemektedir. Hipotezi yapılan regresyon analizi sonucu düşük düzeyde yordayıcısı olduğundan reddedilmiştir.
- **H₂** Turizm amaçlı konaklama işletmelerinin performansını tedarik zinciri yönetiminde müşteri ilişkileri yönetiminde teknoloji kullanımı etkilemektedir. Hipotezi regresyon Analizi Sonucu reddedilmiştir.
- **H₃** Tedarik zinciri yönetiminde bilginin kullanımı ve bilgi kalitesi işletme performansı etkiler. Hipotezi yapılan regresyon analizi sonucu iyi derecede yordayıcısı olduğundan kabul edilmiştir.
- **H₄** Tedarik zinciri yönetimi kapsamında konaklama işletmelerinde stratejik tedarikçi ortaklığı performansı etkilemektedir. Hipotezi yapılan regresyon analizi sonucu iyi derecede yordayıcısı olduğundan kabul edilmiştir.
- **H₅** Konaklama işletmelerinin performans oranı artışı üzerinde tedarik stratejisi etkili olmaktadır. Hipotezi yapılan regresyon analizi sonucu iyi derecede yordayıcısı olduğundan kabul edilmiştir.
- **H₆** Tedarik zinciri yönetimi kapsamında tedarik stratejisi - müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır. Hipotezi yapılan regresyon analizi sonucu iyi derecede yordayıcısı olduğundan kabul edilmiştir.

- **H₇** Konaklama işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi kapsamında teknoloji kullanımı İşletme Performansını etkilemektedir. Hipotezi yapılan regresyon analizi sonucu düşük düzeyde yordayıcısı olduğundan reddedilmiştir.
- **H₈** Konaklama işletmelerinde Müşteri ile ilişkiler alt boyutu işletme performansını etkilemektedir. Hipotezi yapılan regresyon analizi sonucu iyi derecede yordayıcısı olduğundan kabul edilmiştir.

Çalışmanın yürütüldüğü coğrafyada tedarik zinciri yönetiminin genel olarak bireysel ilişkilere ve maliyet kavramına bağlı olduğu kanısına varılmıştır. Ancak tedarik zinciri yönetimi sadece bu iki kavram üzerinden hareket edilerek oluşturulabilecek bir sistem değildir. Bununla birlikte başarılı bir tedarik zinciri yönetimini planlamak ve uygulamak için turizm amaçlı konaklama işletmelerinin dikkate alması gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmeler bünyesinde oluşturulacak tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının sadece bireysel ilişkiler ve maliyet kavramlarına bağlı olmadığı konusunda karar mekanizması olan yöneticilere benimsetilme adına eğitim verilmesi
- Tedarik zinciri yönetiminin hizmet işletmelerinin ana sorunlarında israf ve iş gören devir hızı gibi kavramları da iyileştirmeye yönelik bir uygulama olduğunun benimsetilmesi,
- Tedarik zinciri yönetiminin hizmet işletmeleri amaçlarına uygun bir şekilde işletmeler bünyesine entegrasyonunun sağlanması
- Tedarik zinciri faaliyetlerinin, işletme faaliyetleri ile eşgüdümlü hale getirilmesi,
- Üst düzey yönetimin tedarik zinciri yönetiminin önemini kavraması adına çalışmalar yapılması
- İşletme amaçlarına ve hedeflerine uygun tedarik zinciri yönetimi uygulamaları vasıtasıyla strateji belirleyip, bu konuda süreklilik sağlanması
- Talep ve pazarda karar mekanizması olan tedarik zincirinin halkalarından tüketici ve tedarikçilerin talep konusundaki değişimlerini takip edebilecek sistemler ve ortak veri havuzları oluşturulması konusunda çalışmalar yapılması
- Tedarik zincirini oluşturan bütün üyelerin bilgi akışını eksiksiz ve sürekli sağlayacak etkin bir bilgi paylaşım ağı oluşturulması

- Tüketici talep ve beklentilerine hızlı cevap verebilme adına müşteri ilişkileri yönetiminde teknolojik altyapılardan faydalanılması
- Tedarik zinciri yönetiminin işletme performansına olan etkilerinin periyodik olarak ölçülmesi,
- Hizmet işletmeleri ana faaliyet konuları da dâhil olmak üzere temelden tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının oluşturulmasında etkin rol oynayan faktörlere ait verilerin sürekli ve periyodik olarak güncellenmesi ve buna yönelik bilgi işlem sistemlerinin geliştirilmesi,
- Turizm alanında yönetici ve uygulayıcı yetiştiren Turizm Meslek Yüksekokulları ve Turizm fakültelerinin işletmecilik bölümlerinde Tedarik zinciri yönetimi kavramının en az bir öğretim yılı ders olarak verilmesi,
- Gerek görüldüğü takdirde uygulama oteli bulunan Yüksekokul ve fakültelerde benze tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının müfredata eklenmesi,

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinin ana problemlerinden israf ve iş gören devri hızını azaltma adına yapılacak olan uygulamalarda, tedarik zinciri yönetiminin ve buna bağlı işletme amaçlarını gözeterek uygulanacak stratejilerin kararında insan odaklı bir politika izlenmesi gerekmektedir. Eldeki veriler ışığında üretim işletmelerinde %10 ile %45'lik bir iyileşme sağlayan tedarik zinciri yönetimi uygulama ve politikaların işletme bünyelerine entegrasyonu ve eş zamanlı yürütme işletmelerce benimsenmelidir. Hizmet işletmelerinin doğru ya da dolaylı yollarla iletişim halinde olduğu direkt ya da endirekt tedarik zinciri üyesi olan veya sayılan yerel yönetimler, tüketiciler, rakip firmalar, dış kaynak, hizmet sağlayıcıları ilişkileri, bilgi paylaşımları noktasında modern bir yapı olan tedarik zinciri yönetiminin kullanılması işletme performansları ve kaynak israfı engelleme adına pozitif bir etki oluşturduğu kanısına ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Baltacıoğlu, T., Ada, E., Yurt, Ö., Kaplan, M., 2009, & Yağcı, A. (Kasım 29-30 2006). "Service Supply Chains: A New Framework". *4th International logistiics and Supply Chain Congress*. İzmir: 4th International logistiics and Supply Chain Congress Conferance Proceedings.
- Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical Management: the Integrated Supply Chain Process*. New York: Mcgraw-Hill.
- Bowersox, D. J., Cross, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill.
- Dong, Ming (2001). *Process Modeling, Performance Analysis And Configuration Simulation in Integrated Supply Chain Network Design*. (Doktora Tezi). Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- ED: John T. Mentzer, & Min, S. (2000). *The role of marketing in supply chain management*. CA: Supply Cahin Management, Thousand Oaks.
- Elagöz, İ. (2006). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Güzü Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Erdal, M. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zİnciri Yönetimi* (3 b.). İstanbul, Haramidere, Türkiye: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Görçün, Ö. F. (2016). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR, 9-t](http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9-t). (2017, Haziran 1). <http://www.kulturturizm.gov.tr>. www.kulturturizm.gov.tr: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> adresinden alındı
- İGEME. (2004). *KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*. İstanbul: İhracatta Pratik Bilgiler Serisi, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.

- İlter, M. H. (2002:22). Global Dışsal Tedarik. M. H. İlter. içinde İstanbul: İstanbul Ticaret Odası. 04 17, 2017 tarihinde <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0004634.pdf> adresinden alındı
- Kauffman, R. G. (2002). "Supply Management : What's in a Name? or, Do We Know Who We Are?", *The Journal of Supply Chain Management*. Volume 38, Issue 3 Eylül 2002, 46–50.
- Kocaoğlu, B. (2009). *Tedarik Zinciri Performansı Ölçümü İçin Stratejik ve Operasyonel Hedefleri Bütünleştiren Scor Modeli Temelli Bir Yapı*. (Doktora Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2005). E-Procurement: An Emerging Tool for the Hotel Supply Management . *International Journal of Hospitality Management*, 369-389.
- Larry R. Smeltzer, & Siferd, S. P. (Ocak 1998). Proactive Supply Management: The Management of Risk. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Aralık 1998, 42.
- Leenders, M. R., & Fearon, H. E. (1993). *Purchasing and Materials Management*. ABD: Irwin.
- Lindenmeier, J., & Tscheulin, D. K. (2008). "The Effects of Inventory Control and Denied Boarding on Customer Satisfaction: the Case of Capacity-Based Airline Revenue Management". *Tourism Management, Tourism Management* 29, 32–43.
- Long, D. (2016). *Uluslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Lyson, K., & Farrington, B. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management* (7. Baskı b.). Londra: Prentice Hall.
- Michiel R. Leenders, p. F. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management*. Boston: McGraw- Hill Irwin.
- Onat, O. (2002). "Tedarik Zinciri Yönetimi ve B2B uygulamaları". *İGEME'den Bakış*, Ocak - Nisan 2002, 2-55.

- ORAU/ORİSE. (2017, Haziran 01). *orise.orau.gov*. *www.orau.gov*: http://orise.orau.gov/workingwith/procurement/SupplyChain_files/Frame.html adresinden alındı
- Presutti Jr., W. (April 2003). "Supply Management and E Procurement: Creating Value Added in the Supply Chain". *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219-226.
- Raosoft (2017, Ocak 1). *www.raosoft.com*. <http://www.raosoft.com>: <http://www.raosoft.com/samplesize.html> adresinden alındı
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi: Analiz ve Raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Stadtler, H., & Kilger, C. (2001). *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies*. New York: New York: Springer.
- Şen, S. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Yönetiminde Tedarikçi Seçimi Sistemine Ait Bir Karar Destek Modeli Geliştirilmesi ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tapper, R., Font, X., & (Aktaran Yağcı, K. (2017, Mayıs 23). <http://www.icrtourism.org/document/TourismSupplyChainsfinalreport31January2004.pdf>. <http://www.icrtourism.org>: <http://www.icrtourism.org/document/TourismSupplyChainsfinalreport31January2004.pdf> adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu. (2017, Nisan 29). *Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi*. Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=274905 adresinden alındı
- Weele, A. J. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Analiz, Strateji, Planlama ve Uygulama*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- www.bsm.gov.tr*. (2017, Mayıs 17). *www.bsm.gov.tr*. *www.bsm.gov.tr*: www.bsm.gov.tr/fl/files/tasinir_istek_formu.doc adresinden alındı
- www.karabuk.edu.tr*. (2017, Mayıs 17). *www.karabuk.edu.tr*. *www.karabuk.edu.tr*: dsermaye.karabuk.edu.tr/yuklenen/dosyalar/1261117201595159.xlsx adresinden alındı

Yağcı, K. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksek lisans programı kapsamında, bir yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmış olup, vereceğiniz cevaplar bilimsel bir araştırma amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle isminizi belirtmenize gerek yoktur.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Arş. Gör. Osman ÇAPAN
Atatürk Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cem IŞIK
Atatürk Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan
2.Yaşınız: () 20 ve altı () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
3.Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr () Dul/Boşanmış
4.Aylık Gelir Düzeyiniz: () 1500 TL ve altı () 1501-2500 TL () 2501-3500 TL () 3501-4500 TL () 4501 TL ve Üzeri
5.Eğitim Durumunuz: () İlköğretim ve altı () Lise () Lisans () Lisansüstü
6.İşletmedeki Göreviniz: () Üst Kademe Yönetici () Orta Kademe Yönetici () Alt Kademe Yönetici () Diğer Personel
7.Çalıştığınız Bölüm/Departman: () Genel Müdür () Müdür Yardımcısı () İşletme Sahibi () Yiyecek İçecek (F&B) () Satın Alma () Ön Büro () Muhasebe () İnsan Kaynakları
8.Bu işletmede çalışma süreniz ne kadardır?: () 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1=HİÇ KATILMIYORUM, 2= KATILMIYORUM, 3=ORTA DÜZEYDE KATILYORUM 4= KATILYORUM, 5=TAMAMEN KATILYORUM	HİÇ KATILMIYORUM	KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1. Çalıştığımız tedarikçiler güvenilirdir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığımız tedarikçiler kalitelidir.	1	2	3	4	5
3. Tedarikçi seçiminde kalite bizim için en önemli kriterimizdir.	1	2	3	4	5
4.Tedarikçilerimizle uzun vadeli ilişkiler kurmak için çabalarız.	1	2	3	4	5
5. Sorunlarımızı tedarikçilerimizle birlikte çözmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
6. Tedarikçilerimizin ürün kalitelerini arttırmalarına yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5
7. Hizmet sunumu iyileştirme çabalarımız.	1	2	3	4	5
8. Planlama ve hedef belirleme süreçlerimize ana tedarikçilerimizi önceden uyarırız.	1	2	3	4	5
9. Yeni hizmet geliştirme sürecine ana tedarikçilerimizi dahil ederiz.	1	2	3	4	5
10. Tedarikçilerimizin kalite sistem belgesine sahip olmasını bekleriz.	1	2	3	4	5
LÜTFEN SAYFA 2' DEN DEVAM EDİNİZ...					

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1=HİÇ KATILMIYORUM, 2= KATILMIYORUM, 3=ORTA DÜZEYDE KATILYORUM 4= KATILYORUM, 5=TAMAMEN KATILYORUM	HİÇ KATILMIYORUM	KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
11. İşletmemizin özel bilgilerini (mali durum, iş hacmi gibi) tedarikçilerle paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
12. İhtiyaçlarımızın değişim olasılığına karşı tedarikçilerimizi önceden uyarıyoruz.	1	2	3	4	5
13. Tedarikçilerimiz kendi işletmelerine ilişkin önemli bilgilerinizi (mali durum, iş hacmi gibi) bilgileri bizimle paylaşırlar.	1	2	3	4	5
14. Tedarikçilerimiz işletmemizi etkileyecek konularda bizi kapsamlı bir şekilde bilgilendirir.	1	2	3	4	5
15. Tedarikçilerimiz kendi iç süreçleri ile ilgili temel işletme bilgilerini bizimle paylaşırlar.	1	2	3	4	5
16. Tedarikçilerimiz ile sürekli iletişim halindeyiz.	1	2	3	4	5
17. Tedarikçilerimiz diğer paydaşlarımızı etkileyebilecek konularda bizi sürekli bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
18. Tedarikçilerimiz bize gerekli olabilecek bilgileri zamanında sağlarlar.	1	2	3	4	5
19. Tedarikçilerimizin bize sağladıkları bilgilerin kesinliğinden şüphe etmeyiz.	1	2	3	4	5
20. Tedarikçilerimizin bize sağladıkları bilgilerin eksiksiz olduğuna inanıyoruz.	1	2	3	4	5
21. Tedarikçilerimizin bize sağladıkları bilgilerin yeterli olduğuna inanıyoruz.	1	2	3	4	5
22. Tedarikçilerimizle aramızda güvenilir bir bilgi paylaşımı sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizde müşterilerimizin bilgilerinin saklandığı kapsamlı veri tabanı (Müşteri ilişkileri Yönetimi – CRM yazılımı) mevcuttur.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizde müşteri veri tabanımızı saklayabileceğimiz uygun bilgisayar donanımı mevcuttur.	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde müşteri veri tabanımızı kullanmamıza yardımcı olacak uygun bilgisayar yazılımı mevcuttur.	1	2	3	4	5
26. Müşterilerimizle ilişki kurabilmek için gerekli bilgisayar teknolojileri konusunda destek sağlayabilecek personelimiz mevcuttur.	1	2	3	4	5
27. İşletme içinde veritabanı aracılığı ile istediğimiz noktadan müşterilerimizin bilgilerine erişim sağlayabiliriz.	1	2	3	4	5
28. İşletmemizde müşterilerimizle karşılıklı iletişimi sağlamak için gerekli her olan her imkan sağlanmıştır	1	2	3	4	5
29.	1	2	3	4	5
30. Müşterilerimizin ihtiyaçlarının tam olarak neler olduğunu bilmekteyiz.	1	2	3	4	5
31. Mal/hizmet siparişlerimizde Müşteri İlişkileri Yönetimi veri tabanından yararlanıyoruz.	1	2	3	4	5
32. Satınalma planlarımızda müşterilerimizin geçmiş dönemlerde yaptıkları tüketimleri dikkate alırız.	1	2	3	4	5
33. Müşterilerimizin şikayetlerini her zaman dikkate alırız.	1	2	3	4	5
34. Müşterilerimizle bir hizmet standardı oluşturabilmek için sürekli irtibat halindeyiz.	1	2	3	4	5
35. Müşterilerimizin hizmet standartlarımız hakkında	1	2	3	4	5
36. Müşteri memnuniyeti düzeylerini sürekli izleriz.	1	2	3	4	5
37. Müşterilerimizin bizden gelecek beklentileri her zaman belirlemeye çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
38. Müşterilerimizin bize kolayca ulaşmaları için gerekli koşulları sağlarız.	1	2	3	4	5
39. İşletmemiz hizmetlerin sunuma hazırlanması için gereken süreyi kısaltmaya çalışır.	1	2	3	4	5
40. İşletmemizde sürekli iyileştirme programı uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
41. İşletmemiz tedarikçileriyle olan ilişkilerinde kırtasiyeyi azaltacak yöntemler kullanmaktadır.	1	2	3	4	5

LÜTFEN SAYFA 3 'DEN DEVAM EDİNİZ...

42. İşletmemiz tedarikçilerini teslimat hızlarını iyileştirmeleri için destekler.	1	2	3	4	5
43. Hizmetlerimizi birbirlerini tamamlayacak şekilde tasarlarız.	1	2	3	4	5
44. Üst yönetim iş ortaklarımızla aramızdaki ilişkilerinin önemini kavramıştır.	1	2	3	4	5
45. Üst yönetim tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerini öncelikli konu olarak ele almaktadır.	1	2	3	4	5
46. Üst yönetim tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerini öncelikle konu olarak ele atmaktadır.	1	2	3	4	5
47. Üst yönetim tedarik sisteminin yönetimi ve iyileştirmesi faaliyetlerine katılır.	1	2	3	4	5
48. İşletmemizde tedarik için kullanılmakta olan bir sistem mevcuttur.	1	2	3	4	5
49. İşletmemizde tedarik sistemlerindeki değişimler	1	2	3	4	5
50. İşletmemizde tedarik içinde yer alan tüm çalışanlar, amaçlarımız ve stratejilerimiz hakkında bilgilendirir.	1	2	3	4	5
51. İşletmemiz tedarik zinciri yönetimi sayesinde rekabet gücünü artırabilir.	1	2	3	4	5
52. İşletme stratejimizi tedarik sistemimizle uyumlu hale getirmek için çaba gösteririz.	1	2	3	4	5
53. İşletmemizde tedarik zinciri yönetiminin uygulaması için gerekli prosedürü belirlenmiştir	1	2	3	4	5
54. Genel olarak performansımız rakiplerimize göre artmıştır.	1	2	3	4	5
55. Pazar payımız rakiplerimize göre artmıştır.	1	2	3	4	5
56. Satışlarımız Rakiplerimize göre artmıştır.	1	2	3	4	5
57. Net karımız rakiplerimize göre artmıştır.	1	2	3	4	5
58. Satışlardaki Kar marjımız rakiplerimize göre yüksektir.	1	2	3	4	5
59. Maliyetlerimiz rakiplerimize Göre Daha Düşüktür.	1	2	3	4	5
60. Müşteri Memnuniyeti seviyemiz rakiplerimize göre daha iyidir.	1	2	3	4	5

Araştırma sonuçları hakkında bilgilendirilmek için E-Posta adresinizi yazabilirsiniz.

.....@.....

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Osman ÇAPAN
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum / 22.11.1986
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Erzurum Anadolu Ticaret ve Ticaret Meslek Lisesi (2003)
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Bildiği Yabancı Diller	Orta Derece İngilizce %8.75
Bilimsel Faaliyetleri	-
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi / Rekreasyon Yönetimi Bölümü
İletişim	
E-Posta Adresi	osman.capan@atauni.edu.tr
Tarih	12.07.2016