



**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN  
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL  
İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Caner GÜÇLÜ**

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DÜZCE  
2010**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSI**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Caner GÜÇLÜ**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ**

**Akçakoca –2010**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Müdürlüğü'ne**

Caner GÜÇLÜ' ye ait “TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Akademik Unvan ve Adı Soyadı**

Üye (Başkan):

Üye (Tez Danışmanı): **Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ**

Üye:

**Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Çalışma süresince sabır, anlayış ve mükemmel rehberliğiyle, beni hedefe yönlendiren değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim sürecinde, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarım Doç. Dr. Kahraman Çatı, Yrd. Doç. Dr. İzzet Kılınç, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Öncü, Öğr. Gör. Yunus Emre Taşgıt ve diğer hocalarıma şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmanın yazılması, düzenlenmesi sırasında fedakârlıklarını, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ailem ve arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Araştırmanın amaca ulaşmasında, göstermiş oldukları ilgi ve anlayışla önemli bir pay sahibi olan işletmelerin değerli üst düzey yöneticilerine minnettarlığımı ifade ediyorum.

Kasım-2010

**CANER GÜÇLÜ**

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>Sayfa</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>ii</b>
<b>SEKİLLER DİZİNİ</b>	<b>iv</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>vii</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE ÖNEMİ</b>	<b>1</b>
<b>1.2. ÇALIŞMANIN AMACI</b>	<b>3</b>
<b>1.3. ÇALIŞMANIN YAPISI</b>	<b>3</b>
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	<b>4</b>
<b>2.GENEL KISIMLAR</b>	<b>4</b>
<b>2.1. TEDARİK ZİNCİRİ</b>	<b>4</b>
2.1.1. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI	4
2.1.2. TEDARİK ZİNCİRİ ÇEŞİTLERİ	6
2.1.3. TEDARİK ZİNCİRİNDE ETKİNLİK KAVRAMI	8
2.1.4. TEDARİK ZİNCİRİNİN ETKİNLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	9
2.1.5. TEDARİK ZİNCİRİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	10
<b>2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ</b>	<b>11</b>
2.2.1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI	12
2.2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	14
2.2.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	15
2.2.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	19
2.2.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	20
2.2.6. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	22
2.2.7. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE İLİŞKİ TÜRLERİ	23
<b>2.3. PERFORMANS YÖNETİMİ</b>	<b>28</b>
2.3.1. PERFORMANS KAVRAMI	29
2.3.2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ	30
2.3.3. PERFORMANS BOYUTLARI	33
<b>2.4. OTEL İŞLETMELERİ</b>	<b>38</b>
2.4.1. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	39
2.4.2. OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI	40

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>46</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b>	<b>46</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	47
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	47
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	48
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	49
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	50
3.6. ARAŞTIRMANIN MODEL VE HİPOTEZLERİ	50
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>58</b>
<b>4. BULGULAR</b>	<b>58</b>
4.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	58
4.2. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ	59
4.3. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN KORELASYON ANALİZLERİ	64
4.4. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZLERİ	66
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	<b>79</b>
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ</b>	<b>79</b>
5.1. OTELCİLİK SEKTÖRÜNE YÖNELİK ULAŞILAN SONUÇLAR	79
5.2. LİTERATÜRE YÖNELİK ULAŞILAN SONUÇLAR	81
5.3. ÖNERİLER	82
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>83</b>
<b>EKLER</b>	<b>92</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

<b>Şekil 2.1</b>	: Tek Aşamalı Tedarik Zinciri Yönetimi.....	<b>9</b>
<b>Şekil 2.2</b>	: Çok Aşamalı Tedarik Zinciri Yönetimi.....	<b>10</b>
<b>Şekil 3.1</b>	: Araştırma Modeli.....	<b>50</b>

## TABLolar DİZİNİ

Sayfa

<b>Tablo 2.1</b>	: Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler.....	<b>19</b>
<b>Tablo 2.2</b>	: Otellerin Sınıflandırılması.....	<b>43</b>
<b>Tablo 3.1</b>	: Araştırmanın Temel Hipotezleri.....	<b>50</b>
<b>Tablo 3.2</b>	: Evrenden Örneklem Alma İşlemi.....	<b>60</b>
<b>Tablo 4.1</b>	: Demografik Özellikler.....	<b>61</b>
<b>Tablo 4.2</b>	: Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri.....	<b>64</b>
<b>Tablo 4.3</b>	: Tedarik Zinciri Yönetimi ile İlgili Faktörler ve Faktör Yükleri.....	<b>65</b>
<b>Tablo 4.4</b>	: İşletme Performansı ile İlgili Faktörlerin Faktör Yükleri.....	<b>67</b>
<b>Tablo 4.5</b>	: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	<b>70</b>
<b>Tablo 4.6</b>	: Tedarik Zinciri Yönetimi Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkileri.....	<b>71</b>
<b>Tablo 4.7</b>	: Tedarik Zinciri Yönetimi Boyutlarının Kurum İçi Gelişim Performansı Üzerindeki Etkileri.....	<b>74</b>
<b>Tablo 4.8</b>	: Tedarik Zinciri Boyutlarının İşletmenin Yenilikçilik Performansına Etkileri.....	<b>76</b>
<b>Tablo 4.9</b>	: Tedarik Zinciri Boyutlarının İşletmenin Çalışan Performansına Etkileri.....	<b>78</b>
<b>Tablo 4.10</b>	: Tedarik Zinciri Boyutlarının İşletmenin Müşteri Performansına Etkileri.....	<b>81</b>



## ÖZET

### **TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Turizm sektörü, son dönemlerde yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal gelişmeler nedeniyle rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerden birisidir. İşletmeler artık bireysel becerileriyle artan bu rekabet ortamında ayakta durmakta zorlanmaktadır. Bu ortamdaki rekabet şartları, firmaları birleşme ve yardımlaşma konularına daha fazla önem vermek zorunda bırakmıştır.

Tedarik zinciri kavramı bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Tedarik zinciri yönetimi, değişen bu rekabetçi çevrede firmaların başarısını etkileyen önemli uygulamalardan birisi olarak tartışılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminin boyutlarını belirlemek ve bu boyutların otel işletmelerinin performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu amaçları gerçekleştirmek için İstanbul'da faaliyetlerini sürdüren üç, dört ve beş yıldızlı oteller araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleme kota örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 15,0 programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminin altı boyutlu bir olgu olarak anlaşıldığı belirlenmiştir. Bu boyutlar; yenilikçilik boyutu, rekabetçilik boyutu, kurumsal gelişime katkı boyutu, ilişki gücü boyutu, hız ve esneklik boyutu ve müşteri ilişkiler boyutu şeklindedir. Otel işletmelerinde performans yönetimi kavramı ise beş boyutlu bir olgu olarak algılanmaktadır. Bu boyutlar: finansal performans, yenilikçilik performansı, kurum içi gelişim performansı, çalışan performansı ve müşteri performansı şeklindedir.

Araştırma sonuçlarına göre tedarik zinciri yönetimi boyutlarından yenilikçilik boyutu, rekabetçilik boyutu, kurumsal gelişime katkı boyutu, ilişki gücü boyutu ve müşteri ilişkiler boyutunun işletme performansını pozitif olarak etkilemediği görülmektedir. Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından hız ve esneklik boyutu ise otel işletmelerinin performansını pozitif olarak etkilemektedir.

## **SUMMARY**

### **THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ON BUSINESS PERFORMANCE: A STUDY ON HOTEL BUSINESS**

Tourism industry is one of the most competitive sectors, because of the social, economical and political developments experienced nowadays.

These competitive conditions forced firms to consider more important working together and acting with solidarity.

Supply chain is a concept that comes into being as a result of these develops. Supply chain management is discussed as one of the important applications that affect the successes of firm in the competitive milieu.

The aim of this study is to determine dimensions of supply chain management on hotels that performing in tourism sector and to search the effects of these dimensions on hotel performance. To become true these aims, it has been decided as research population 3, 4 and 5 stared hotels that performs in Istanbul. Research sampling has been chosen with quota sampling method. It has been used quantitative research method, the data have been obtained with survey technique. The obtained data have been analyzed by SPSS 15, 0 program.

According to research results it has been determined that supply chain management at hotel businesses has six dimensions. The dimensions are innovation dimension, competitiveness dimension, supplement to association development dimension, relationship power dimension, speed and flexibility dimension and customer relationship dimension. However, performance management concept has been perceived at hotel businesses as five dimensioned phenomenon. These dimensions are financial performance, innovation performance, performance of business-internal development, employee performance and customer performance.

According to research results; it is seemed that the dimensions of supply chain management innovation dimension, competitiveness dimension, supplement to association development dimension, relationship power dimension and customer dimension haven't affected positively to the business performance. The dimension of supply chain management, speed and flexibility dimension, however, has affected positively the performance of hotel business.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Giriş bölümü, çalışmanın geneli ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bu bölümde ilk olarak çalışma konusu ve önemi, amacı ile yapısı açıklanmıştır.

### 1.1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın konusu, İstanbul'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminin işletme performansı üzerinde etkilerini belirlemeye yöneliktir. Rekabetin fazla olduğu bir sektör olan turizmde faaliyet gösteren otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminin işletme performansını nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik gerçekleştirilmiş bir çalışmadır. Gelişen dünyada işletmelerin, müşteri ihtiyaçlarına zamanında ve istenilen kalitede cevap vermeleri artık çok zor olmaktadır. İşletmeler bu gereksinimleri karşılamak için başka firmaların yeteneklerinden yararlanma yolunu keşfetmişlerdir. 1990'lı yıllardan günümüze, işletme çevresinde yaşanan çok önemli değişikliklerin etkisi ile işletme çevresini şekillendiren müşteri, müşteri değeri, ürün ve hizmetler, bilgi ve iletişim teknolojileri, rekabet anlayışı, dağıtım kanalları ve lojistikte yeni eğilimler meydana gelmektedir (Aydın, 2005). Bu eğilimlerin oluşumu ise işletmeler arasında rekabeti oluşturmaktadır. Mevcut rekabet ortamında örgütsel performansı artırmak amacıyla uygulanacak stratejilerin başarısı çoğu zaman tedarikçiler ve müşteriler ile karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı çalışmaların gerçekleştirilmesine bağlıdır (Güleş ve diğ, 2009). Ayrıca işletmeler gelişen ve değişen bu pazarda kendi performanslarını artırmak zorundadırlar. Çünkü bir işletme eğer bir tedarik zinciri içinde yer almak istiyorsa öncelikle kendi performansını maksimize etmelidir. Daha sonra zincirin gelişimine katkı sağlamalıdır. Bir tedarik zincirinin gelişim hızı en yavaş olan işletmenin performansı ile ölçülmektedir. Günümüzde artık rekabet firmalar arasında yaşanmamakta, rekabet artık tedarik zincirlerinin arasında yaşanmaktadır.

Otel işletmelerinde tedarik zincirine bakıldığında diğer endüstrilere göre çok farklı bir yapıdadır. Diğer sektörlerde ürün akış yönü müşteriye doğru iken, otel işletmelerindeki tedarik zincirinde müşteri akışı ürün ve hizmetlere doğru olmaktadır. Restoran, seyahat acenteleri, tur operatörleri, eğlence ve dinlence merkezleri gibi turizm işletmeleri otel işletmelerinin de oluşturduğu tedarik zincirinin birer halkalarıdır. Tedarik zinciri içerisinde yer alan oteller de, acentelerin tedarikçisi konumunda olmalarına rağmen, hizmet üretiminin merkezinde yer almaları nedeniyle birer üretim birimi olarak ele alınmaktadır. Oluşturdukları hizmetin üretilmesinde kullandıkları her türlü girdiyi temin ettikleri kanallar da, otellerin tedarik zincirini ortaya koymaktadır. Otel işletmeleri için tedarik zinciri oldukça geniş kapsamlı bir sistemi ifade etmektedir. Otellerin hizmet çeşitliliğine bağlı olarak çok değişik hammaddelere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle oteller, çok çeşitli ve fazla sayıda işletme ile tedarik ilişkisi içerisindeyler (Halis ve Türkay, 2010). Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmesi söz konusu iken farklı sektördeki işletmeler birbirinin tedarikçisi konumunda olabilmekte, bu da işletmelere maliyet avantajı sağlayabilmektedir. İşletmelerin kendi sınırları içinde bu avantajları başarabilmeleri sınırlıdır. Bugün birçok işletme daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak, pazardaki değişimlere daha iyi yanıt verebilmek, daha iyi maliyetler ve işbirliği mantığı çerçevesinde çalışabilmek için tedarikçilerden müşterilerine kadar uzanan bağlantıları bir bütün olarak ele almaya yönelmişlerdir (Ciravoğlu, 2006). İşletmeler stratejik ittifak oluşturarak sinerji oluşturmakta, tek başına yapamadıkları işleri, güçlerini birleştirerek yapabilmekte, riski paylaşmakta, yeni pazarlara daha kolay girebilme avantajlarını elde edebilmenin yanında, işletmelerin tedarikçileri ile yaptıkları işbirlikleri maliyetlerinin düşmesini sağlamaktadır. İttifak gerçekleştirmede işletmeler için sahip olunan temel yetenekler önem taşımaktadır. Birleşen işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler birbirini tamamlar nitelikte olduğu takdirde işletmeler için önemli avantajlar elde etme fırsatı oluşturmaktadır. Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler ittifak oluşumunda büyük bir öneme sahiptir (Karakılıç, 2009). Tedarik zinciri olarak ifade edilen ve bitmiş ürünlerin doğadan çıkarılmasından nihai tüketiciye ulaşmasına kadar olan bir dizi işletme kümesinde, her işletme diğerinin tedarikçisi olarak düşünülmektedir. Böyle bir zincirde her işletmenin nihai müşterisine değer katarak faaliyetlerinin ve süreçlerinin entegrasyonunu sağlaması, pazar başarısında önemli bir avantaj sağlamaktadır (Aydın, 2005).

## 1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu tezin temel amacı, otel işletmelerinde uygulanan tedarik zinciri yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye yöneliktir. Bu çalışmanın diğer amaçları:

- Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminin kendine özgü yönlerinin belirlenmesi,
- Otel işletmeleri açısından tedarikçilerin önemi
- Otel işletmelerinde tedarikçi seçiminde ön plana çıkan yönlerin belirlenmesi,
- Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi konusunda rehberlik edecek önerilerin sunulması,

Ayrıca yukarıda sıralanan amaçlarının yanı sıra bu çalışmada, bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunmak ve bu alandaki literatüre katkı sağlamak da hedeflenmektedir.

## 1.3. ÇALIŞMANIN YAPISI

Çalışma giriş, literatür incelemesi, araştırma yöntemi, bulgular, sonuç ve öneriler bölümleri dâhil olmak üzere toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü; çalışmanın konusu, önemi, amacı ve kapsamı dahilinde Giriş bölümünü oluşturmaktadır. İkinci bölüm ise literatürün irdelendiği bölümdür. Bu bölümde, çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan tedarik zinciri yönetimi kavramı, performans yönetimi ve otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi konularına değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırma yöntemi başlığı altında araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı, sınırlılıkları ve kapsamı açıklanmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde turizm işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunulmaktadır. Çalışmanın beşinci bölümünde ise elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar ve ileride konuya ilişkin yapılacak araştırmalara ve sektörel uygulamalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.GENEL KISIMLAR

#### 2.1. TEDARİK ZİNCİRİ

Tedarik zinciri, işletmelerin içinde buldukları rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine yönelik uzun döneme odaklanmış bir yönetim felsefesidir. Bu kapsama giren terim ve kavramların açıklanması çalışma konusunun anlaşılması adına önemlidir. Bu kapsamda, çalışmanın bu bölümünde öncelikle, tedarik zinciri kavramı, tedarik zinciri çeşitleri, tedarik zincirinde etkinlik kavramı ve tedarik zincirinin başarısına etki eden faktörler gibi kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

##### 2.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı

Konuyu daha iyi anlamak amacıyla öncelikle konu ile ilgili tanımlara yer verilmektedir. Tedarik zinciri kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmektedir. Tedarik kavramı, Türk Dil Kurumu (T.D.K) Türkçe sözlüğünde “araştırıp bulma, sağlama, elde etme” şeklinde tanımlanmaktadır. Tedarik zinciri, teknik olarak malzemelerin ham olarak alınıp bunları yarı mamul ve mamullere çeviren ve ardından bunları lojistik faaliyetleriyle son kullanıcıya ulaştıran bir hizmet ve dağıtım şebekesidir (Bayhan 2005). APICS sözlüğü ise tedarik zincirini; ilk hammadde halinden, tamamlanmış ürünlerin son kullanıcının tüketimine sunuluncaya kadar tedarikçi ve kullanıcı işletmeleri bağlayan ve müşterilere ürün hazırlayan ve hizmetleri sağlayan değer zincirinin oluşturulduğu işletme içindeki ve dışındaki işlemlerin tümü olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, Tedarik Zinciri Konseyi’ne göre tedarik zincir kavramı ürünün tüketilecek seviyeye gelmesi ve dağıtımını (tedarikçinin tedarikçisinden, müşterinin müşterisine kadar) ile ilgili bütün faaliyetleri kapsamaktadır (Lummus ve Vokurka, 1999).

Türköz (2007) ise tedarik zincirini; hammaddelerin ana kaynağından temin edilmesinden son müşteriye kadar ulaştırılmasını ve bunların tamiri, bakımı ve üründen kaynaklanan olumsuz sonuçların giderilmesine kadar bütün işlemlerin, sistemlerin, varlıkların ve insanların oluşturduğu bir ağ olarak tanımlamaktadır. Tedarik zinciri, bir veya daha fazla ürün grubuyla ilgili elde etme, üretim ve dağıtım faaliyetlerinden kolektif bir biçimde sorumlu olan otonom veya yarı otonom iş faaliyetlerinden oluşan bir ağıdır (Turnbull ve Sengupta, 1999; Yalçiner, 2004; Lee ve Billington, 1992).

Tedarik zinciri; plan (tedarik ve talebin yönetimi), kaynak (hammadde ve yarı mamullerin temini), üretim (imalat ve montaj) ve teslim (depolama ve stok takibi, sipariş alımı ve yönetimi, bütün kanal boyunca dağıtım ve müşteriye teslim) olmak üzere dört temel süreçten oluşan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Lummus ve Vokurka, 1999). Aykaç ve Bayraktar (2007) tedarik zincirini, “hammaddelerin tedarik, üretim, dağıtım işlemlerinden oluşan halkaların ve bu halkaların birleşmesiyle meydana getirilen ürünlerin son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar birbirlerini izleyen süreçler ve birleşmiş halkalar” olarak tanımlamaktadır.

Albayrakoğlu (2006) ise tedarik zincirini; bir ürünün hammadde halinden son müşteriye ulaştırılmasında yer alan, hammadde ve malzemelerin kaynağını bulma, üretim ve montaj, depolama ve envanter izleme, sipariş girişi ve yönetimi, dağıtım, müşteriye teslim aktivitelerinin kontrol edilmesi için bilgi sistemlerinin kullanıldığı bir ağ olarak tanımlamaktadır. Şenyiğit (2009) ise hammaddelerin tedarikini, üretim ve montajını, depolanmasını, stok kontrolünü, sipariş yönetimini, dağıtımını, ürünün müşteriye ulaştırılmasını içeren faaliyetler ve bütün bunların izlenilmesi için gerekli olan bilgi akışlarının kontrol edilmesine kadar olan kurumsal fonksiyonlarına (Demiryürek, 2007) uzanan faaliyetler dizisi olarak tanımlamaktadır.

Tedarik zinciri; arzın ve talebin yönetilmesi, hammaddelerin tedariki, üretim ve montaj, depolama, envanter yönetimi, sipariş yönetimi ve müşterilere ürünlerin dağıtım ve son müşterinin ürünü kullanırken oluşan herhangi bir olumsuzluğu gidermek gibi işlemleri kapsayan ve bu işlemlerin devam etmesi için müşteriden üreticiye gelen bütün bilgi

akışlarını yürüten bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Akman ve Alkan, 2006, Yüksel, 2004). Ünal (2009) ise tedarik zincirini, müşterileri ile direkt temas edilebilen satış mağazaları olan, satış mağazalarına ürünleri ulaştırabilmek için bir dağıtım merkezi veya deposu olan, hammaddeleri tamamlanmış veya yarı tamamlanmış olarak şekillendiren en az bir tane üretim merkezi olan ve bu hammaddeleri sağlayan en az bir tedarikçisi olan bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Tedarik zinciri; (1) Ürünün parçalarını temin etmek, (2) Hammaddeleri ve parçaları bitmiş ürünlere dönüştürmek, (3) Ürünlere değer katmak (imaj yüklemek), (4) Birincil ve ikincil müşterilere bu ürünleri dağıtmak, (5) Farklı iş bileşenleri (tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar, üçüncü taraf lojistik sağlayıcılar, dördüncü taraf lojistik (Piboonrunroj ve Disney, 2009; 5), perakendeciler gibi) arasında bilgi alışverişini kolaylaştırmak amacıyla birbirleriyle bağlantılı çok sayıda iş sürecinin belli bir düzen içinde çalışmasını sağlayan birleşik bir sistemdir (Güleş ve diğ., 2009; Kara, 2009; Min ve Zhou, 2002). Kopczak (1997) ise tedarik zincirini, tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, üreticileri, dağıtıcıları ve perakendecileri içine alan ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışları olan üyeler kümesi olarak tanımlamaktadır. Ürün veya hizmetin son alıcıya ulaşana kadar geçtiği tüm basamaklar tedarik zincirinin bileşenlerini oluşturmaktadır. Basit bir tedarik zinciri, ara ürün sağlayıcısı, üreticisi, dağıtıcısı ve alıcısı olmak dört bileşenden oluşmaktadır (Atakan ve Kayacık, 2001). Gedikli (2006) tedarik zincirini, kaynakların topraktan çıkarılması ile başlayan, üretici, toptancı ve perakendecilerle devam eden, tüketicide sona eren, bununla birlikte geri dönüşümü de içine alan bir süreç olarak belirtmektedir.

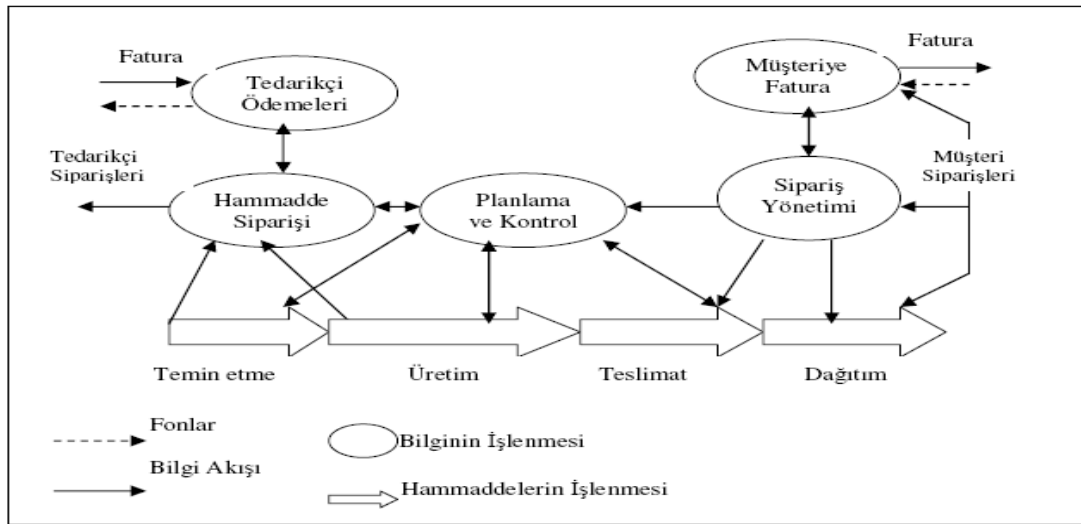
### **2.1.2. Tedarik Zinciri Çeşitleri**

Tedarik zinciri çeşitlerine baktığımızda; tedarik zinciri unsurları çoğaldığında çok kompleks olmaktadır. Bu karışıklık ise farklılık göstermektedir. Tedarik zinciri; tek ve çift safhalı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.



### 2.1.2.1. Tek Safhalı Tedarik Zinciri

Günümüzde genellikle üretim aşamasında bağlantısız çalışan firmaların kullandığı yöntem tek aşamalı tedarik zinciridir. Bu yöntemde, alınan hammadde ve malzeme, imalat veya dönüşüm sürecinden geçtikten sonra ürün haline gelir. Ürün, belirlenen dağıtım sistemi aracılığıyla müşteriye ulaştırılır. Sistemde, müşteriden alınan ve satıcı firmalara yapılan sipariş bilgilerini takip eden, müşterilerden yapılacak tahsilât ve satıcılara yapılacak ödeme bilgilerini kontrol eden bilgi ve nakit akışı da bulunmaktadır. Akışların etkinliği, zaman ve maliyetlerde minimizasyonu amaçlayan, çağdaş ve teknolojiyi iyi kullanan bir yapıya sahip olmasına bağlıdır (Gedikli, 2006). Tek aşamalı tedarik zinciri yapısı aşağıdaki tabloda verilmiştir.



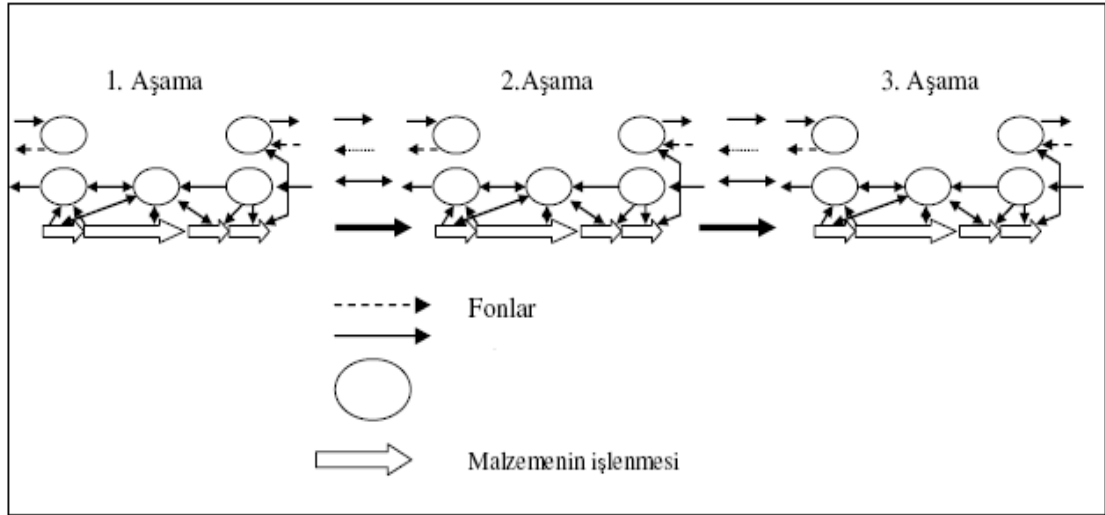
Şekil 2.1: Tek Aşamalı Tedarik Zinciri Yapısı

**Kaynakça:** KARASU, I. FATMA., 2006, *Tedarik Zincirinin Yapısı ve İşleyişi*, Yüksek Lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tek safhalı tedarik zinciri hammaddelerin elde edilmesini sağlar, üretim ve dağıtımın malzeme akış fonksiyonlarını birleştirir. Tek safhalı tedarik zincirinde birçok bilgi işleme ve karar verme fonksiyonu bulunmaktadır (Bayhan, 2005). Fazla karmaşık olmadığından küçük işletmelerde kullanılan bir tedarik zinciridir. Çünkü işletmenin küçüklüğünden dolayı işletme sahibi zinciri kolaylıkla yönetebilmektedir. Ve ek olarak fonların yönetiminde kolaylık olduğundan bu safha fon yönetimini de içermektedir. Çünkü borçlar ve alacaklar formundaki işletme sermayesi, envanter ve ekipman formundaki çalışma sermayesi kadar önemlidir.

### 2.1.2.2. Çok Safhalı Tedarik Zinciri

Çok safhalı tedarik zinciri tipik olarak çok şirketli tedarik zincirlerinden oluşmaktadır. Özellikle süreçlerinde dış kaynaklardan faydalanan işletmelerde çok aşamalı tedarik zincirleri mevcuttur (Karasu, 2006). Tek safhalı tedarik zincirlerinin toplu olarak birleşmeleridir. Volkswagen burada örnek olarak verilebilir. Üretici, ilerideki sipariş bilgilerini ve gerçek siparişleri elektronik olarak almak üzere satıcılarıyla birlikte çalışmakta ve günlük otomobil üretim planlaması için verileri girmektedir. Bu veriler aynı zamanda tedarikçi işletmeye de aktarılarak zamanında montaja girecek parçaların tedarik edilmesi sağlanmaktadır. Böylece gereksiz envanter (döküm) bulundurma maliyetine katlanılmamaktadır (Bayhan, 2005, Metz, 1998). Çok aşamalı tedarik zinciri yapısı tabloda verilmiştir.



Şekil 2.2: Çok Aşamalı Tedarik Zinciri Yapısı

**Kaynakça:** KARASU, I. FATMA., 2006, *Tedarik Zincirinin Yapısı ve İşleyişi*, Yüksek Lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

### 2.1.3. Tedarik Zincirinde Etkinlik Kavramı

Bugünün tedarik zincirlerine verilen önem çeşitli işletme gereksinimlerine cevap olarak ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, tedarik zincirinin verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesi, maliyetlerin ve süreçlerin geliştirilmesi açısından yeni bir kaynaktır. İkincisi, çok sıkı bir şekilde bütünleşmiş tedarikçi ve müşteri zincirleri, işletmelere yeni ve üstün rekabetçi yetenekler kazandırmaktadır (Aydın, 2005). Etkin tedarik zinciri'nin amacı, dünya standartlarında müşteri hizmetlerini yerine getirirken maliyetleri minimize etmek ve zincir üyelerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkacak üretken kaynaklardan

faydalanmaktadır. Tüm halkaların son hedefi müşteri talebini karşılamak ve memnuniyetini sağlamaktır (Doğar, 2006). Büyük ve karmaşık bir sistemin parçası olan işletmenin tek başına çok iyi iş çıkarması yeterli olmayacaktır. Bu nedenle sistemin diğer halkaları da etkin ve verimli çalışmalıdır. Bir halkanın zayıflığı, zinciri zayıf hale getirebilmektedir (Eymen, 2007).

Özerk olarak meydana getirilen tedarik zincirinin etkin yönetimi, sık sık tasarlanan ve yönetilen klasik üretim ile lojistik sanatı yapısını yeniden düzenleyerek zamanında ve uygun fiyatlarla ürünlerin teslimatını başarı ile sağlayan programlar yapılmasını sağlar. Bu programlarda üretim ile lojistik işlemleri arasında işbirliği ile karmaşık tahmin teknikleri kullanılarak risk ve şüpheler azaltılması başarıyı getirir (Aydemir, 2000). Ayrıca işletmelerin üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini de olumlu yönde etkileyecek, daha fazla müşteri memnuniyeti, daha etkin ve verimli sonuçlar alınmasını sağlayacaktır (Karasu, 2006). Tedarik zinciri, tedarikçilerden son müşterilere hizmetlerin taşınması için fiziksel, finansal ve bilgi akışını destekleyen yaşam devir sürecidir. Yaşam devir süreci ürün ya da hizmetin müşteriye pazarlanmasından kullanımının bitimine (hurda) kadar geçen tüm zamanı kapsamaktadır (Kağnıcıoğlu, (2007;10).

#### **2.1.4. Tedarik Zincirinin Etkinliğini Etkileyen Faktörler**

Günümüz şartları, firmaların ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için işletme içi süreçleri iyileştirmek yetmemekte aynı zamanda tedarik zincirinin her bir halkası olan satıcı, müşteri, dağıtımçı ve nakliyecisi ile karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine gidilmesi gerekmektedir (Şen, 2008).

Tedarik zincirinde; stok yatırımlarının düzeylerinin belirlenmesi, tedarikçilerle olan ilişkilerin yönetilmesi, müşteri geri bildirimlerinin değerlendirilmesi, zincir için bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bilgi teknolojilerinin kullanılması gibi faktörler tüm sisteminin başarısı için önemli olan konulardır (Yüksel 2002, Karasu 2006). Tedarik zincirinde anahtar nokta, tüm tedarik zincirini eş zamanlı çalışır hale getirmek için zincir üyeleri arasındaki bütün akışların etkin bir şekilde yönetilmesidir (Yüksel 2002,

Karasu, 2006, Lummus ve Vokurka, 1999). Tedarik zincirinde maksimum etkinlik, tedarik zincirindeki belirsizliğin ortadan kaldırılması ile sağlanabilir. Böylece tedarik zincirinde stok düzeyinin azaltılması mümkün olacaktır (Yüksel 2002, Ayvaz 2006). Tedarik zincirinin etkinliğini ölçmede, tedarikçi ve üreticiden çok müşteri ve tüketici için önemli faktörler içermektedir. Örneğin sipariş tedarik süresi, müşteri memnuniyeti derecelendirmeleri, elde bulundurmama sayısı, envanter kullanılabilirliği gibi (Türköz, 2007). Tedarik zinciri ortaklarının ulaşmak istedikleri, “son kullanıcı” yani “müşteri”dir. Kendi tedarik zincirlerini en etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde modelleyen ve yönetenler pazardan daha fazla oranda pay almaktadır (Şen, 2008). Etkin, verimli ve yüksek performans sağlayan bir tedarik zinciri, maliyetleri düşürücü bir rol oynayarak, müşterilere daha ucuz ürün olarak yansıtacaktır (Gedikli, 2006).

### **2.1.5. Tedarik Zincirinin Temel Özellikleri**

Literatürde tedarik zincirinin özelliklerine bakıldığında tedarik zinciri, ürünün tedarik edilmesinden nihai tüketiciye sunulmasına kadar bütün aktiviteleri ve prosesleri içine alır. Bu faaliyetler, hammaddenin üretim merkezlerine taşınması, üretim faaliyetleri, dağıtım gibi birçok faaliyeti kapsamaktadır. Birçok şirket tedarik zincirinde yer alabilir. Tedarikçi firmalar, tedarikçinin tedarikçisi firmalar, üreticiler, dağıtım servisleri ve müşterilerden oluşan bir zincirdir. Tedarik zincirlerinin diğer özelliklerini ise Öztüren (2008) şu şekilde açıklamıştır.

- a. **Tedarik zincirleri şebekelerdir.** Tedarik zincirleri geleneksel anlamda, birbirlerinden bağımsız olarak çalışan işletmelerin bir araya geldiği birliklerdir. Şebeke kavramı, kaynağından müşteriye kadar olan süreçlerin ve ilişkilerin koordinasyonunu içermektedir. Tedarikçilerden en son kullanıcılara kadar olan materyal ve bilgi akışının kontrolü, yönetimi ve geliştirilmesi için karşılıklı ve ortak olarak birlikte çalışan, birbirine bağımlı ve bağlı örgütler şebekesidir.
- b. **Tedarik zinciri bağlantılarında mal ve hizmetler yukarı yönlü (upstream) bilgiler aşağı yönlüdür (downstream).** Yukarı yön, işletme, tedarikçiler ve tedarikçilerin tedarikçileri arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Aşağı yön, işletme ve müşterileri arasında bulunan ilişkileri içermektedir.

- c. **Bağlantılar:** Tedarik zinciri süreçlerinin ve ilişkilerinin koordinasyonudur. Bir tedarik zinciri, en zayıf halkası kadar güçlüdür.
- d. **Süreçler.** Süreç, iş bağlamında başlangıcı ve sonu, girdileri ve çıktılarıyla birlikte zamanı ve yeri açıkça belli olan iş faaliyetlerinin kendine özgü sıralamasıdır.
- e. **Değer.** Alıcıların ödemeye hazır oldukları miktar olarak tanımlanmaktadır. Üstün nitelikli değer, benzer bir ürünü diğerlerine göre daha düşük fiyatlardan sunmakla veya nadir özelliklere sahip olan bir ürünü daha yüksek bir fiyattan sağlamakla ortaya çıkmaktadır.
- f. **En son müşteri.** Müşteri, tedarik zincirinin tüm süreçleri ve faaliyetlerinden doğan mal ve hizmetlerin alıcısıdır. Tedarik zinciri içerisindeki bir fonksiyon veya alt sistem önceki veya sonraki bağlantının müşterisi olabilir. Müşteriler, işletmenin içinde veya dışında olabilir. Zincir içerisinde, bir işletmenin alıcısı (müşterisi) olan diğer bir işletme, daha sonra satıcı görevini üstlenebilir.

Buradaki 'son müşteri veya tüketici', tedarik zincirindeki süreçler ve faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürünlerin en son kullanıcısı anlamına gelmektedir.

Çiftçi (2005) ise tedarik zincirinin 4 temel özelliğini vurgulamaktadır. Bunlar;

- Tedarik zinciri özerk fonksiyonlar dizisi değil bütünlüktür.
- Stratejik karar verme ile doğrudan bağlantılıdır.
- Tedarik zinciri üzerindeki envanterler arasındaki dengesizlikleri tespit etme ve uygun çözümler(düzeltilme, elimine etme, ayıklama v.b.)getirme ana konularıdır.
- Zincir boyunca sistem bir bütün halindedir.

## 2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi, son yıllarda artan rekabet koşulları, küreselleşme, teknolojinin hızla gelişmesi, tedarik zincirindeki karmaşıklığının artması ve ürün yaşam sürecinin kısılması vb. gelişmeler işletmelerin tedarik zinciri stratejilerini yeniden gözden

geçirmelerin gerektirmektedir. Bu koşullarda rekabet edebilmek için işletmeler tedarik zincirlerini etkin olarak yönetebilmelidirler.

### **2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı**

Tedarik zincirinin kesin bir tanımına ulaşmak mümkün değildir. Literatürdeki farklı tanımlar akademisyenlerin farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Her akademisyenin yaptığı tanımlamada kendi branşlarıyla ilintilendirmeleri bu farklılaşmaya neden olmaktadır. Bu farklı tanımlara bakıldığında;

Ünüvar (2009) tedarik zinciri yönetimini, bir ürün ve hizmetin üretiminde farklı işletmelerin sahip oldukları temel yetenekleri birleştirip kritik iş süreçlerini olumlu bir şekilde yöneterek kendi ve zincirin performanslarını artırmasıyla firmalar arası rekabetin dahil oldukları tedarik zincirleri arası rekabeti hedefleyen yeni bir stratejik çalışma modeli olarak tanımlamaktadır. Demirdöğen ve Küçük (2007) ise tedarikçiden son kullanıcıya kadar sürekli hareket halinde olan ürünlerin hareketlerinin doğru ve verimli yönetilmesi olarak açıklamaktadır. Yüksel (2004) ise tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemlerinin önemini vurgulayarak işletmelerin rekabet edilebilir fiyatlarla, yüksek kaliteli malzemeleri ve bileşenleri sağlayabilmesi için tedarikçileriyle bilgi alış verişi sağlayabilen firmaların birlikte çalışabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Russel (2007) ise tedarik zinciri yönetimini, tüm seviyelerdeki aktivitelerin arz ve talep dengesi arasındaki senkronizasyonu sağlayan, yenilik çalışmalarındaki teknolojik gelişmeleri ve bilgi akışını devamlı kontrol eden, stoktaki değişiklikleri hızla gerçekleştiren, maliyetleri düşüren, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve etkili şekilde cevap veren ve müşteri memnuniyetini arttıran stratejik bir yönetim tekniği olarak tanımlamaktadır.

Barutçu (2007) tedarik zinciri yönetimini, tedarik zincirindeki işletmelerin uzun vadeli performanslarını artırmak için zincirdeki işletmelere ait fonksiyonların ve planlarının bütün işletmeleri kapsayacak şekilde sistematik ve stratejik koordinasyonu veya müşteri ve paydaşlar için değer oluşturan ürün, hizmet ve bilgi sağlama için ilk tedarikçiden son kullanıcıya kadar kritik süreçlerin birleştirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Başkonuş (2007) tedarik zinciri yönetimini, malzeme akışı, emri ve teslimatların, finansal kaynakların üreticiden toptancıya, toptancıdan perakendeciye akışı gibi süreçleri sistem üzerinden koordine eden, işletmenin bütün faaliyetlerinin tedarik zinciri üyeleriyle beraber müşteri isteklerine göre koordineli bir şekilde yönetilmesini gerektiren (Karasu (2006) bir modül olarak tanımlamaktadır. Simchi-Levi (2003) ise tedarik zinciri yönetimini, tedarikçilerin, üreticilerin, dağıtıcıların ve bayilerin katılımıyla uygulanan bütünleşmiş bir yöntem olması, ürün ve hizmetlerin doğru zaman ve miktarda üretilerek, doğru yerlere ulaştırılmasını sağlayan, zincirdeki maliyetleri azaltan, hizmet seviyesi gereklerini yerine getirmeye çalışan bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Aykaç ve Bayraktar (2007)'a göre tedarik zinciri yönetimi, ürün ve hizmetin, alıcıya, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata, tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayarak, malzeme, bilgi ve para akışını hızlı ve esnek bir eşgüdümün sağlanmasıyla bu faaliyetlerin etkin (Ünal, 2009) ve bir bütün halinde yönetilmesi olarak tanımlamaktadır Öztüren (2008) ise tedarik zinciri yönetimini, tedarik zincirindeki üyelerin ortak çabalarıyla müşteriler ve diğer çıkar grupları için değer oluşturan ürün, hizmet ve bilgi sağlayan, son kullanıcıdan ilk tedarikçilere kadar uzanan bir dizi seçilmiş önemli iş süreçlerinin yönetimini ve bütünleşmesini içeren bir yönetim felsefesi olarak tanımlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dahil) yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin proseslerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesi şeklinde tanımlanmıştır (Özdemir, 2004; Tan ve diğ., 1998).

Demiryürek (2007) ise tedarik zinciri yönetimini zincir esnasında meydana gelen maliyetleri minimize ederek ve maksimum tüketici değeri oluşturmak için ilk tedarikçi ve en son müşteri arasındaki yukarı (upstream) ve aşağı (downstream) doğru oluşan ilişkileri (para, bilgi ve ürün) yönetimini sağlayan sistematik bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Aydın (2005) tedarik zinciri yönetimini işletmenin kendisini ve

ortaklarının sahip olduğu işletme entegre fonksiyonlarının, kaynaklarının birleştirildiği, yüksek oranlarda rekabetçi ve müşteri refahını artıran bir arz sistemi içinde yeni çözümler üretmek, eşsiz müşteri değeri oluşturmak için ürün, hizmet ve bilginin pazara akışını sağlamaya odaklanmış, sürekli gelişmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır.

İşletmeler açısından lojistik, hammadde, yarı mamül ve hazır parçaların üretim ortamına taşınmasına fiziksel tedarik (giriş lojistiği), sonrasında bunların iş istasyonları ve tezgahlara taşınması yani kurum içi malzeme akışı ve elleçleme; nihayetinde ise çıkış ambarından dağıtım kanallarına ve müşterilere kadar uzanan zincir fiziksel dağıtım (çıkış lojistiği) olarak üç aşamalı bir yönetim sürecinden oluşmaktadır. Bu üç aşamalı ve birbiriyle bağlantılı olarak gelişen yapı tek bir çatı altında “Tedarik Zinciri Yönetimi” olarak toplanmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003).

### **2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**

Tedarik zinciri yönetiminin geleneksel bakış açısı tedarik ederken, en düşük başlangıç fiyatını oluşturabilmektir. Tipik özellikleri: Çoklu partnerler, satın alma fiyatına dayalı partner değerlendirmesi, maliyet bazlı bilgi temelleri, mesafeli müzakereler, resmi kısa zamanlı kontratlar ve merkezi satın almadır. Bu şartlar altında işlerin yürütülmesi şiddetli rekabet oluşturur, bir tedarikçinin diğerlerine karşı oyunu sürdürmesini gerektirir ve performansa dayalı ödüller ve cezalar kullanılır. Bu çerçevede iş yapılan partnerlerin değışken olması avantajlı olacaktır. Ayrıca açık pazar koşulları altında maksimum rekabet görüşü vardır. Bu rekabet sağlıklı ve güçlü tedarik temelini destekler. Bu ise, ”en güçlü olanın yaşamını sürdürme ilkesi” olarak ifade edilir (Ciravoğlu, 2006; Spekman ve diğ., 1998). Tedarik zinciri yönetimi, normal bir entegre lojistiğin daha fazlasıdır. Tedarik zinciri düşüncesi, bilgi teknolojilerinin, lojistik süreçlerinin ve müşteri desteklenmedeki bağlantıları kontrol etmekte büyük bir yenilik sunmaktadır (Russel, 2007). Tedarik zinciri yönetiminin rekabet açısından önemi, artık bütün işletmeler tarafından anlaşılmıştır. Artık tedarikçilerin ve müşterilerin ayrı birimler gibi davranıldığı ve izole edilip yönetildiğinden bahsedilmemektedir. Tedarikçilerin ve müşterilerin ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlı olduğu hammaddenin



kaynağından alınışından çeşitli değer ekleme aktiviteleri boyunca son müşteriye ulaşması ve dönüşümüne şahitlik edilmektedir. Rekabet pek çok örnekte, ortak çalışan işletmelerin tüm tedarik zinciri boyunca diğer işletmelerle yaptığı bir rekabet şebekesidir (Cıravoğlu, 2006).

Tedarik zinciri yönetimi konusunun 1990'larda önemli hale gelmesinin nedeni, bazı işletmelerin dikey entegrasyonu devam ettirmekte olduğu gerçeğinde yatmaktadır. İşletmeler kendi tedarik kaynaklarını kullanmak yerine, daha düşük maliyetli ve kaliteli malzemeler sağlayan tedarikçileri araştırmakta ve kendi konularında daha fazla uzmanlaşmaktadırlar. (Lummus ve Vokurka, 1999: 12). Tedarik zincirindeki tüm halkaları hızlı, verimli ve karlı bir şekilde yönetmek; düşen maliyetler, artan verimlilik ile açığa çıkan insan ve finans kaynaklarını başka alanlarda değerlendirmenin sağladığı kalite artışı ve zamanında gerçekleşen üretim, depolama, nakliye, dağıtım ve perakende satış sayesinde, firmaların rekabet güçlerini artırıp, pazar paylarını genişletmeleri mümkün hale gelmektedir (Şen, 2008).

### **2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi**

Tedarik zinciri yönetiminin kökleri 1960'lara kadar uzanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin ilk aşaması olarak kabul edilen fiziksel dağıtım aşaması ile ilgili ilk vurgu Bowersox tarafından yapılmıştır. Bowersox, fiziksel dağıtım düşüncesindeki ilgili akımları gözlemlemesine ek olarak, dağıtım fonksiyonunun firma dışında, kanal-içi entegrasyonla, rekabetçi bir avantaj sağlayacağını öne sürmüştür (Topçubaşı, 2007).

1970'li yıllarda bilgi teknolojilerinin gelişimi ve lojistik yönetimde sayısal analizlerin uygulanması, rekabet ve ekonomik baskıların artmasının etkisi ile merkezileşme başlamıştır (Uysal, 2008). Bu dönemde işletmeler üretim planlama, malzeme ihtiyaç planlaması, atölye planlama ve satın alma gibi faaliyetleri tek bir bölümde birleştirerek üretim faaliyetlerini yürütmeye çalışmışlardır (Bedük, 2009). Bu dönemde, firmalar tarafından kendi içlerinde pazarlama, üretim ve finansman ile ilgili dağıtım faaliyetlerini yürütecek merkezi bir fiziksel dağıtım bölümü oluşturularak her bir faaliyetin lojistiğini

iyileştirmek yerine bütün sistemin lojistik yönetimini birleştirmek gerekliliği anlaşılmıştır (Topçubaşı, 2007). Bunun sonucunda, farklı depolar arası, depolama ve taşıma fonksiyonları ve müşteri hizmet seviyeleri bütünleştirilmiş ve tedarik zinciri yönetimi gelişiminin, ilk safhası olarak Bowersox tarafından vurgulanan fiziksel dağıtım yönetimi (physical distribution management) aşamasına geçilmiştir. Bu dönem, malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım aşaması olarak da adlandırılmaktadır (Özdemir, 2004).

1980'lerde küresel rekabetin artması işletmeleri daha düşük maliyetle, kaliteli ve güvenilir ürünler sunmaya zorlamıştır (Bedük, 2009). Houlihan, firmanın stratejik kararları ile lojistik odaklılığı birleştirerek, tedarik zincirini tek bir olgu olarak ele alan güçlü bir durum geliştirmiştir. Böylece, Houlihan literatürde ilk defa bu sistem için tedarik zinciri terimini kullanan kişi olmuştur (Yüksel, 2004). 1985'lerde, tedarik zincirinin ilk öncüsü sayılan Hızlı Cevap (Quick Response-QR) sistemi geliştirilmiştir. QR programı bir tedarik zinciri öncüsü olarak ilk defa tekstil endüstrisinde başlatılmış ve sonraları onu 1990'larda, perakendecilik sektöründeki uzantısı olan Etkin Müşteri Cevabı (Efficient Consumer Response -ECR) programları izlemiştir. ECR'den bir sonraki gelişme, Sürekli İkmal Planlaması (Continuous Replenishment Planning-CRP) olarak ortaya çıkmıştır (Tutkun, 2007). 1990'lı yıllara gelindiğinde işletme programlarında tedarik zinciri yönetim kavramının yer aldığı görülmektedir (Demirtaş, 2008). 1990'lar işletme kararlarının merkezinde müşterinin olduğu ve işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için yer aldıkları değer zincirindeki bütün üyelerle (tedarikçi, üretici, perakendeci vb.) işbirliği yollarını geliştirmeye çalıştıkları dönemdir (Özdemir, 2004).

2000'lere doğru ise, birçok imalatçı ve perakendeci değer zinciri boyunca etkinliği arttırmak amacıyla tedarik zinciri yönetimi kavramına sarılmışlardır. İmalatçılar artık yeni ürün geliştirmede tedarikçilerin güçlerinden ve teknolojilerinden istifade etmektedir. Perakendeciler ise fiziksel dağıtım fonksiyonlarını nakliye ortakları ile bütünleştirerek çapraz sevkiyat ile kontrollere gerek duymadan envanter stoku yapılmadan hızlı şekilde doğrudan mağazalara dağıtım yapabilmektedirler (Şerbetçioğlu, 2007).2000 ve sonrasında işletmeler, internet teknolojisinin

avantajlarından yararlandılar. Bu aşamada kıyaslama ve iş süreçlerinin yeniden yapılanması tedarik zincirine stratejik bir bakış kazandıran bir yönetim tarafından karakterize edildi. İnternetin ve web tabanlı teknolojilerin gelişimiyle birlikte tedarik zinciri yeniden şekillenmekte, bütünleşme eğilimi daha da hızlanarak işletme içinden tedarikçilere ve müşterilere doğru kaymaktadır (Uysal, 2008). 2004’de başlayan süreçte ise işletme programlarında tedarik zincirinde, kalite yönetimine yer verildiği odak noktasında ise bütün tedarik kanalları ve örgüt dışı ilişkilerin işletmeleri şekillendirdiği görülmektedir (Demirtaş, 2008).

Tedarik zincirindeki en son adım "Süper Tedarik Zinciri Yönetimi"dir. Bu adımda ürün gelişimi, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi birçok fonksiyon birleştirilecektir. İleri seviyede iletişim, kullanıcı uyumlu bilgisayar karar destek sistemleri ile mümkün olacaktır. Süper Tedarik Zinciri Yönetiminde ürün tasarımcıları da (tedarik zinciri takımının bir parçasıdır) üretimin çeşidinin daha kolay olması için ürünü tasarlayacaklardır. Böylece ürünün daha kolay kullanılması sağlanacaktır (Yıldızöz, 2006; 22). Gelişmeler, tedarik zinciri takımı entegrasyon konusunda çalışmayı öğrendikçe sürekli olmaktadır. İki prosesli tedarik zincirinin gelecekte on veya daha fazla prosesin tek bir entegre proste birleştiği tedarik zincirine yönelen neden, bilgisayar teknolojisindeki gelişim, iletişim teknolojisi, kısacası “bilşim teknolojileri devrimi” olmaktadır. Bilşim teknolojisi daha çok bilginin daha doğru ve sıklıkla daha fazla kaynaktan alınabilmesini sağlamaktadır. Bilşim teknolojisi, her zamankinden daha fazla analiz yapabilme, modelleyebilme ve bilgilere etki edebilme olanağı sağlamaktadır. Kısaca iletişimdeki ve karar destek sistemlerindeki gelişmeler tedarik zincirinin artan karmaşıklığı ile başa çıkmayı, daha çok faktörü karar veren, daha çok insanla birleştirmeyi ve sonuçları daha çabuk elde etmeyi sağlamaktadır (Şen, 2007). Tedarik zinciri yönetimi de yaşanan gelişmeler sonucunda oluşan yeni uygulamalar ve eski uygulamaların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2.1:** Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler

Faaliyet	Eski uygulamalar	Yeni uygulamalar
Sipariş büyüklüğü	Büyük siparişler, az sıklıkta teslimat	Küçük siparişler, daha sık teslimatlar
Tedarikçi seçimi	Farklı kaynaklar, kısa vadeli anlaşmalar	Tek kaynak, uzun vadeli stratejik anlaşmalar
Pazarlık	Düşük fiyat	Kalite&Toplam kazanç fiyatı
Belge	Resmi ve çok	Az belge, elektronik haberleşme odaklı iletişim
Paketleme	Standart	Duruma göre karar
Stok	İşin doğal bir parçası	Bir engel, bir sorumluluk
Teslim süresi	Uzun olsa da önemli değil	Kesinlikle kısa olmalı

**Kaynakça:** ŞEN, ESİN., 2008, Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, *Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi,*

Kağnıcıoğlu (2007), tedarik zinciri yönetiminin ortaya çıkmasını sağlayan dört temel unsurun etkisinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Bunlar kitle üretim teknikleri, ürün farklılaşmasının sunulması, bilimsel bir dal olarak yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve ikinci dünya savaşından sonra Japonya'nın küresel sahneye çıkışı olarak nitelemektedir.

Özet olarak işletme yönetimi ve lojistik kavramının gelişiminde büyük rol oynayan ABD'de, 1990'lı yılların başlarında "üretim" ağırlıklı olan iş anlayışı ve pazar yapısı, 1930'lardan sonra "satış" ve 1950'li yıllarla birlikte "pazarlama" merkezli bir yönelim göstermiştir. 1980'li yıllardan itibaren hizmet anlayışı hızla gelişirken, müşteri odaklılık ve pazar merkezli hareketler değer kazanmıştır. Lojistik kavramının tarihsel gelişimi içerisinde hammaddeden nihai müşteriye ulaşan tüm akış zinciri, 1960'lı yıllardaki parçalı yapıdan 1980'lerde entegrasyon aşamasına ve nihayet günümüze "Tedarik Zinciri Yönetimi" anlayışına geçilmiştir (Çancı ve Erdal, 2003; 49).

#### **2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimini Etkileyen Faktörler**

Tedarik zinciri yönetiminin gelişimini etkileyen etkenlerden birisi teknoloji ve teknolojideki hızlı gelişimdir. Teknolojideki ilerlemeler sayesinde işletmeler arasında bilgi paylaşımı kolay ve hızlı şekilde iletişim olanaklarını artmıştır. Müşterilere dünyanın herhangi bir köşesinde ihtiyaçları olan ürünü satın alma olanağını sağlamaktadır (Yüksel, 2002). İşletmelerin dağıtım yerleri artınca buna paralel olarak tedarikçi alternatifleri de artmıştır. Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler sonucunda, ürünlerin talep bilgileri direkt olarak satış noktalarından sağlanabilmektedir ve böylece işletmeler, müşteriler hakkındaki bilgilere çok daha hızlı ulaşabilmektedirler. Böylece işletmeler sadece işletme içersindeki faaliyetlerine odaklanıp, tedarik zincirinin üyeleriyle iletişim içerisinde olmadıklarında, işletmelerin, müşteri taleplerinin karşılanamaması, yüksek stok maliyetlerine katlanması, tedarik süresinin belirsizliği gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler (Türköz, 2007).

Son yıllarda tedarik zincirinin gelişiminde etkili olan önemli bir bileşen de dış kaynak kullanımı (outsourcing) olmaktadır. İşletmeler, sadece temel işlevlerini yerine getirmeye yönelmekle, muhasebe, insan kaynakları, Ar-Ge vb. temel faaliyetleri içerisinde yer almayan faaliyetlerinin üçüncü taraf tarafından daha etkin olarak gerçekleştirilebileceğini fark etmektedirler. İşletmelerin temel faaliyetlerinin dışındaki faaliyetlerini sürdürmeme eğilimi göstermeleri tedarik zincirinde üçüncü taraf sayısının artmasına neden olacaktır. İşletmelerin, temel faaliyetleri üzerinde odaklanıp, diğer faaliyetlerini dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmesi sonucunda tedarik zincirinin üyeleri arasındaki işbirliğinin önemi de artacaktır.(Yüksel, 2002). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimini etkileyen diğer etkenlerden birisi de ulusal ve uluslararası artmakta olan rekabet şartlarıdır. Bu faktöre bağlı olarak firmalar tüketim hakkında bilinçlenen müşterilerin isteklerini hızlı bir biçimde karşılayabilmelerinin önemi de artmıştır (Yüksel, 2002). Son yıllarda tedarikçi, üretici ve müşteri bütünleşmesine verilen önemde artış görülmektedir. Tedarikçilerin tedarik zinciri ile etkin bütünleşmesi, işletmenin rekabet gücünün artmasında önemli faktörlerden birisidir. Tedarik zincirinin bütünleşmesini etkileyen bir çok değişken bulunmaktadır (Narasimhan ve Kim, 2002; Kağncıoğlu, 2007). Bunlardan önemli olanları; bilgi paylaşma, iç bütünleşme, tedarikçilerle bütünleşme, müşterilerle bütünleşmedir.

## **2.2.5 Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları**

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin rekabet avantajı sağladığı bilinen bir gerçektir. Tedarik zincirinin entegrasyonunu sağlayan firmalarda, stoklara daha az yatırım yapıldığı, nakit akışındaki geçen zamanın kısaldığı, hammadde alma maliyetinin azaldığı, işçilerin verimliliğinin arttığı, daha düşük lojistik maliyetlerine ulaşıldığı ve kısa dönemli talep artışlarında da müşterinin talep ettiği zamana uyabilme yeteneğinin daha gelişmiş olduğu rapor edilmiştir (Ceylan, 2009).

### *2.2.5.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları*

Tedarik zinciri yönetimi; fiyat, kalite ve teknoloji gibi çıktıların geliştirilmesine ve uygulamaların uyumlu, bütünleşmiş ve yüksek performanslı olmalarını sağlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, çok yönlü ve kullanışlı gelişim aktivitesi için temel oluşturur. Uyumlu strateji, haberleşme liderliği ve iş süreci yönetimini geliştirir. Müşteri/tedarikçi yoğunlaşmasını sağlar ve sanayinin vizyonunu ve araştırmasını en iyi uygulamalar içinde birleştirir. Dolayısıyla tedarik zinciri yönetiminin beklenen yararları hammadde kaynaklarından son tüketiciye kadar bütün alanlarda ortaya çıkmaktadır (Berk, 2006). Başlangıç noktası tüketici, uç noktası ise hammadde tedarikçileri olan bir yığın işletme yerine bunların tamamını ifade eden tek bir firma görünümündeki tedarik zinciri; şirketlerin iç çalışmalarını en uygun ve basit bir şekilde getirmektedir (Yıldızöz, 2006). Aynı zamanda tüm tedarik zincirinin çalışması incelenmekte ve çalışmaları iyileştirmek suretiyle de şirketlerin tüketiciye karşı yapmaları gerekenleri en uygun duruma getirme olanaklarını da sağlamaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin gerçek etki derecesi; tedarik zincirinde oluşturduğu görüş yeteneğindedir.

Tedarik zinciri yönetiminin faydaları, tedarikçiler müşterilerden uzakta olduğu zaman aradaki mesafeyi kapatmaya yaramaktadır. Ürünle ilgili en iyi işlemler genelde müşterilerden ya da malzemelerden uzak mesafelerde yapılır. Ayrıca tedarik zinciri toptancı ya da ulaştırma yolları üzerinde ara depolar kullanarak tedarik zinciri güzergâhlarını daha kolay ve anlaşılır duruma getirmeye çalışmaktadır (Kağnıcıoğlu 2007). Diğer avantajları ise aşağıdaki gibi verilmektedir;

- Üreticiler, müşterilerin yerleşim bölgelerini göz önüne almadan işlemlerini en iyi yapabilecekleri bölgede üretim yapmayı tercih edebilirler,
- Üreticiler üretimi kapasitesinin çok altında olan tesiste büyük miktarlarda üretim yaparak tasarruf sağlayabilirler,
- Müşteriye yakın aşamalarda bitmiş ürün stoku tutularak üreticinin elinde fazla stok tutması engellenebilir,
- Toptancılar değişik tedarikçi ürünlerin ellerinde stok tutarak perakendecilere seçenek sunabilirler,
- Toptancılar perakendecilere yakın yerlerde bulunarak tedarik zamanını azaltabilirler,
- Perakendeciler bazı işlemleri kendileri yaparak müşterilere kısa sürede hizmet yapabilirler,
- Ulaşım daha basit ve ucuz yapılabilir,
- İşletmeler bazı özel işlemlerde uzmanlaşabilirler.

Tedarik zincirinin etkin bir şekilde yönetilmesinin işletmeye sağladığı diğer avantajlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Şen, 2008; Yüksel, 2004, Türköz 2007; Sakallı 2007);

- Girdilerin teminin garantileyerek, üretimin devamlılığını sağlar,
- Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar,
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır,
- Teknolojiyi kullanarak, yeniliği teşvik eder.

Tedarik zinciri yönetiminin tedarikçilere olan faydaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (1) Satışların artmasını sağlar ve dış faktörlere karşı hızlı bir şekilde önlem alınmasını sağlar. (2) Rekabette avantaj sağlar. (3) Satışların tahmini ile ilgili bilgi vererek, planlama avantajı sağlar. (4) İşletmelerle uzun vadeli ve güvenli bir ticari ilişkiye zemin hazırlar (Ceylan, 2009). (5) Kaynak tasarrufu (Demirdöğen ve Küçük

2007). (6) Yüksek kalite (7) Teknik uzmanlık (8)Pazar hakkında daha fazla bilgi sahibi olma (9) Vizyon (10) Ana sanayinin üretime odaklanmasının getireceği avantajlar ve (11) Esneklik.

#### *2.2.5.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Dezavantajları*

Bir olanı, biri yönetmek kolaydır. Ama tam bütünleşmemiş bir sistemi idare etmek hem maliyet hem zaman kaybına neden olacaktır. Tedarik zinciri birbirlerine bağlı olarak çalışan farklı ve çok sayıda firmadan oluşur. Tedarik zinciri yönetimine zincirdeki tüm firmaların dâhil edilmesi karmaşık bir şebeke yapısına yol açacağından şebekenin yönetim etkinliğini azaltacaktır (Ünüvar, 2005). Entegreleşmemiş bir tedarik zincir sistemini kontrol etmek ise zordur. Tedarik zinciri yönetimi; bazen öncelikli aktiviteler nedeniyle çok zaman kaybına neden olur. Bundan dolayı istenilen seviyede tedarik zinciri yönetimi uygulaması elde edilmez. Yanlış girişimler üzerine yoğunlaşma gereksiz masraflara sebep olur (Ciravoğlu, 2006). Üretim firmalarının tamamı tedarik zinciri yönetimi sistemlerine sahiptir. Ancak bunlardan birçoğu geliştirilmemiş, karmaşık veya kontrol edilmez durumdadır. Benzer şekilde bazı firmalarda tam entegrasyonu ve birleşik fonksiyonel sistemi gerçekleştirememiştir. Rekabet pozisyonunun geliştirilmesi durumunda firmanın süreklilik içinde nerede olduğunun incelenmesine ihtiyaç vardır (Yıldızöz, 2006).

#### **2.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları**

Tedarik zincirinin amacı genel olarak üretilen değeri maksimize etmektir. Tedarik zincirinin ürettiği değer bitmiş ürünün müşteri gözündeki değeri ve müşteri ihtiyacını karşılamak için tedarik zincirinin harcadığı çabanın arasındaki farktır (Ceylan, 2009). Tedarik zinciri yönetiminin amacı da, tüm sistem içerisinde verimliliği sağlamak, taşıma ve dağıtımdan hammadde stoklarına, süreç içi stok ve nihai ürün maliyetlerini minimize etmektir (Yörük, 2008). Ünüvar (2005)'a göre, tedarik zinciri yönetimi sahip olduğu içsel ve dışsal yeteneklerle içinde bulunduğu belirsizliği azaltarak işletmelerin performanslarını artırmayı ve böylece işletmeler arası rekabetten tedarik zincirleri arası rekabete geçmeyi hedefler. Tedarik zinciri oluşturulmasının temel amacı, müşteri gereksinimlerini karşılarken işletmenin de kâr elde etmesini sağlamaktır. (Kağncıoğlu,



2007). Tedarik zincirindeki her halkanın amacı, en yeni bilgiyi zincirdeki diğer firmalara iletmek ve bu sayede daha iyi arz talep dengesi sağlamaktır. Tedarik zincirini kısa vadeli amacı gereksiz stokları ortadan kaldırmak ve müşteriye cevap verebilme hızını arttırmaktır. Uzun vadeli amaç ise, müşteri beklentilerini doğru yerde ve doğru zamanda karşılamak, bu şekilde pazar payını ve karlılığını arttırmaktır (Türköz, 2007).

Tedarik zinciri yönetiminin temel amaçları, müşteri tatminini artırmak, çevrim zamanını azaltmak, stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak, ürün hatalarını azaltmak, faaliyet maliyetini azaltmak olarak sıralanabilir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterileri ve onların müşterileri arasında tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımını artırması gerekmektedir. Bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması, zincir etkinliğini ve rekabetçiliğini arttırabilmektedir. Değişen dünyada artık firmaların tek başına kendi aralarında rekabetten söz edilmemektedir. Rekabet artık firmaların içinde yer aldığı kadar tedarik zincirleri arasında yaşanabilmektedir (Topçubaşı, 2009; Şen, 2008). Kağnıcıoğlu (2007)'na göre tedarik zincirinin amacı, müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutarken aynı zamanda en iyi yatırımı ve paranın değerini elde etmeyi başararak rekabet avantajı oluşturmaktır.

### **2.2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminde İlişki Türleri**

Alıcı-tedarikçi ilişkileri literatürde genellikle geleneksel ( rekabetçi ) ve işbirliği esasına bağlı ilişkiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ancak uygulama esnasında gerek geleneksel gerek işbirliği modelinin belli bir şekli yoktur. (Kara, 2009). Günümüzde tedarik zinciri kavramının gelişmesine bağlı olarak alıcı-tedarikçi ilişkileri, kısa süreli rekabete dayalı alım-satımların gerçekleştirildiği ilişkilerden çok daha öteye, uzun süreli ilişkilerin kurulduğu iş ortaklıkları olarak nitelendirilmeye başlanmıştır (Türer, 2009).

#### **2.2.7.1. Geleneksel Alıcı-Tedarikçi İlişkileri**

Çağlıyan (2002)'a göre, geleneksel alıcı-tedarikçi modeli, seri üretimin getirdiği anlayışı yansıtmaktadır. Geleneksel yaklaşımda temel amaç, satın alınan mal ve hizmetin fiyatını minimize etmektir. Alıcının, sadece fiyat düşmesinin yeterli olmadığını bunun yanında kalite, teslimat zamanlaması ve üretimde esneklik gibi

özellikler beklemektedir. Bu yüzden alıcı, alacağı ürün ve hizmeti farklı tedarikçiden tedarik ederek rekabeti tedarikçiler arasında yaptırmayı amaçlar.

Güleş ve diğ. (2009) rekabetçi modelde işletmelerin tedarikçilere karşı yürüttükleri yaklaşımları şöyle özetlemektedir;

- Rakip tedarikçilerle çalışarak fiyatları düşürmek ve tedarik sisteminin devamlılığını amaçlar.
- Belli sayıda tedarikçilerle çalışmak için birçok tedarikçiden az miktarda alış yapılır.
- Birbirleriyle rakip olan tedarikçilerle kısa vadeli anlaşmalar yapar ve onlara güvenmezler.
- Her bir tedarikçiye onları disiplin altında tutmak amacıyla belirli miktarda iş verilir.
- Sözleşmeler genellikle kısa vadelidir. Nadiren çok uzun süreli ilişkiler olabilese de, bunlar kısa süreli bağlantıların bileşkesi durumundadır.
- Tedarikçilerin mamul dizaynı konusunda herhangi bir yetkisi yoktur; olması da istenmez. Bilgi paylaşımı söz konusu değildir.
- Taraflar arasında iletişim yoğunluğu neredeyse yoktur. Resmi bir iletişim yaklaşımı hâkimdir.
- Karşılıklı güven, risk paylaşımı ve teknolojik destek azdır. Dizayn ve tasarım aktivitelerinde çok az doğrudan görüşme ve katılım söz konusudur.

Geleneksel alıcı – tedarikçi ilişkilerinde tedarikçilerin amacı daha fazla sipariş almaktır. Ama fazla alındığında ise diğer tedarikçilerin siparişleri azalacak ve kaybedeceklerdir. Yani kazan-kaybet anlayışı hâkimdir. Burada tedarikçiye ürün tasarımında yer verilmez. Bilgi alış-verişi azdır. Birbirlerine olan güven düzeyi ve risk paylaşımı çok düşüktür. Anlaşmalar kısa sürelidir. Tedarikçi sayısı fazladır. Geleneksel alıcı tedarikçi ilişkilerinde temel amaç, satın alınan mamul veya hizmetin fiyatını düşürmektir. Modelin temel varsayımı, tedarikçiler arasında sattıkları ürünlerin fiyatı dışında herhangi bir fark olmadığıdır. Bu tür bir ilişkide fiyatın çok önemlidir, ve sipariş

kazanmak için fiyatın tek başına yeterli olmadığını alıcıların hizmet, kalite, zamanında teslimat ve üretimde esneklik gibi özellikleri beklenilmektedir (Güleş ve Diğ., 2009).

#### *2.2.7.2. İşbirliği Esasına Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkileri*

İşbirliği esasına dayalı alıcı tedarikçi ilişkileri, satın alınan girdilerin fiyatından ziyade daha sıkı işbirliği geliştirilmiş kalite güvencesi ve esnek dağıtım esasları üzerine kurulmuştur. Bu tür bir ilişkide geleneksel modelden farklı olarak alıcı belirli bir mamul ya da hizmeti az sayıda (genelde iki) yan sanayiciden almaktadır. Bunun temel sebebi çok sayıda tedarikçi ile çalışıldığında, her biri ile istenen seviyede ilişki kurmanın zorluğu ve işletmede hantal bir yapının oluşacak olmasıdır. (Güleş ve diğ., 2009). Rekabetçi yapıdan ayıran özellik ise burada az sayıda tedarikçi ile çalışılmaktadır. Çünkü fazla tedarikçilerle çalışmak ve onları kontrol etmek zorlaşacaktır. İşletmeye hem para hem zaman kaybı olarak geri dönecektir. Bu yüzden işletmeler az ve sıkı işbirliğini tercih etmektedirler. İşletmeler kendi gereksinimlerini sağlayan tedarikçilerle çalışmak istemektedirler böylece tedarikçi seçiminde farklı metotlar uygulanmaktadır. Ünüvar (2005), tedarikçi seçimi hakkında, firmalar tedarik zincirinin başarısı için özel bir önem taşıyan üyelerin belirlenmesinde kullanılacak kriterleri belirlenmesini, firmaları bu kriterler bakımından değerlendirerek sınıflandırmasını, böylece kurulacak ilişki biçimini de farklılaştırmasının gerekliliğini ifade etmektedir. Güleş ve diğ. (2009) ise bu sınıflama ve değerlendirmeleri şöyle açıklamaktadırlar;

- a) **Alp dağları yapısı:** Yalın üretim yan sanayi uzmanı Nishguchi'nin ortaya koyduğu bu yapıda tedarikçiler dört bölüme ayrılmaktadır. Aşağı inildikçe yapı basitleşmektedir. İlk bölümde, ürünün temel sistem parçalarını üretmekte veya monte etmektedirler. İkinci bölümde genelde gelişmiş işletmelerdir ve farklı birçok işlemi gerçekleştirebilecek donanıma sahiptirler. Üçüncü bölümde en basit işler yapılırken son bölümde temizlik, yemek gibi doğrudan üretimle ilgili olmayan işler yapılmaktadır.
- b) **İki hedefli yaklaşım:** Bu yaklaşımda iki hedef bulunmaktadır. Birincisi, her bir parça başına işletmenin tek bir yan sanayici ile çalışmasıdır. Diğeri ise her bir ana üretim dalında maksimum yan sanayici (tedarikçi) sayısının 2–10 arasında

olmasıdır. Böylece ilk yılda yan sanayici sayısını ilk baştaki sayının %50'sine, ikinci ve üçüncü yıl içinde %20'sine ve dördüncü ve beşinci yıllarda %10'una indirilebileceğini belirtmektedir.

- c) **Pareto ilkesi yaklaşımı:** Bu yaklaşımda ise işletme, tedarikçileri içinde maliyetlerinin %80'ini oluşturan %20'lik kısmı korurken geri kalanlardan aşamalı olarak vazgeçer. Ama küçük tedarikçilerin elimine edilmesi önerilmemektedir. Çünkü, birçok işletmenin tedarikçi maliyetlerinin %80'lik kısmını genellikle büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.
- d) **HP yaklaşımı:** Pareto ilkesine alternatif olarak çıkan bu yaklaşıma göre işletme tedarikçileriyle büyük bir toplantı düzenler ve firmanın radikal değişime girdiğini, tedarikçilerden de bu tip bir değişim ve iyileşme beklediklerini ifade eder. Böylelikle, tedarikçilerden istenen seviyeye gelmeleri için süre verilir, süre sonunda istenen seviyeye gelemeyen tedarikçiler elimine edilir.
- e) **Xerox yaklaşımı:** Bu yaklaşım diğerlerine göre daha adil ve objektiftir burada tedarikçiler adım adım elimine edilir. Her adımda uygulanan prosedürler ve kurallar zorlaşarak değişmektedir.
- f) **Üç grup yaklaşımı:** Bu yaklaşımda tedarikçiler üç grupta toplanır. İlk gruptaki işletmeler performansı en düşük olanlardır. İkinci gruptakiler ise ilk grubun tersine performansı en iyi olan işletmelerdir. Üçüncü grupta ise bu iki grubun arasında olup, performansları şu anda iyi olmamakla birlikte istenilen düzeye gelebilecek işletmelerden oluşur. Alıcılar tedarikçilerini iyileştirmek için kullanacağı tüm kaynakları bu gruba aktarırlar.
- g) **Modüler yaklaşım:** Burada amaç işletmenin üreteceği parça sayısını azaltmaktır. Bu yaklaşıma göre, işletme ürünlerini belli başlı sistem parçaları halinde gruplandırır. Örneğin; bir işletmenin 15000'nin üzerinde parça imal

ettiği düşünülduğünde bu işletmenin parçaları 150 grupta toplanması demek yalnızca 150 tane tedarikçiyle çalışması anlamına gelmektedir.

İşbirliği modeli geleneksel modelin rekabet esasına dayanan gerilimli ortamını ortadan kaldırmış ve taraflar arasında karşılıklı güven ve ortaklık esasına dayalı yeni ilişkilerin kurulmasına yol açmıştır. Alıcı ve tedarikçi arasındaki ortaya çıkan bu bütünleşmiş süreç sonrasında firmalar için bir ortak yaşam dönemi başlamıştır. Bu süreç yapıcı ve karşılıklı anlayışın egemen olduğu, ancak alıcı işletmelerin daha güç beğenir olması özelliğinin ortaya çıktığı bir dönemdir. Ancak bu sürecin geliştirilmesinden tek başına alıcı işletme sorumlu olmayıp, tedarikçilerinde karşılıklı ortaklık ilkesine dayalı bir yapıyı benimsemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla bu entegrasyon süreci alıcı işletmelerin zayıf yönlerinin yan sanayilerin güçlü yönleri ile desteklenmesi, alıcı işletmelerin güçlü yönleri ile de yan sanayilerin zayıf yönlerinin desteklenmesi esasına dayandırılmalıdır (Bedük, 2009). İşbirliği modelinin işletmelere sağlayacağı potansiyel faydaları ise aşağıda ifade edilmektedir (Güleş, 1997; Bedük, 2009; 58).

- Sayıları azalan tedarikçileri yönetmek daha kolaydır,
- Tedarikçinin alıcıya olan güveni ve sadakati artmaktadır. Bunun sonucunda; tedarikte güvenilirlik, kıtlık zamanlarında öncelik, problem çözümünde hassasiyet artış göstermektedir,
- Yeni tedarikçilerin bulunması ve görüşülmesinden kaynaklanan zaman kaybı ve maliyetler azalmaktadır,
- Tedarikçi alıcıyı rekabet gücünü artırmaya yönelik stratejilerde destekleyecektir,
- Taraflar teknolojik destek ve teknoloji paylaşımına daha sıcak bakarlar,
- Taraflar ürün tasarımında birbirlerine yardımcı olurlar,
- Tedarikçinin bilgisi ve uzmanlığı, ürün ve üretim kalitesinin artırılması ve ürünlerin pazara sunulma sürelerinin kısaltılması konularında yardımcı olmaktadır,

- İşletmelerin karşı karşıya oldukları riskler ortak yatırım, araştırma geliştirme ve kriz dönemlerindeki risk paylaşımı uygulaması nedeniyle azalır,
- İşletmenin yaptığı stoklarda önemli azalmalar meydana gelecektir.

Ayrıca Güleş ve diğ. (2009), alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel model yerine işbirliği modelinin uygulanmasında Japon işletmelerin rekabetteki etkisi, tam zamanında üretim (JİT) ve toplam kalite yönetimi (TQM) yaklaşımlarının gelişimi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler, talepteki belirsizlik sebebiyle tedarikçilerin yatırım yapmamaları veya yatırımlarını ertelemeleri gibi faktörlerin neden olduğunu belirtmektedirler.

### **2.3. PERFORMANS YÖNETİMİ**

Günümüzde işletmeler rekabet artışının da etkisi ile ürün ve hizmet üretiminde öncelikle kendilerini analiz edip sonra diğer işletmeler ile kıyaslama gereği duyarlar. Kurumlar bu karşılaştırma sürecinde işletme performanslarını ifade eden kalite, maliyet, teslim hızı gibi anahtar göstergelerin takibini yapıp diğer işletmeler ile bu alanlardaki toplam performanslarını karşılaştırır ve kriterlerin toplam işletme performansını artırmak için çaba gösterirler. Bu sebeplerden dolayı işletmelerin uygun performans ölçüm sistemleri ile toplam işletme performanslarının ölçülmesi gerekmektedir (Taşkın ve Demir, 2008).

Performans yönetimi açıklanırken performans kavramı, ölçümü ve boyutları irdelenecektir. Performans boyutları Robert Norton ve David Kaplan'ın 1990 yılında geliştirdikleri Balanced Scorecard yöntemi temel alınmıştır. Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard metodunu performans ölçme ve stratejik yönetim yazınında yeni ve sistemli bir yaklaşım olarak tanıtmaktadırlar. Balanced Scorecard yöneticilere işletme misyonunun, vizyonunun ve stratejisinin, finansal ve finansal olmayan performans ölçüleri setine dönüştürüldüğü bir çerçeveye sunmaktadır. Bu yöntemde geleneksel olarak kurumsal performans değerlendirmede kullanılan finansal ölçüler, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutundaki finansal olmayan performans ölçülerinin kullanımı ile desteklenmektedir. Balanced Scorecard'ın en temel özelliği

kurumsal stratejik amaçlar ile performans ölçüleri arasında bir bağ kurması ve bu bağı ön plana çıkarmasıdır. Buna ek olarak bu yöntem kurumların uzun dönemli kararları ile kısa dönemli kararları, i ve dış çevresi arasında bir denge sağlamaktadır. Balanced Scorecard boyutları beş boyutta irdelenmiştir. Bunlar finansal, müşteri, kurumsal gelişim ve içsel, yenilikçilik ve çalışan performansı olarak ele alınmıştır. Balanced Scorecard yöntemi işletmelerin geniş bölümünü ilgilendirdiğinden ve etkilerinin yaygın olmasından dolayı kullanılmıştır. Otel işletmelerinin sadece sermaye yoğun işletmeler olmaması bunun yanında emek yoğun olmasından dolayı uygulanan tedarik zinciri yönetiminin sadece finansal olarak düşünülmemesi yanı sıra müşteri, çalışan, çevresel değişimler, içsel süreçler, yenilikleri takip etme gibi faaliyetleri de olmaktadır. Balanced Scorecard uygulaması ise işletme performansındaki bu faaliyetleri içerdiğinden dolayı tercih edilmiştir.

### **2.3.1. Performans Kavramı**

Genel olarak bir organizasyonun belirli bir zaman diliminde elde ettiği sonuçlara o organizasyonun performansı denilmektedir. Performans değerleme amaçların geliştirilmesi, amaçlar ile uyumlu performans göstergelerinin saptanması, zorunlu geri bildirim mekanizmasının kurulması, düzeltici ve iyileştirici önlemlerin alınması gibi farklı bilimsel disiplinleri ilgilendiren bir süreçtir (Aktaş, 2001). Farklı bir tanımla performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da grel olarak açıklanabilir. Bir atletin yüksek atlamadaki bireysel becerisi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim birimindeki üretim miktarı ya da gerçekleşen üretim adetlerinin planlanan üretim adetlerine oranı örnek olarak verilebilir (Tunç, 2006).

Performans, amaın gerekleştilme derecesidir. Bir içi yapan bireyin, bir topluluğun, bir çalışma bölümünün veya firmanın o işte ulaşılması istenen hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiğini gösterir. İşletme düzeyinde performans, işletmeyi oluşturan tüm bileşenlerin makineler, çalışanlar, yönetim, varlıklar, evre etkileşimi ve ortak çabaları ile oluşan toplam bir sonuçtur. Birçok bileşeni olan performans konusunda sağlıklı çalışmalar yapmak bu konunun bir yönetim süreci içerisinde ele alınmasına bağlıdır. Performans yönetimiyle şu sorulara yanıt verilmeye çalışılır: “Neredeyiz?”, “Nerede olabilirdik ya da ne kadar iyi olabilirdik?” ve “Nerede olmalıyız?”. Bu soruların

yanıtlarını bulmak işletmenin mevcut durumunun saptanması, planlananla şimdiki durumunun kıyaslanması ve geleceğe ilişkin kararların alınması anlamına gelir. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için yöneticiler bazı göstergelere ihtiyacı olacaktır. İşletmenin önem verdiği alanlara yönelik olarak hazırlanan göstergeler aracılığıyla, performans ölçümü yapılarak belirtilen üç sorunun cevabı verilmeye çalışılır (Kasnaklı, 2002; Durdudiler, 2006; Kazançoğlu, 2008).

### **2.3.2. Performans Ölçümü ve Performans Ölçümünün Önemi**

Firmalar gelecekte daha başarılı bir şekilde rekabet edebilmelerine olanak sağlayacak bir değişimden geçmek için çeşitli gelişim yöntemlerinden faydalanma yolunu tercih etmektedirler (Kazançoğlu, 2008). Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı için farklı kriterler ve farklı ölçüm sistemleri önerilmiştir. Son yıllarda, birçok araştırmacı, finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütleri birlikte ele alan performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi üzerinde odaklanmışlardır. Dengeli puan kartı, performans prizması, performans ölçüm matrisi ve Smart piramidi, Skandia klavuzu modeli, maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli, Kuantum performans ölçüm modeli (Demir ve Taşkın, 2008) gibi geliştirilen performans ölçüm sistem yapılarına örnek olarak verilebilir. Bu performans ölçüm sistem yapılarının amaçları, işletmelere, amaçlarını yansıtacak ve performansların doğru olarak değerlendirmelerine olanak sağlayacak performans ölçütlerinin belirlenmesinde yardımcı olmaktır (Yüksel, 2004).

Bu yöntemlere ek olarak toplam kalite yönetimi, JIT, zamana dayalı rekabet, müşteri odaklı organizasyonların oluşturulması, yeniden yapılanma gibi isimler alabilmektedir. Bu gelişim programlarının her biri işletmenin performansında ani ve önemli düzeylerde gelişmeler oluşturmayı, işletme ortaklarına, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve çalışanlarının hepsi olmasa bile önemli bir bölümünü kapsayacak artı değerler oluşturmayı vaat etmektedirler. İşletmenin performansında beklenen bu değişiklikleri oluşturabilmek için firmanın temelde birçok değişiklik yapması gerekir. Bu değişikliklerin başında da performansın ölçüm ve değerlendirmesine ilişkin değişiklikler gelmektedir (Kazançoğlu, 2008). Gelişime yönelik plan ve önerileri saptamak, kuruluşun mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme



gösteren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek iyi tasarlanan ve uygulanan performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin desteğiyle sağlanabilecek görevlerdir.

Performans ölçümü bir faaliyetin etkenliğinin ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. Bir faaliyetin etkenliğinin ve etkinliğinin belirlenebilmesi amacıyla kullanılan göstergeler, performans ölçütü olarak belirtilmekte ve bu göstergelerin oluşturduğu sette de performans ölçüm sistemi olarak nitelendirilmektedir (Yüksel, 2002). Performans ölçütlerinin 2 amacı vardır. İlki, işlerin mevcut durumu hakkında kullanıcıyı bilgilendirir ve faaliyet kontrolü, planlaması ve uygulanmasında uygun eylemlerin yapılmasını kullanıcıya ifade eder. İkincisi, performans ölçütleri, iyi yapılan iş için verilecek uygun ödüller açısından, hem iş gören hem de yöneticilerin performansını değerlendirmeyi sağlar (Kabadayı, 2002). İşletme içerisinde bireyler, ekip ve birimlerin performanslarının ölçülmesi başta ücret ve prim sistemleri olmak üzere birçok nedene dayandırılabilir. Daha geniş bir şekilde, süreçlerin ve sistemin performans ölçümüne, işletme yöneticilerinin beklenen hedeflere ulaşması, işletmenin rakipleri içerisinde rekabet konumu, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, geçen zaman içerisinde işletme içerisinde fonksiyonel veya yapısal değişimlerin etkilerinin belirlenmesi vb. birçok sebeple performans ölçümüne gereksinim duyulabilir (Eleren ve Soba, 2007). İşletmecilerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. Bu düzey ise yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. Ölçümler toplumun her kesiminde gereksinim duyulduğu gibi işletmeler için de önceliklidir. Büyük, küçük, özel, kamu, kar amaçlı ya da değil her işletmede ölçümler yapılır, veriler toplanır, işlenir ve bilgi olarak kullanılır (Akal, 2000).

Performans ölçümlerinin bir işletmede yanıtlayabileceği sorulara bakıldığında ise; işler ne kadar iyi yapılıyor, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır, gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur, bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir, hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır, temel ilkelerden sapma var mı, doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor vb.. Ölçümlerle sağlanan bu bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüzün yönetim

anlayışı işletmede oluşan bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümlerin yapılması önemlidir. İşletme düzeyinde performans ölçümü ve denetimlerinin rolü kısa başlıklar altında şöyle sıralanmaktadır (Akal, 2000);

- (1) İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için örgüt içinde performans ve verimlilik anlayışını oluşturmak ve sürdürmek,
- (2) Performans yönetiminin kontrolünü geliştirmek,
- (3) Yönetimin planlama yeteneğini artırmak,
- (4) İşletmenin mevcut ve potansiyel sorunlarını erken belirleyerek gelişme gerektiren alanları saptamak,
- (5) Gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunu değerlendirmek ve ilgili bilgilerin tüm düzeylere iletimini sağlamak,
- (6) Yöneticileri ve çalışanları özendirmektir.

İşletmelerde gerçekleştirilen doğru ve amaca uygun ölçme ve değerlendirmeler işletmenin gelişmesini desteklemektedir (Kazançoğlu, 2008). Kabadayı (2002) performans ölçümü yapabilmek için bir sürecin verimliliğini tanımlamak yeterli olmadığını, ayrıca bunun ölçülmesi de gerektiğini ve işletme verimliliğindeki değişimi ölçmek zor bir görev olduğunu ifade etmektedir. İşletme performansını değişik boyutlarda ölçerek, stratejileri uygulamalara dönüştüren bir sistem olan kurumsal karnenin otel işletmelerinde uygulamalarında katılım çok önemlidir. Otel işletmeleri, günümüzde rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için büyük çaba harcamaktadırlar. Bu nedenle otel işletmelerinde önceden belirlenen hedeflere verimli bir şekilde ulaşmak için yeni yönetim araç ve tekniklerinden yararlanmak gerekmektedir. Yeni yönetim araçlarından biri olan kurumsal karne, otel işletmelerinde vizyon-stratejiler belirlenerek, iletişim-bağlantılar sağlanarak, planlar-hedefler belirlenerek ve stratejik geribildirim-öğrenme aşamaları izlenerek gerçekleştirilmeli ve sonuçta kurumsal karne'nin bileşenleri arasında nedensellik ilişkileri kurulmalıdır. Otel işletmelerinde performans ölçütlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirerek, stratejileri uygulamaya dönüştüren bir yönetim aracı olarak değişik bir yaklaşım ortaya koyan kurumsal karne ile yöneticiler,

otelin finansal olarak başarılı olması için nasıl bir görünümde olması gerektiğini, müşteri ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşıladığını, müşteri memnuniyetini sağlamada hangi süreçlerde neler yapması gerektiğini ve işletme vizyonuna ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerini ne şekilde koruması gerektiğini değerlendirerek, bu soruların cevaplarını aramalıdır. Otel işletmelerinde kurumsal karne uygulamalarını gerçekleştirmek için öncelikle bu sistemin üst yöneticiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Çünkü üst yönetim bu süreçte yer almadığında başarılı olmak mümkün değildir. Kurumsal karne uygulamalarına sadece üst düzey yöneticilerin değil, otel işletmesindeki her çalışanın katılması, sistemin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Otel işletmelerinde, bütüne ait, bölümlere ait, gruplara ait ve bireylere ait olmak üzere farklı şekillerde kurumsal karneler hazırlanmalı ve uygulanması sağlanmalıdır (Bertan, 2009).

### **2.3.3. Performans Boyutları**

Çoğu işletme şirket performansını yalnızca finansal boyutu ile değerlendirmektedir. Oysa finansal ölçümler temelde geçmişe yönelik olduğundan bir işletmenin hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklamamaktadır (Elitok, 2005). Tedarik zinciri yönetimi öncelikli olarak işletme içinde ve işletmeler arasında temel iş fonksiyonlarını ve iş süreçlerini birbirine bağlayarak daha yüksek performanslı ve birbirine bağlı iş modelleri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda işletmenin performans boyutları, Kaplan ve Norton (1999) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard performans ölçüm modeli temeli ele alınacaktır. Araştırmada faktör analizi sonucunda Balanced Scorecard modeli beş boyutlu olarak incelenmektedir. Bunlar finansal, müşteri, kurumsal gelişim ve içsel performans, yenilikçilik ve çalışan performansdır.

#### *2.3.3.1. Finansal Performans*

Finansal ölçütler kısa dönem odaklı olması, geçmişe yönelik olması, stratejik uygulamaları desteklememesi, günümüz iş dünyasının gerçekleriyle uyuşmaması, işletmenin birçok bölümü ile ilgisiz olması ve işletmeleri bölümleşmeye sürüklemesi gibi nedenlerden dolayı eleştirilmektedir. Yukarıdaki eleştirilere karşın finansal ölçütler olmadan bir sonuç kartı tasarlamak mümkün değildir. Bu nedenle finansal boyut

BSC’de yer alan diğere boyutların amaç ve ölçütleri için odak noktası olmaktadır. Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçütler çok yararlı olduğu için BSC finansal boyutu olduğu gibi muhafaza etmektedir (Kaplan ve Norton, 1999, 33; Güner, 2008). Bu yüzden BSC finansal amaçları açık ve anlaşılır bir şekilde ifade etmekte ve işletmelerin büyüme, varlığını sürdürme ve sonuçları alma gibi yaşam süreçlerinin her farklı dönemi için özel finansal hedefler belirlemesine yardımcı olmaktadır (Güner, 2008).

Finansal değerlerle ölçülen performans hedefleri, yatırımcının hissedarların şirkete bakış açısını temsil etmektedir. Böylece yatırımcı, yatırım yaptığı şirketin değerinin yükselmesi beklentisi içindedir. Bundan dolayı yapılan yatırımın geri dönüş süresi, dağıtılan temettü oranı, hâsılatla ve/veya kâr-zararda oluşan reel artış gibi öğeler yatırımcının en fazla önem vereceği performans kriterleri arasında olacaktır. Dolayısıyla, yatırımcı, boyutu ele alındığında şirketin faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkan kâr – zarar gibi değerler dikkate alınır. Yatırımcı boyutundan bakan bir kişi şirket personelinin eğitimi, üretim bandında yapılacak olan geliştirmeler, şirket müşterilerinin şirketten memnun olup olmadıklarıyla ilgilenmeyebilir ve sadece sonuca bakarak “bu şirketin hissesini almak bana ne kadar kazanç sağlar” sorusunun cevabını arayabilir (Dinçer, 2009). Finansal ölçütler işletmenin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre ve kendi koşullarına göre belirlenmektedir. Bu ölçütler genellikle karlılık, büyüme, net gelir, satışlarda artış, nakit akımı ve ekonomik katma değer gibi performans göstergelerine odaklanmaktadır. İşletmelerin kullanacakları finansal amaçlar ve ölçütler işletmenin firma yaşam döngüsünün (büyüme, tutundurma, olgunluk gibi) hangi aşamasında bulunduğuna bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Henüz tutundurma aşamasında bulunan bir işletme için satışların durumu ve nakit akışı gibi finansal ölçütler önemli iken olgunluk döneminde faaliyet gösteren bir işletme için karlılık, net gelir vb. finansal ölçütler daha önemli olabilmektedir (Güner, 2008).

Otel işletmelerinin sermaye yoğun olmasından dolayı geri dönüşüne bakan yatırımcıların bu düşüncede olması en kısa zamanda başa baş noktasını yakalamayı amaç edinmektedir. Kaplan ve Norton finansal verilere olan ihtiyacı göz ardı etmemektedir. Ama zamanlı ve gerçekçi veri kaynağı her zaman öncelik olacaktır.

Yöneticiler bunu desteklemek için her ne gerekli ise yapacaklardır. Ancak organizasyonun vizyonunu gerçekleştirme için mali verilerin elde edilmesi ve işlenmesi yeterli olmayacaktır. Bu sorunu aşmak için ortak veri tabanı uygulamasıyla, veri işleminin merkezileşmesi ve otomatize edilebileceği düşünülmektedir. Finansal veriler üzerindeki mevcut vurgu diğer perspektifler bakımından dengesiz duruma sebebiyet vermektedir. Bu perspektife finansal verilere ilave olarak risk değerlendirmesi ve maliyet-fayda analizi gibi finansla ilişkili verilere yer verilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Dinçer, 2009). Finansal amaçlar bir şirketin uzun dönemli hedefini temsil eder. (Kaplan ve Norton, 1996). Finansal performans boyutu, “Paydaşlarımız tarafından başarı nasıl ölçülür” sorusunu cevaplamaktadır. Bu noktada, amaç diğer boyutlardan oluşan faaliyetlerin ekonomik sonuçları etkilemesidir. Bu yüzden her seçilen ölçüm finansal performansın gelişimini neden-sonuç ilişkisini yöneten parçalar oluşturmak zorundadır. Bu ölçümler gelir yönetimi, satış miktarı, Pazar payı, yeni müşteri, yeni pazarlar, nakit akışı, yatırımın geri dönüşü gibi (Lazol ve Eker, 2007).

#### *2.3.3.2. Müşteri Performansı*

Şirketle iletişim halinde bulunan bir diğer grup ise müşterilerdir. Müşteri memnuniyeti özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketler için birincil öneme sahiptir. Yöneticinin performans ölçümü yaparken şirketi müşterilerin gözüyle de değerlendirmesi, bir başka ifadeyle şirkete müşteri boyutundan da bakması bir gereklilik arz etmektedir (Tunç, 2006). Finansal hedeflerin gelir ile ilgili kısmını "müşteriler" oluşturmaktadır. Müşteri boyutunda amaç, işletmenin ilgili biriminin, rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteriyi ve ürünü sunacağı pazar bölümlerini belirlemektir (Akgül, 2005). Hedefler oluşturulduktan sonra, bu hedefe ulaşmak için gösterilmesi gereken performansı ve bu performansın ortaya konup konmadığını belirlemek için gerekli olan ölçütleri tanımlarlar (Tunç, 2006). Hedef kesimlere sunulacak değer önerilerini belirlemek, müşteri boyutunun hedef ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece müşteri boyutu bir şirketin misyon ve stratejisini hedef müşteri ve pazar kesimleri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürerek tüm şirkete yayılmasını sağlar. Yeni ekonominin getirdiği en büyük yapısal değişikliklerden biri de üretici, satıcı ve müşteri arasındaki iç dengenin müşteri lehine değişmesi olmuştur. Bundan dolayı, günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye başlamışlardır

(Elitok, 2005). Son zamanlardaki yönetim felsefesi müşteriler üzerine odaklanma ve müşteri memnuniyetinin önemini kavramada bir artış olduğunu göstermiştir. Bunlar öncü göstergelerdir. Eğer müşteriler üretilen mal veya hizmetten memnun değillerse sonunda kendi ihtiyaçlarını karşılayacak başka satıcılar bulacaklardır. Bu perspektifteki kötü performans cari finansal resim iyi görünse bile gelecekte yaşanacak düşüşün öncü göstergesi olacaktır. Memnuniyet ölçüleri geliştirirken ürün ya da hizmet sunduğumuz müşteri gruplarının, müşteri çeşidi ve süreç türleri açısından analiz edilmesinde fayda bulunmaktadır (Dinçer, 2009).

### *2.3.3.3. Kurumsal Gelişim ve İçsel Performans*

Finansal boyutta ve müşteri boyutunda hedeflerin ve ölçütlerin belirlenmesinden sonra sıra bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için işletme içerisinde nelerin yapılabileceğini belirlemeye gelmiştir. Bu boyutta yöneticiler işletmenin hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini belirlemektedir. Bu yöntemler işletmenin hedeflenen pazar kesimlerindeki müşterileri çekecek ve muhafaza etmeyi sağlayacak değerler sunmasını ve hissedarların finansal kar beklentilerini karşılamasını sağlamaktadır. (Kaplan ve Norton, 1999). Bu nedenle iç süreçler boyutunda yer alan verimlilik, süreç zamanı, kalite, maliyet, yeni ürün sunumu gibi ölçütler müşteri tatmini ve işletmenin finansal amaçlara ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş süreçlerine odaklanmaktadır (Güner, 2008). Kurumsal karne ölçütlerinin belirlenmesinde müşteri tatmini ve finansal performans üzerinde en fazla etkiye sahip içsel süreçler üzerinde durulmalıdır (Tunç, 2006). İç süreçler boyutu performans ölçümünde geleneksel sistemler ile BSC arasındaki temel iki farkı da ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi mevcut yöntemler maliyet, kalite ve zamanı temel alan ölçütleri düzeltmeye önem verirken, Balanced scorecardın işletmenin müşteri ve finansal amaçlarını elde edebilmesi için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yeni yöntemler ve işlemler belirlemesine olanak sağlamasıdır. İkincisi ise 'yenileme' sürecinin iç süreçler boyutuna dâhil edilmesidir. İşletmeler Balanced scorecard uygulamasındaki yenileme işlemi ile müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp, bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler geliştirebilirler (Güner, 2008).

#### 2.3.3.4. Yenilikçilik Performansı

Yenilik, işletmelerin rekabetçi yeteneklerinin geliştirilerek rekabet üstünlüğü elde etmesinde, kârlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önüne geçmesinde belirleyici bir yol ve güçlü bir rekabet silahıdır. Yenilik, bir birey ya da başka bir uygulayıcı birim tarafından yeni kabul edilen bir düşünce, uygulama veya nesne olarak da tanımlanabilir. Tedarik zincirindeki lider işletmeler, iş modellerine, dış kaynak kullanımını entegre ederek, iç ve dış müşteriler ile entegrasyonu arttırarak ve arz ile talebi dengeleyerek yenilikçiliği dâhil etmişlerdir (Bedük, 2009). Bu boyutun en baskın unsuru işletmelerin hissedarları için gelecekte değer oluşturma kapasitesine sahip olup olmadığıdır. İşletmelerde kurumsal eğitim ve gelişim üç ana kaynaktan elde edilir: insanlar, sistemler ve işletme içi yöntemler. BSC’ de yer alan finansal, müşteri ve iç süreçler boyutları insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koyacaktır. İşletmeler bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır. (Kaplan ve Norton, 1999:37; Güner, 2008). Çalışanların tecrübelerinin artması, verimlilik ve devamlılıklarına dair değerlendirmeler yapılması, onlara yeni yetenekler kazandırılması, motivasyonun üst düzeyde tutulması ve takım çalışmasına ilişkin alt yapının hazırlanarak değerlendirilmesi gibi öğeler bu boyutun temelini oluşturmaktadır. Bu boyutun cevap aradığı sorular ise, “varlığımızı sürdürebilmek için ne gibi bilgileri öğrenmeliyiz, kendimizi nasıl geliştirmeliyiz ve geleceğe yönelik nasıl hazırlanabiliriz?” olacaktır. Hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı cari ortamda, bilgi üretenler için sürekli öğrenme modunda olmak önemli hale gelmektedir. Göstergeler, kendilerine en fazla yararlı olacak eğitim fonlarına odaklanması konusunda yöneticilere rehberlik etmesi için kullanılabilir. Ne olursa olsun öğrenme ve büyüme, herhangi bir bilgi üreten kurumun başarısı için temel kaynaktır (Tunç, 2006).

#### 2.3.3.5. Çalışan Performansı

Değerlendirme, işgörenin performansı, başarılığı veya başarısızlığı üzerinde bir yargıya varmaktır. Objektif, sayısal değerlere dayanan bir işgören değerlendirmesi, işgörenin görevindeki yeterlik düzeyini ortaya koyar. Bu nedenle işgörenin işinde ne

derecede başarılı olduğunun saptanabilmesi için performans değerlemeye ihtiyaç vardır. İşgörenin işlerini performans standartlarına uygun olarak yerine getirip getirmemesi, performans değerlendirme sonuçlarının ne yöne kullanılacağını da belirler. Performans değerlendirme sonucunda işgörene işinde gösterdiği başarıdan dolayı çeşitli ödül ve primler verilebileceği gibi, terfi ya da izin gibi maddi olmayan getirilerde sağlanabilir. Başarısızlık durumunda ise işgörenin eğitim ihtiyacı saptanarak, başarısız olunan alanlarda eksiklikleri giderilebilir. Kullanılan yeteneklerin geliştiği, kullanılmayanların ise köreldiği gözönüne alınırsa, işgören performansının değerlendirilmesinin çok önemli olduğu söylenebilir. İşgörenlerin yeteneklerini doğru kullanmaları performanslarını da arttıracığından bu durum, onların işteki gelecekleri açısından da önem taşıyacaktır. Başarılı performans gösterenler gelecekte işletme içindeki konumlarını hızla sağlamlaştıracaklarından dolayı, buna temel oluşturacak olan performans değerlendirme çalışmalarına büyük önem verilmelidir. Yöneticiler etkin ve objektif performans değerlendirme sistemi kurarak işgörenlerin performanslarını birbirinden ayırt etmeli ve ortaya çıkan sonuçlara göre davranmalıdırlar. Bu hem işgöreni işe motive edecek hem de sağlıklı bir örgüt yapısının kurulmasına olanak sağlayacaktır (Bulut, 2004).

## **2.4. OTEL İŞLETMELERİ**

Otel işletmeciliğinin ortaya çıkışı hanlara kadar gitmektedir. Paranın bulunmasıyla ticaret, insanlara seyahat etme ve gittikleri yerlerde otel ihtiyacı doğurmuştur. Seyahat eden insanlara ayrılan otel işletmeleri, gerçek anlamda batıda hanlar, doğuda ise kervansaraylarla başlamıştır. Otel kavramı henüz bir tanımı bulunmayan ve bu işletmelerle ilgilenenler tarafından tanımı üzerinde tartışılan bir kavramdır. Çünkü gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, hayat standartları, zevkleri birbirinden farklı olan turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda bulunan bir işletmenin tanımını yapmak güçtür (Olalı ve Korzay, 1993). Bu yüzden birbirinden farklı otel tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

2634 sayılı turizm teşvik kanununun 37. maddesinin A fıkrasının 2. bendi hükmü uyarınca 22 Mayıs 1983 tarih ve 18060 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Turizm yatırım ve işletmeleri nitelikleri yönetmeliğinin” 67. maddesinde “Oteller, asıl



fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarının sağlamak olan bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen en az 10 odalı tesisler olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanıma göre; otel, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personel hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici bir otel ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Olalı ve Korzay, 1993). Başka bir tanımda ise otel yer yabancıları olan kişilerin otel, yeme-içme ve eğlence gibi ihtiyaçlarına cevap verecek olan ve belli standartlara sahip olan ticari kuruluşlardır (Dereli, 1989).

#### **2.4.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri**

Otel işletmelerinde hizmet üreten bir fabrika olarak da ifade edilebilir. Bu işletmelerin özelliklerine bakıldığında otel işletmeleri diğer ticari ve sanayi işletmelerinden farklı özelliklere sahiptirler. Otel işletmelerinin genel özellikleri şu şekildedir (Duran, 2003; Olalı ve Korzay, 1993);

- Otel işletmelerinde üretim büyük ölçüde emek gücüne dayalıdır,
- Üretim, emek-yoğun ve tekno-yoğun özellikler göstermektedir. Önbüroda bilgisayar kullanımı, mutfak ve çamaşırhanede kullanılan makineler vb.,
- Otel işletmelerinde müşteri ağırlanması temel hizmet olduğundan belli bir sayının altında personel çalıştırmak mümkün değildir,
- Oteller haftanın her saati faaliyettedir. Yani diğer insanlar dinlenirken personel çalışır haldedir,
- Müşterilere sağlanan hizmetin talep anında sunulmak üzere stok edilmesi veya başka yere taşınması imkânsızdır,
- Otelde hizmetlerin yapılması departmanlar ve personeller arası işbirliği gerektirir,
- Otel işletmelerinde satışlar, politik ve iklim şartlarındaki değişimlerden kolay etkilenmektedir,
- Otelde üretilen hizmetin müşteriye götürülmesi imkânsızdır. Bu yüzden müşterilerin otele gelmeleri gerekir,

- Otel işletmeleri yatırımları bakımından endüstri işletmelerinden farklıdır. Büyük sermaye gerektirir.

#### 2.4.2. Otellerin Sınıflandırılması

Türkiye’de otel işletmeleri, turizm işletme belgeli ve belediye belgeli olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir. Turizm işletme belgeli oteller, turizm bakanlığı tarafından değerlendirilirken, belediye belgeli oteller ise belediyelerin denetimi altındadır. Turizm bakanlığının denetimi altındaki işletme belgeli oteller, dünya standartlarına uygun olarak otellerin sahip olduğu mimariye ve donanımına bakarak beş ayrı yıldıza ayrılmıştır. Aşağıda açıklanacak olan sınıflandırma araştırmanın kapsamında olan 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller yani yıldızlamalarına göre yapılacaktır. 1983 yılında yürürlüğe giren ve ardından birkaç kez değiştirilen ve halen devam eden “Turizm Teşvik Kanununa” göre yürürlükte bulunana 37. maddeye bağlı olarak oteller yıldızlarına göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre tek, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak aşağıda açıklanmaktadır (Duran, 2003). Bu sınıflandırma aşağıdaki Tablo: 2.2. sunulmuştur.

**Tablo 2.2:** Otellerin Sınıflandırılması

Plan tiplerine göre (Amerika, Avrupa vb.),
Müşteri tiplerine göre,
Müşterilerin kalış süresine göre,
Faaliyet sürelerine göre,
Ulaştırma araçlarına olan bağlantılarına göre,
Büyükliklerine göre,
Sahip olduğu yıldızlarına göre.

**Kaynakça:** DURAN, EROL., 2003, *Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Avantajları*, Yüksek Lisans Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Tek yıldızlı oteller:** En az 10 odalı girişte rüzgârlık, lobi, telefon kabini ve vestiyerden oluşan bir kabul holü bulunmaktadır. Lokantası yoksa büfe hizmeti verebilir. Emanet kasası, PTT hizmetleriyle ilk yardım dolabı olmalıdır.

**İki yıldızlı oteller:** tek yıldızlı otellerin özelliklerine ek olarak en az 20 oda, telefon santrali bölümü ve odalarda da telefon olmalıdır.

**Üç yıldızlı oteller:** iki yıldızlı otellerin özelliklerine ek olarak en 30 odalı yönetim odaları, oturma salonunda ve bağımsız bölümde bar düzenlemesi, müşterinin inip-çıkacağı merdiven sayısı ikiden fazla ise otelin kapasitesi ile orantılı asansör, odalarda klima, halı, seramik eşyalar, alakart tabldot servisi olan lokanta, TV (yoksa müzik yayını), en az 50 kişilik çok amaçlı salon ve yatak katlarında kat ofisi olan işletmelerdir.

**Dört yıldızlı oteller:** üç yıldızlı otellerin özelliklerine ek olarak en az 100 oda, servis girişi, servis asansörü veya merdiveni ile bağımsız bagaj odası, telefon kabinleri olan kabul holü, kat merdiveni, birinci sınıf lokanta, çamaşırhane hizmetleri, yemek salonu, bar, resepsiyon holü, genel mahallerde spor tesisleri, 24:00–05:00 saatleri arasında faaliyet gösteren oda servisi, tüm hacimlerde klima tesisatı, ilk yardım gereçleri odası, banyolarda saç kurutma makinesi, bay-bayan kuaförü, turizm amaçlı küçük satış yerleri ve fuayesi olan tesislerdir.

**Beş yıldızlı otel işletmeleri:** dört yıldızlı otel özelliklerine ek olarak en az 200 odalı olan, odaları banyo hariç 20 metre kare üzerinde olmalıdır. en az iki adet çok amaçlı salon, sekreter ve çeviri hizmetleri, en az 100 kişilik toplantı salonu, banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon ve alarm sistemi, uydu ve video yayın imkanları, garaj, en 80 metre kare yüzme havuzu, gece kulübü, disko, 24 saat oda servisi, pastane servisi veren salon, en 40 metre karelik jimnastik salonu, sauna, Türk hamamı, masaj odası, squash salonu, birinci sınıf lokanta, çamaşırhane (ütüleme ve terzi dahil), 24 saat doktor ve hemşire hizmeti sağlayan ilk yardım odası bulunan işletmelerdir.

## **2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ**

Turizm endüstrisinde tedarik zincirine verilen önem diğer sektörlerde verilen önemden daha azdır. Bunun sebeplerinden bazıları; tedarik zinciri yönetiminin son birkaç on yıllık geçmişi olması, tedarik zinciri yönetiminin özelliklerinin fark edilememesi, turizmde tedarik zincirinin diğerlerine göre farklı olmasından kaynaklanabilmektedir. Halis ve Türkay (2010)'ın ifade ettiği gibi turizmde araştırma yoğunluğu dağıtım

kanalında promosyon ve pazarlama işlemleri üzerine olmuştur, ancak işletmeler arası ilişkileri ve ürün geliştirme konularını oluşturan tedarik zinciri yönetimi konusu yeterince tartışılmamıştır. Buna karşın, sektör genelinde son yıllarda görülen teknoloji kullanım yoğunluğu ve rekabet baskısının artması gibi sebepler tedarik zinciri yönetimi konusunda önemli gelişmeler doğurmaktadır. Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi yeni bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Bunların sebeplerinden biriside, tedarik zinciri yönetiminin organizasyonların rekabet avantajı sağlamanın önemli bir kaynağı olmasıdır. Tedarik zinciri yönetimi yeni gelişen bir felsefe olmasından dolayı literatürde oldukça kısıtlı bir şekilde ele alınmıştır. Otel işletmeciliği üzerine yapılan araştırmaların çoğu genel olarak işletme içi durumları ilgilendirmektedir. Tedarik zinciri yönetimi felsefesine bakıldığında işletmede sadece içsel ilişkilerle değil dışsal ilişkilerle de ilgilidir. İşletme dışındaki ilişkiler tedarikçiler, araçlar, toptancılar, perakendeciler ve müşterilerle olmaktadır. Otel işletmelerinin dışsal ilişkileri ise seyahat acenteleri, tur operatörleri, eğlence-dinlenme yerleri, taşıma işletmeleri (hava, kara ve deniz) ve müşterilerle olmaktadır (Piboobrungrøj ve Disney, 2009).

Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimine bakıldığında diğer endüstri işletmelerinde oldukça farklı bir yapıdadır. Diğerlerinden farkı sıradan bir tedarik zincirinin tersine işlemedir. Turizm bir bütün halinde daha fazla koordinasyona dayalı bir sektördür. Otellerin sunduğu hizmet stoklanamaz, soyut bir özellik gösterir. Tüketim turistik seyahati gerektirir. Turist otelin bulunduğu yere gelerek tüketimi gerçekleştirir. Oteller için tedarik zinciri, otellerin müşteriye sunduğu hizmetin üretiminde yer alan bütün ürün ve hizmetlerin tedarikçilerinden oluşan zincirdir. Oteller açısından tedarik zincirinin yönetilmesi, zamanında, istenen kalite ve miktarda ürünün elde edilebilmesi yanında, uzun vadede maliyet avantajı sağlamayı içermektedir (Halis ve Türkay, 2010).

Otel işletmelerinin içinde bulunduğu TTZ (turizm tedarik zincirleri) oldukça karışıktır ve farklı tedarik zincirlerinden oluşurlar (Tapper ve Font, 2004). Genel otel işletmelerinin dâhil olduğu tedarik zincirlerinde dört bölüm vardır. Bunlarda üçü uygulanması zorunlu olmalı diğeri ise seçmelidir. Zorunlu olan 3 tanesi turizm hizmet sağlayıcıları yâda birincil tedarikçiler (otel veya yolcu taşıma gibi), girdi sağlayıcılar, ya

da ikincil tedarikçiler (yiyecek ve içecek tedarikçileri gibi) ve turistler. Turizm tedarik zincirlerinin seçmeli bölümü ise araçlardır (seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi). Turistler birleştirilmiş turizm ürünlerini tur operatörlerinden ve seyahat acenteleri yoluyla satın alabilirler. Turistler ayrıca kendi düzenledikleri tatiller için bilet ayırtıp otel odası rezerve yapabilmektedir. Bu ise araçları ortadan kaldırmaktadır (Piboobrunroj ve Disney, 2009). Otel işletmelerindeki tedarik zincirlerinin farklı bir özelliği ise müşteri akışıdır. Turist otelin bulunduğu yere gelerek tüketim yapar. Yani önceden ürünü deneme imkânı yoktur (Halis ve Türkay, 2010). Turizm tedarik zincirinde otelin işbirlikleri yiyecek ve içecek tedarikçileridir. Otel ve tedarikçileri arasındaki işbirlikleri satış ve promosyon gibi pazarlama stratejilerini etkilemektedir. Otel işletmeleri genelde yerel yiyecek ve içecek sağlayıcılarını seçerler ve onlarla işbirliklerini artırır. Çünkü yerel firmalar tarafından sunulan fiyatlar ucuz olmaktadır. Ayrıca taksitlendirme gibi avantajları olmaktadır. Burada güven unsuru ön plana çıkmaktadır. Bunlar genelde otel mutfağında kullanılan sebze, meyve ve et tarzında ürün sağlayan tedarikçilerdir. Otellerde içecek tedarikçiler ise ikiye ayrılmaktadır. Bunlar bira ve karbonatlı hafif içecek tedarikçileridir. Bu tedarikçilerin Pazar yapısı oligopoldür. Bunlar otellerle gelecekte işbirliklerini artırmak, ortaklık ve destek olmak için fiyat artışlarından uzak durmaya çalışmaktadırlar (Piboobrunroj ve Disney, 2009). Otel işletmelerinin tedarikçilerinden bazıları ise seyahat acenteleri ve tur operatörleridir. Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle müşteriler artık kendi tatil kararlarını verirken internet yoluyla tatil yerlerini de rezerve edebilmektedir. Bugün internet, üretim ve otel tedarik zincirlerindeki bütün firmalar için talep ve tedarik kapasite verilerini elde etmekte önemli bir fırsat sağlamaktadır (Kehoe ve Boughton, 2001). Yeni otel işletmelerinin reklâm gibi pazarlama stratejilerini de etkilemektedir.

Otel işletmelerinin tedarik zincirleri, girdi sağlayıcılar, hizmet sağlayıcılar, araçlar, fiziksel akışı sağlayanlar ve yolcu taşıyıcılarından oluşmaktadır. Girdi sağlayıcılar yani ikincil tedarikçiler, birincil tedarikçiler için kaynak ve materyal tedarik edenlerdir. Hizmet sağlayıcılar, birincil tedarikçiler, direk olarak müşterilerle ilişkide olan firmalardır (seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi). bu hizmet sağlayıcıları müşteri başlangıcı ve esnasındaki memnuniyetlerine zemin hazırlamaktadır (Yılmaz ve Bititçi, 2005). Araçlar, tur operatörleri ve seyahat acenteleri ise müşteri akışını kontrol etmekte

ve otellerin içinde bulunduğu tedarik zincirini yönetmektedirler (Zhang ve diğ., 2009). Tur operatörlerinin en önemli rolleri düşünüldüğünde ise tedarik zincirini yöneten 4. parti lojistik hizmet sağlayıcıları, yani bir mimar gibi, tedarik zincirini dizayn ederler (Piboobrunroj ve Disney, 2009). Yük taşıyıcıları ise hizmet ve girdi sağlayıcıları arasındaki dönüşümü sağlamaktadırlar (Véronneu ve Roy, 2009). Yolcu taşıyıcıları ise turistleri seyahatleri boyunca destinasyonlar arasında taşımakla eşlik ederler. Otel işletmelerinin dahil olduğu turizm tedarik zincirlerinde akış ve süreçler ise talep ve tedarik yönlüdür. Piboobrunroj ve Disney (2009), yapmış oldukları çalışmada genel bir turizm tedarik zincirinde üç temel akış olan bir model ifade etmektedirler. Bu akışlar fiziksel akış (Zhang ve diğ., 2009), bilgi ve müşteri akışlarıdır. Bu akışlar incelendiğinde; öncelikle müşteriler seyahat kararları verdikten sonra internet yoluyla veya seyahat acentelerinden bilgi talep ederler ve rezervasyon işlemleri yapılır. Ardından hizmet sağlayıcıları, seyahat acenteleri ile tur operatörleri arasındaki dönüşüm sağlanır. Bu dönüşümde müşterilerin seyahat boyunca yapacakları etkinlikler düzenlenir. İkinci olarak otel, restoran ve yolcu taşıyıcılarından oluşan bir turizm tedarik zinciri bileşiminde tedarikçiler arasında iki bağ vardır. İlki yiyecek ve içecek gibi hizmet işlemleri için kaynak sağlayan girdi sağlayıcılarıdır. İkinci bağ ise müşterilerle direkt olarak bağlantıda olan hizmet sağlayıcılarıdır. Girdi ve hizmet sağlayıcılar müşterilerin seyahat esnasında memnuniyetlerinin artmasını sağlarlar. Üçüncü olarak; seyahat sonrası da turistler ile seyahat acenteleri ve tur operatörleri arasında satış işlemleri olmaktadır (Piboobrunroj ve Disney, 2009).

Otel işletmelerinin çalışma yapısı incelendiği zaman, turistik ürününün ortaya çıkarılıp son kullanıcıya ulaştırılması sırasında birçok farklı birim görev almaktadır. Turizm sektörü içerisinde oluşturulacak etkin ve verimli çalışan bir tedarik zinciri yapısı, turizm destinasyonlarının refahı ve sürdürülebilir gelişmesi açısından çok büyük önem taşımaktadır (Öztüren, 2008). Bunun sebebi, turistik ürünün farklı iş kollarından işletmelerin birlikte ürettiği bileşik bir ürün olmasıdır. Bir paket turun üretilmesinde seyahat işletmesi, havayolu işletmesi, diğer ulaştırma işletmeleri, otel işletmesi, yiyecek içecek işletmesi gibi değişik işletmeler bir arada bulunabilir. Bu işletmeler seyahatin gerçekleşmesi sırasında birbirlerine mal ya da hizmet sunmak suretiyle birbirlerinin üretimini desteklemektedirler. Hizmetin üretilip müşteriye ulaştırılması sürecinde bu işletmeler belli bir sırada yer almaktadırlar. Dolayısıyla, bu işletmeleri bir dağıtım

zincirinin parçaları gibi görmek yanında tersine bir bakışla, birbirinin tedarikçisi gibi görmek de mümkündür. Bu bakış açısıyla yaklaşarak bir seyahat işletmesi için odaları tedarik ettiği otel bir tedarikçi konumundadır. Bu yaklaşım turistik üretimin odağını seyahat işletmesinin faaliyetleri olarak ele almaktadır (Halis ve Türkay, 2010).

Sonuç olarak; işletmelerin pazaryerinde tek başına rekabet etmektense bir tedarik zincirine dâhil oluğu rekabet etmek çok fazla avantajlıdır. Bu sadece üretim sektörü için geçerli değil, turizm sektörü içinde geçerlidir. Otel işletmeleri sermaye-yoğun işletmeler olmasından dolayı uzun vadeli planlar yapmaktadırlar. İşletmeler uzun süreli plan ve stratejiler geliştirerek sadece finansal boyuta odaklanmamaktadırlar. Ayrıca işletmenin diğer boyutları olan müşteri, ileriye hazırlanmak için öğrenme ve gelişme ile gelecek teknolojileri takip etmek ve çalışanların durumlarını göz önüne alarak işletme performansını ölçerek ileriye daha güvenilir adımlar atarak rakip tedarik zincirleriyle rekabet edebilmek için avantaj sağlamak zorundadırlar

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında, otel işletmelerinde uygulanan tedarik zinciri yönetiminin araştırma konusu olarak seçilmesinde yapılan literatür araştırması sonucu tedarik zinciri yönetiminin otel işletmelerinde pek az uygulanması etkili olmuştur. Otel işletmelerinin tedarikçileriyle olan ilişkileri ve turizm işletmelerinin yapısından kaynaklanan karmaşıklıktan dolayı işletmeler rekabet etmede zorlanmaktadır. Rekabet ortamında ayakta durabilmek için tedarikçilerle ilişkilerde yeni gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerin, otel işletmelerinin sektördeki konum ve hamlelerini doğrudan etkilemesi, sektöre yönelik olarak 21. yüzyılda işletmelerin performanslarını etkileyen tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkilerin belirlenmesinde tedarik zinciri yönetimi ve işletme performansı ile ilişkisinin araştırılmasını daha da önemli bir hale getirmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için otel işletmelerinde yapılacak olan çalışma konusu olarak seçildikten sonra, tez danışmanı rehberliğinde Düzce Üniversitesi ve diğer üniversitelerdeki bilimsel araştırma yöntemi konusu uzmanı hocalardan konuya ilişkin fikir alınmıştır. Bu doğrultuda, araştırma konusunun kapsam ve içerik itibarıyla nicel araştırma yöntemiyle incelenmesinin daha doğru ve geçerli bir sonuca ulaştırabileceği öngörülmüştür. Araştırma tedarik zinciri yönetimi boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin kurgulanmasına dayanmaktadır. Bu kapsamda tedarik zinciri boyutları ve işletme performans boyutları ortaya konulmuş ve aralarındaki ilişkiler hipotezler aracılığı ile formüle edilmiştir. Şekil 3.1.'de bu ilişkileri gösteren araştırma modeli gösterilmektedir. Araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilerin sunulduğu bu bölümde; araştırmanın amacı, metodu, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıkları açıklanmaktadır.



### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde, turizm sektörü, rekabetin en yoğun şekilde yaşandığı sektörlerden biridir. Turizm sektörü içerisinde sektörün temel elemanlarından birisi olan otel işletmeleri de rekabetin yoğun yaşandığı alanlar içerisinde. Mevcut rekabet şartları içerisinde, otel işletmelerini rakiplerinin önüne geçirecek birçok yaklaşım ve yönetim tekniği geliştirilmiştir. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları da bunlardan biridir. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde uygulanan tedarik zinciri yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu kapsamda çalışmanın diğer amaçları şu şekildedir;

- Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminin kendine özgü yönlerinin belirlenmek,
- Otel işletmeleri açısından tedarikçilerin önemini ortaya koymak,
- Otel işletmelerinde tedarikçi seçiminde ön plana çıkan yönleri belirlenmek,
- Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi konusunda rehberlik edecek öneriler sunmak,
- Bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunmak,
- Turizmde tedarik zinciri yönetimine ilişkin literatüre katkı sağlamak.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, İstanbul’da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninde 92 adet 3 yıldızlı, 75 adet 4 yıldızlı ve 37 adet 5 yıldızlı olmak üzere toplam 204 otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırma evreninin ulaşılabilir nitelikte olmadığı varsayılarak evreni temsil edecek örneklem grubu belirlenmiştir. Evrenden örneklem alınırken “Kota Örneklem” tercih edilmiştir. Kota örnekleme ana kütle seçilen değişkenler açısından homojen alt gruplara ayrılır ve bu grupların ana kütle içindeki önemleri ile orantılı sayıda birim seçilir (Bayram, 2009). Buna göre her otel grubundan evrendeki oranı dikkate alınarak o oran üzerinden örneklem oluşturulmuştur. Evrenden örneklem alma işlemi Tablo 3,2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2:** Evrenden Örneklem Alma İşlemi

Otel Grubu	5 yıldızlı oteller (37 adet)	4 yıldızlı oteller (75 adet)	3 yıldızlı oteller (92 adet)	Toplam (204)
Evren İçindeki Oranı	% 18,13	%36,76	%45,09	%100
Örneklem Sayısı	6	27	41	74

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere kota örneklem yoluyla örneklem belirlenmiştir. Her otel grubunun toplam evren içindeki oranı temel alınmış ve ortaya çıkan oran üzerinden örneklem belirlenmiştir. (Örn: 5 yıldızlı otellerin evren içindeki oranı %18,13 olduğundan örneklem grubuna bu otellerin % 18’i dâhil edilmiştir.) Geline nokta araştırmanın örneklemini 74 adet otel işletmesi oluşturmuştur. Anketlere toplam 70 otel işletme yöneticileri cevap vermiştir. Yani toplam evren (204) içinden 70 (%36.24) otel işletme yöneticileri anketi cevaplamıştır.

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntem, görgül (amprik) yaklaşım ya da sayısal yaklaşım da denmektedir. Nicel yaklaşım, sosyal bilimlerin şekillenmeye başladığı 20. yüzyılın başında, fen bilimlerinin kullanmakta olduğu araştırma yöntemlerinin ve veri toplama tekniklerinin sosyal bilimlere uyarlanmasıyla oluşmuştur. Bilimin nesnel (objektif) gerçeklikle, bilim dışının öznel (subjektif) gerçeklikle uğraştığı öne sürülmektedir. Nesnel gerçekliğin ise, değer yargılarından ve kişisel yorumlardan bağımsız yapılan gözlem ve/veya ölçümlerden elde edilen verilerden oluştuğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, niceliksel araştırma yürüten araştırmacılar, veri toplama ve analizi süreçlerine kendi değer yargılarını ve kişisel yorumlarını katmamak için yoğun çaba göstermektedirler (Bir ve diğ.,1999).

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesi olup, daha çok sosyal içerikli araştırmalarda kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Anket, geniş kitlelere uygulanabilen ve elde edilen veriler üzerinde istatistikî analizler yapılmasını sağlayan bir araç olması

araştırmada seçilen evrenin yapısı, anket tekniğinin kullanılmasını olanaklı kılmıştır. Anketin oluşturulmasında Piboonrungrøj ve Disney (2008, 2009), Tan (2001), Yüksel (2003, 2004) ve Aydın (2005)'in yapmış oldukları çalışmalar temel alınmıştır. Ankette 48 ifadeye yer verilmiştir. Bunun yanı sıra demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. Anket üç bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde tedarik zinciri yönetimi ile ilgili ifadelere yer verilmiştir. İkinci bölümde işletme performansı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Son olarak üçüncü bölümde de demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Hazırlanan anket soruları uzman hocalar tarafından incelendikten sonra otel işletmelerine e-posta yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarının geri dönüş sayısı düşük olması (sadece bir (1) adet) nedeniyle anketlerin yüz yüze yapılmasına karar verilmiştir. Buna göre 01.04.2010–01.05.2010 araştırma örneklemini oluşturacak sayıda otel işletmesine yüz yüze anket uygulanmıştır. Anketler otel işletmelerinin genel müdürleri ve bölüm müdürleri tarafından doldurulmuştur. Sonuçta belirlenen örnekleme grubundan 70 otel işletmesi ankete yanıt vermiştir. Bu sayı örnekleme grubunun %94,05'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın verileri 70 otel işletmesinden elde edilen anketlerden oluşmaktadır.

### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

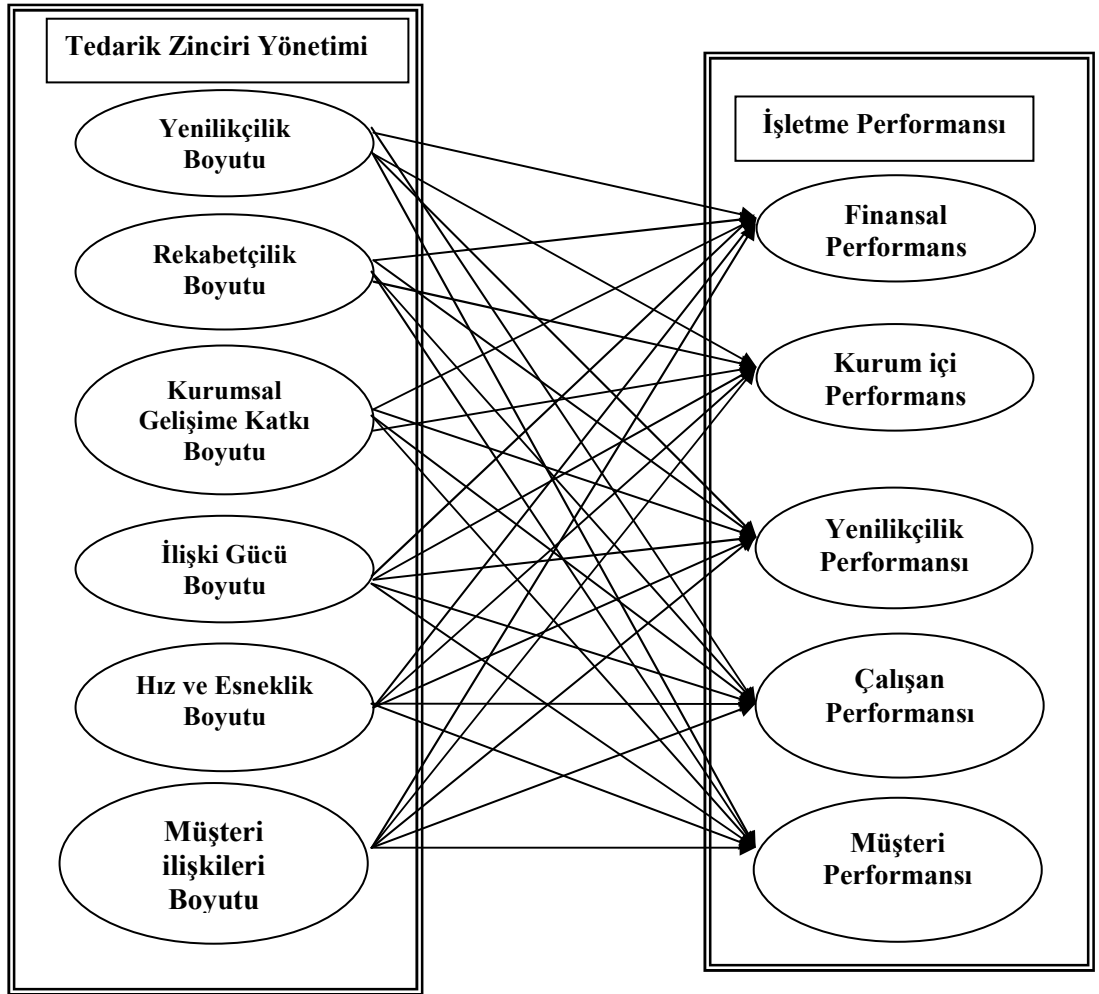
Elde edilen veriler SPSS 15.0 programında analiz edilmiştir. Analiz kapsamında betimleyici istatistikler, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi gibi istatistiki teknikler kullanılmıştır.

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkân veren bir analiz yöntemidir. Örneğin “yemek yeme” ile “kilo alma” arasındaki ilişki regresyon analizi ile ölçülebilir. Korelasyon analizinde ise iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat bu ilişki bir neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir (Eymen, 2007).

### 3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yüksek lisans tezi kapsamında yapılmış olan araştırmanın en önemli kısıdı elde edilen sonuçların diğer tüm destinasyonlardaki işletmeler için genellenememesidir. Diğer bir önemli kısıt ise otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminin konusunun literatüre yeni girmesinden dolayı işletme yöneticilerinin konuya farklı açılardan bakmaları (tedarikçileri sadece ürün tedarikçileri olarak değerlendirmeleri) araştırmanın diğer bir kısıdı olarak sayılmaktadır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN MODEL VE HİPOTEZLERİ



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

**H1: Tedarik zinciri yönetiminin yenilikçilik boyutu otel işletmelerinin performansını pozitif olarak etkilemektedir.**

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde tedarik zinciri yönetiminde, işletmeler arasındaki ilişkilerin yenilikçilik yönlü oluşturulmasının oldukça önemli bir kavram olduğu tartışılmaktadır. Bu kapsamda tedarik zinciri yönetimini yenilikçilik boyutu ile işletmelerin finansal performansı arasında pozitif ilişkiler olduğunu gösteren araştırmalar vardır. Chan ve Qi (2003)'e göre TZ yöneticileri dış çevredeki yenilikleri takip ederek bütün sistemin performanslarını kolayca kıyaslayabilirler. Böylece stratejilerin etkinliğini kolayca analiz edip potansiyel fırsatları belirleyebilirler. Ayrıca geri dönüşü olan bilgiler işletmecilere tedarik zinciri yönetiminde performans geliştirme ve etkin karar vermede olanak sağlarlar. Tedarik zinciri yönetiminde yenilikçiliğin işletmenin finansal performansına etkisi incelendiğinde; bu ilişki tedarik zinciri yönetiminin başarısı için oldukça önemlidir. Tedarik zinciri yönetiminin amaçlarından olan stoklamayı azaltmakla, işletmeler müşterilere daha hızlı cevap verebilmektedir. Gereksinimlerin cevaplanmasının hızı yanında fiyatlarda da azalma olmaktadır. Russel (2007)'in ifade ettiği gibi tedarik zinciri yönetimi, üretim çevrimi, stokların yerine konma sürelerinde azalma, müşteri isteklerine etkin yanıt verme, maliyetleri düşürme ve müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak işletmenin finansal performansını da etkileyebilmektedir. Böylece Tracey ve diğ. (2005)'nin ifade ettiği gibi maliyetleri azaltmak, kaliteyi artırmak ve hizmet taleplerini artırmak şirketlerin rekabetçiliklerinde önemli bir yol oluşturmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde yenilikçilik boyutu ile işletme performansının yenilikçilik boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde rekabetin artık tedarik zincirler arasında yaşanması, işletmelerin değişen çevreye uygun hareket etmeye zorlanmaktadır. Bu yüzden rekabet güçlerini artırmak isteyen işletmelerin tedarikçi ve müşterileriyle olan işbirliklerini artırmaları gerekmektedir. Bunun şartları ise taraflar arasında bilgi paylaşımının geliştirilmesidir. Bu şartları yerine getirmek işletmenin bilgi teknolojilerindeki yenilikleri takip etmesine bağlıdır.

Bowersox ve Dougherty (1995)'in ifade ettiği gibi tedarik zinciri yönetimini incelerken bilgi teknolojilerinde yenilikler ve yatırımlar en önemli kavramlar olarak işletmelerin performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. İşletmeler kendi performanslarını geliştirdiklerinde içinde buldukları zincirin performanslarını da artıracaklardır.

Tedarik zinciri yönetiminde yenilikçilik boyutunun işletmenin müşteri performansı ile ilişkisi incelendiğinde; tedarik zinciri yönetiminde işletmenin dış çevresindeki yenilikleri takip etmek işletmenin var olan isminin daha fazla duyulmasına sebep olacaktır. Yenilikçilik boyutu ve çalışan performansı incelendiğinde; işletmeler rekabette avantaj sağlamak için müşterilerin ihtiyaçlarına zamanında ve en uygun şekilde cevap vermelidirler. Bunu gerçekleştirmek için çalışanların performanslarının sürekli üst düzeyde tutmalıdırlar. Otel işletmelerinin emek-yoğun olmasından dolayı çalışanların yeniliğe karşı uyum sağlamaları gerekmektedir.

**H2: Tedarik zinciri yönetiminin rekabetçilik boyutu otel işletmelerinin performansını pozitif olarak etkilemektedir.**

Tedarik zinciri yönetiminde rekabetçilik boyutu ve işletmenin finansal performansı arasındaki ilişki incelendiğinde; bir firma stratejisi olarak tedarik zinciri; rekabetçi bir avantaj kazanma, maliyetleri düşürme ve tedarik zincirlerindeki ortaklar arasında daha iyi bir koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Tedarik zincirindeki firmaların yardımlaşmaları ve birbirini desteklemeleri sonucunda maliyetlerde azalma, çevrim sürelerinin kısılması gibi olanaklar sağlayabilmektedir. Bu şartlarda işletmeler kendi alanlarında daha iyi uzmanlaşabilirler. Tedarik zinciri yönetimindeki rekabetçilik boyutunun kurum içi performansı incelendiğinde ise içsel müşteri olarak ifade edilen çalışanların etkisi bu ilişkiye olumlu katkı sağlamaktadır. İşletmenin kendi performansını artırması için öncelikle çalışanların durumlarının en iyilenmesi gerekmektedir. Temeli sağlamlaşmış bir işletmenin rekabette avantaj elde etmesi daha kolaydır. Zhu ve Sarkis (2004)'in ifade ettiği gibi ortak bir rekabette; çevresel durumların yanı sıra yeni pazarlara girmek, pazar paylarını artırmak, çalışanlarının memnuniyet ve motivasyonunu artırmak ve işletme içi süreçleri düzenleyerek en iyilemek gibi faktörlerin etkisi bulunmaktadır.

Ayrıca tedarik zinciri yönetiminde rekabetçiliğin işletme performansının yenilikçi uygulamalarına uyumu arasındaki ilişki önemlidir. Çünkü günümüzde çoğu işletmeler rekabet üstünlüğünün önemini anlamışlardır. Böylece kalite, yenilik, esneklik, hız ve farklılık gibi birden çok rekabet boyutuyla rekabet etmektedir. Janszen (2000)'in ifade ettiği gibi rekabet gücünün en önemli kriterlerden birisi yeniliktir. Bu bağlamda Chen

ve Kai-ling (2004) uluslararası piyasada rekabet eden firmaların uzun dönemli sürdürülebilir performansları, ürün ve süreçte yenilik yapma yeteneklerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde rekabetçilik boyutu ile işletmenin müşteri performansı incelendiğinde; Tedarik zinciri yönetimindeki amaçlardan en önemlisi rekabet avantajı sağlamaktır. Tedarik zincirleri arasındaki rekabetin artmasıyla işletmenin müşteri için ürettiği ürünlerde ve sundukları hizmetlerdeki kalitenin artmasını sağlamaktadır. ayrıca rekabetin artışıyla fiyatlarda ve maliyetlerde düşüşün yaşanmasına sebep olacaktır. Böylece işletmenin müşteri portföyü önemli ölçüde artmış olacaktır. Tedarik zinciri yönetiminde rekabetçilik boyutunun işletmede çalışan performansına etkisi incelendiğinde; tedarik zinciri yönetiminin felsefesinde rekabet işletmeler arasında değil, rekabet tedarik zincirleri arasındadır. Zincirde rekabet edebilmek için işletmeler öncelikle işletme içi müşteriler olan çalışanları zincirler arası rekabete hazırlamak zorundadırlar. İç işleyiş yöntemleri ve müşterilerle ilgili geçmişte belirlenmiş olan standartların temel olarak alınıp sürekli olarak bu temel üzerine yeni ilaveler yapılmalıdır. Çünkü hem şimdiki hem de gelecekteki performans için aynen geçerli olacak bir standart yoktur. Çalışanların rolünde meydana gelen bu değişiklik, şirketlerin çalışanlarını yeniden eğiterek onların yeteneklerini şirketin amaçları doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirir (Kaplan ve Norton, 1996).

**H3: Tedarik zinciri yönetiminin kurumsal gelişime katkısı boyutu otel işletmelerinin performansını pozitif olarak etkilemektedir.**

Tedarik zinciri yönetimindeki faaliyetlerin kurumsal gelişime katkısı işletmenin finansal performansı ile ilişki incelendiğinde; tedarik zinciri yönetimi bir ürünün arzından çeşitli roller üstlenmiş firmaların temel yeteneklerinin ve işletme içi süreçlerin tedarik zinciri boyunca performansı artırması, yapısal ve operasyonel belirsizliği azaltması ve sonuç olarak şirketler arası rekabetten tedarik zincirleri arası rekabete geçiren bir modeldir (Ünüvar, 2009). Bu modelin kurumun gelişimine örgütteki finansal, teknolojik, yönetsel ve stratejik olarak optimize etmek amacıyla işletmenin finansal performansını desteklemektedir (Whipple ve Gentry, 2000). Tedarik zinciri yönetimindeki faaliyetlerin kurumsal gelişime katkısı işletmenin yenilikçi performansı incelendiğinde zincir içindeki ve dışındaki organizasyonlarda bütünleşme, koordinasyon ve işbirliğini gerektirir. Yani tedarik zinciri yönetimi içsel ve dışsal birleşmeyi hedefler (Gimenez ve

Eventura, 2003). Böylece yeniliklerin daha kolay sağlanmasıyla işletme içi gelişim daha kolay sağlanabilmektedir. Örneğin; e-tedarik sistemleri ve bilgi paylaşımında kullanılan teknolojinin artması işletmenin kurumsal gelişime önemli bir şekilde katkı sağlayabilmektedir. Şahin ve Demir (2002)'in ifade ettiği gibi bu gelişmeler sayesinde talepleri kontrol eden ve onay veren personelin gelişimi daha hızlı ve yapılan işlemler daha çabuk olacak ve müşterinin memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır.

Tedarik zinciri yönetim faaliyetlerinin kurumsal gelişime katkısının işletmenin kurum içi performansı incelendiğinde; tedarik zinciri yönetimi işletmenin hem iç hem de dış çevresiyle ilişkilidir. Bunlar arasındaki entegrasyonu iyileştirmektedir. Tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerinin kurumun gelişimindeki katkısına bakıldığında işletmelerin kendilerini başka firmalarla kıyaslama imkânı sağlamaktadır. İşletmeler için benchmarking, değişime ayak uydurmayı kolaylaştırmakta (Doğan ve Demiral, 2008), içsel güç ve zayıflıklarını belirleyip rekabet avantajı sağlamak için sektörün en iyisinin uygulamalarını kendi işletmelerine adapte etmelerini sağlamaktadır (Gonzales ve diğ., 2007). Tedarik zinciri yönetim faaliyetlerinin kurumsal gelişime katkısının işletmenin müşteri performansına etkisi incelendiğinde; tedarik zincirlerinde örgütsel öğrenme sayesinde müşteriye sunulan hizmetin standartların altına düşmeden daima müşteriye tatmin eden bir hizmetin sunulmasını sağlayabilmektedir. Tedarik zincirinin kurumsal gelişime katkısının işletmede çalışan performansına etkisi incelendiğinde; zincirdeki işletmeler birbirleriyle olan iletişim sayesinde kurum içi gelişim daha da hızlanmaktadır. bu gelişim çalışanların performanslarını artırarak işletmeye ve işlenin içindeki süreçlerde çalışanların daha uyumlu hareket etmelerini sağlamaktadır. Zincirdeki diğer işletmelerin çalışma yapıları kıyaslanmasıyla çalışanların performanslarını ve süreçlerin uygunluğunu artırabilmektedir.

**H4: Tedarik zinciri yönetiminin ilişki gücü boyutu otel işletmelerinin performansını pozitif olarak etkilemektedir.**

Tedarik zinciri yönetiminde ilişki gücü boyutunun işletmenin finansal performansına incelendiğinde, tedarik zincirindeki ilişkilere bakıldığında bu ilişkilerde güven unsuru ön plana çıkmaktadır. Bu ilişkiler tedarikçiler, aracılar ve müşteriler arasında meydana gelmektedir. Giderek daha çok sayıda işletmeler maliyeti düşürmek, kaliteyi artırmak ve



rakiplerin tedarikçilerinden daha hızlı ve yeniliklere daha çabuk cevap vermek için kendi tedarikçilerine güvenmektedir (Liker ve Choi, 2007). İşbirliği esasına dayanan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesindeki temel amaç, karşılıklı güven ve işbirliğini esas alan Japon tipi alıcı-tedarikçileri ilişkilerinin oluşturulmasıdır (Macbeth ve Ferguson, 1994). İşletme ve tedarikçileri arasındaki karşılıklı güven işletmelerin finansal performansını olumlu etkilemektedir. Tedarik zinciri yönetiminde ilişki gücünün kurum içi performansına etkisi incelendiğinde sağlam bir tedarik zinciri oluşturmak işletmenin başarısı için önemlidir (Lee, 2007). Küreselleşmenin oluşturduğu fırsatlar ve sorunlar şirketlerin yeni tedarikçi türleri ile ilişki kurmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu ilişkilerin geliştirilmesi öncelikle işletme içi performansı etkilemektedir. Tedarik zinciri yönetiminde ilişki gücünün işletmenin müşteri performansına etkisi incelendiğinde; tedarik zincirindeki halkaların (tedarikçilerin, araçların ve perakendeciler ile müşteriler gibi) nihai müşterilere en uygunu olanı sunmak için birbirleriyle olan ilişkileri önemlidir. Bu ilişkilerin halkalar arasında gelişip olgunlaşması işletmenin müşteriye sunacağı ürün ve hizmetlerde kalite ve uygunluğu ön plana çıkarır. Kaliteyi arayan son müşteri ise işletmeye sadakati artacaktır. Tedarik zincirde ilişki gücü boyutu işletmede çalışan performansına etkisi incelendiğinde otel işletmelerinde çalışanların sundukları hizmet işletmelerin nakit elde ettikleri nihai müşteri olan turistlerdir. Bu ilişkilerin sürekliliği hem işletme hem de çalışanlar için önemlidir. Müşteri memnuniyeti için öncelikle çalışanların memnuniyeti sağlanmalıdır. Böylece her konuda tatmin edilmiş bir çalışan müşterilere olan davranışları da olumlu bir hal alacaktır.

**H5: Tedarik zinciri yönetiminin hız ve esneklik boyutu otel işletmelerinin performansını pozitif olarak etkilemektedir.**

Tedarik zinciri yönetiminde hız ve esneklik boyutunun işletmenin finansal performansına olan etkisi incelendiğinde, işletmeler pazardaki keskin değişimlere cevap veren tedarik zincirlerinde dâhil olmaktadır. Çeviklik ve esneklik bu konudaki en önemli unsurlardandır. Çünkü birçok sektörde hem arz hem talep hızlı ve yaygın dalgalanma göstermektedir. Tedarik zincirleri maliyetle hızı öne çıkararak başa çıkabilirler. Hızlı ve esnek olan firmalar meydana gelen değişimlere karşı daha hızlı cevap vermede avantaj sağlayabilmektedir. Tedarik zinciri yönetimindeki hız ve

esneklik boyutunun işletmenin yenilikçilik performansına olan etkisi irdelendiğinde, küreselleşen dünyada her şeyin çok hızlı değiştiği şu zamanda işletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için yeniliklere açık ve uyumlu bir yapıya sahip olmalarını gerektirmektedir. Hızlı ve esnek olan tedarik zincirlerine dâhil olan firmalar daima değişen pazara uyumlu olmak zorundadırlar. Tedarik zinciri ağı teknolojisindeki gelişmeler ticari işlerin yürütülmesinde köklü değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeleri pazarların genişletme, mamullerini ve hizmetlerin sunma, süreçlerinin verimliliğini artırma, müşteri kazanımı ve müşterinin elde tutulması gibi konularda farklı yöntemler sunulmaktadır (Papazoğlu ve Tsalgatidou, 2000). İşletmenin üzerine düşen görev ise yenilikçi performanslarını artırmak için dâhil olduğu zincirin hız ve esnekliğine uyum sağlamaktır.

Tedarik zinciri yönetimindeki hız ve esneklik boyutunun işletme-içi performansa etkisi incelendiğinde, tedarik zincirindeki hız ve esneklik kurum içindeki süreçleri etkileyebilmektedir. Kurum içi süreç ve performans ise tedarik zinciri yönetiminin hız ve esnekliğini etkileyebilmektedir. İşletmeler tedarik zincirlerine dâhil olduklarında temel yetenekleri üzerinde daha fazla yoğunlaşabilmektedir. Böylece işletmeler rekabet için uzlaşmayı ve ana faaliyetlere ağırlık vermeyi diğer faaliyetlerini de başka işletmelere yaptırmayı tercih etmektedirler (Lacity, 2004; Güleş ve diğ., 2009). Yukarıda da ifade edildiği gibi tedarik zincirlerinde hız ve esneklik sayesinde işletmelerin iç performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Turizm işletmelerinin turizmin özelliklerinden kaynaklanan esnekliğe paralel olarak tedarik zincirlerindeki işletmelerde de görülmektedir. Turizm dışında meydana gelen olaylardan etkilenen işletmeler müşterilerine daha hızlı ve olumlu cevap verebilmeleri için esnek olmak zorundadırlar. Ayrıca tedarik zinciri yönetiminin hız ve esneklik boyutunun işletmede çalışan performansına etkisi incelendiğinde; tedarik zinciri yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada işletmelerin daha hızlı ve daha esnek olmasını gerektirir. İşletmeler bu şartları teknolojiyi takip ederek ve özellikle çalışanlarına verilen iş oryantasyonuna önem vererek gerçekleştirebilirler. Çalışan performansının gelişmesi ise işletme içi süreçleri çalışanların durumuna göre dizayn edilmesini gerektirir.

**H6: Tedarik zinciri yönetiminin müşteri ilişkileri boyutu otel işletmelerinin performansını pozitif olarak etkilemektedir.**

Tedarik zinciri yönetiminde müşteri boyutu otel işletmelerin finansal performansı incelendiğinde; Tedarik zinciri yönetimi amaçlarından olan maliyetleri azaltmak ve ürün/hizmetleri hızlı ve güvenilir bir şekilde nihai müşteriye ulaştırmaktır. Çünkü nakit akışı son müşteriden son müşteriden aşağıya doğru gelmektedir. Bu akışı zincirdeki bütün işletmeler paylaşmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin en önemli amacı son müşteriyi memnun etmektir. Bu memnuniyetin sonucu ise işletmelere kâr olarak geri dönmektedir. Kağnıcıoğlu (2007) tedarik zinciri yönetimi amacını ifade ederken “müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutarken aynı zamanda en iyi yatırımı yapan ve paranın değerini elde etmeyi başararak rekabet avantajı oluşturmaktır.” Tedarik zinciri yönetiminde müşteri boyutu otel işletmelerin içsel performansı incelendiğinde; tedarik zincirlerine dâhil olan işletmelerin öncelikle kendi içsel süreçlerini düzenleyerek tedarik zincirinde güvenli, sadık ve sağlam birer halka olmaya çalışırlar. Bunların başarılması işletme içi süreçleri iyi planlaması, koordine edilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler kendi süreçlerini düzenleyerek zincirin rekabet etme şartlarını kuvvetlendirirler. Böylece nakit ve bilgi akışının kaynağı olan nihai müşterinin memnuniyeti artabilmektedir. Müşteri memnuniyeti ise işletmeye olan sadakatini artacaktır. İşletme zincirde daha sağlam ilişkiler kurabilecektir. Tedarik zinciri yönetiminde müşteri boyutu otel işletmelerin yenilikçi performansı incelendiğinde; artık günümüz müşterisinin bilgi seviyesi yüksek, zamanı az, katma değerli hizmetler peşinde koşan müşterilerdir. Bu çerçevede modern tasarımlı ve çok fonksiyonlu ürünlerin pazara çok hızlı ve tam olarak sunulması müşteriye artı değer katmaktadır (Aydın, 2005). Müşterinin bu değerini artırmak için henüz haberi olmadan müşteri memnuniyetini artıracak yenilikleri takip etmek zorunludur. Bu yüzden teknolojideki faaliyetlerin izlenilmesi işletmenin yenilikçi performansını artırarak müşterinin memnun bir şekilde ayrılmasını sağlayacaktır. Tedarik zinciri yönetiminde müşteri boyutunun çalışan performansına etkisi incelendiğinde; tedarik zincirinde nakit akışı sağlayanlar nihai müşterilerdir (turistler). Müşterinin memnuniyeti otel işletmelerinde kendilerin hizmet veren çalışanların memnuniyetine bağlıdır. Çalışan memnuniyeti ise işletmelerin sağladığı kolaylıklara (çalışma saatleri, maaş, izinler gibi) bağlıdır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

#### 4.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinden elde edilen demografik sorulara ait verilen frekans ve yüzde dağılımları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo: 4.1. Demografik Özellikler**

Ölçütler	Özellikler	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Std. Sapma
<b>Cinsiyet</b>	Bay	56	80,0	1,2000	,40289
	Bayan	14	20,0		
	Total	70	100,0		
<b>Yas</b>	20–24	10	14,3	2,2571	,82858
	25–34	38	54,3		
	35–44	17	24,3		
	45–54	4	5,7		
	55 ve üstü	1	1,4		
	Total	70	100,0		
<b>Unvan</b>	Üst düzey yönetici	43	61,4	1,3857	,49028
	Orta kademe yönetici	27	38,6		
	Total	70	100,0		
<b>İşletme türü</b>	3 yıldız	25	35,7	1,7714	,70549
	4 yıldız	38	54,3		
	5 yıldız	5	7,1		
	Total	70	100,0		
<b>Eğitim</b>	Orta öğretim	8	11,4	3,4571	,81090
	Önlisans	28	40,0		
	Lisans	28	40,0		
	Lisansüstü	6	8,6		
	Total	70	100,0		

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımında ankete cevap verenlerin 56'i (%80) erkek ve 14'ü (%20) bayandır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yöneticilerinin yaş gruplarına ilişkin dağılımında anketi yanıtlayan kişilerin 10'u (14,3) 20–24 arası, 38'i (54,3) 25–34 yaş arası, 17'si (24,3) 35–44 yaş arası, 4'ü (5,7) 45–54 yaş arası ve 1'ise (1,4) 55 ve üstü yaş grubunda yer aldıkları görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumuna göre dağılımına bakıldığında, %11,4'lük (8 kişi) kesimin orta öğretim mezunu,

%40'lık (28 kişi) kesimin önlisans mezunu, lisans mezunu %40 (28 kişi) ve %8,6'sı ise (6 kişi) lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Anket uygulaması yapılan işletme türlerinin dağılımında ise Anket çalışması toplam 70 otel işletmesine uygulanmıştır. Onların içinde 25'i (%35,7) 3 yıldızlı, 38'i (54,3) 4 yıldızlı ve 5'i (7,1) ise 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Ankete katılan kişilerin unvanlarına göre dağılımları ise üst düzey yönetici 43 (61,4), orta kademe yönetici ise (38,6) 27'dir.

#### 4.2. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ

Güvenilirlik, bir faktör içindeki değişkenler arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde incelendiğinde sosyal bilimlerde içsel güvenilirlik için Cronbach alfa katsayısının çoğunlukla kullanıldığı görülmektedir. Cronbach alfa katsayısının 0.70 olması içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmektedir (Bland ve Altman, 1997). Tablo 4.1'de faktörlerin soru sayıları ve Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir. Tablo 4.1 incelendiğinde Müşteri Boyutu (0,602), çalışan performansı boyutu (0,534) ve Müşteri performansı (0,555) faktörlerin dışında diğer faktörlerin içsel güvenilirliğinin yeterli olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.2:** Faktörlerin Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Değerleri

Faktörler	Soru sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri
Yenilikçilik Boyutu	4	0,809
Rekabetçilik Boyutu	5	0,801
Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu	5	0,764
İlişki Gücü Boyutu	4	0,777
Hız ve Esneklik Boyutu	4	0,727
Müşteri Boyutu	2	0,602
Finansal Performans	6	0,881
Kurum İçi Gelişim Performansı	5	0,830
Yenilikçilik Performansı	3	0,842
Çalışan performansı	2	0,534
Müşteri performansı	2	0,555

Ölçekte yer alan değişkenlerin otel işletmeleri tarafından nasıl algılandığını daha spesifik boyutlar altında belirlemek amacı ile faktör analizi uygulanmıştır. Analizde bağımlı ve bağımsız değişkenler için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde hipotez yapısına göre, işletme performansını temsil eden 5 bağımlı değişken:

finansal performans, kurum içi gelişim performansı, yenilikçilik performansı, çalışan performansı ve müşteri performansı vardır. Tedarik zinciri yönetimini temsil eden 6 bağımsız değişken: yenilikçilik boyutu, rekabetçilik boyutu, Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu, İlişki Gücü Boyutu, Müşteri Boyutu ve Hız ve Esneklik Boyutu vardır. Anketi oluşturan soruların tümü faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda bazı sorular beklenen faktör düzeyine girmediğinden analiz dışı bırakılmıştır. Toplamda 29 olan değişken sayısı 22'ye indirilmiştir. Soruların faktörlere yüklenmesinde 0.5 ve üzeri değer kabul edilmiş ve altında kalan sorular analizden çıkartılmıştır.

**Tablo 4.3:** Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilgili Faktörler ve Faktör Yükleri

Faktörler	Önermeler	Bileşenler					
		1	2	3	4	5	6
<b>Yenilikçilik Boyutu</b>	Tedarikçilerimiz ile ilişkilerimiz <b>yeni ürün\hizmet tasarımlarımızı</b> kolaylaştırmaktadır.	0,767					
	Tedarikçilerle ilişkilerimiz <b>yeni teknolojileri kullanmamız</b> konusunda bizi teşvik etmektedir.	0,678					
	Tedarikçilerle ilişkilerimiz <b>ürün\hizmetlerimizde farklılaşmamıza</b> yardımcı olmaktadır.	0,677					
	Tedarikçilerle ilişkilerimiz <b>bilgi ve iletişim sistemlerini</b> daha etkin kullanmamıza yardımcı olmaktadır.	0,656					
<b>Rekabetçilik Boyutu</b>	Tedarikçilerle ilişkilerimiz firmamızın <b>rekabetçi yeteneklerini</b> artırmaya yönelik oluşturuyoruz.		0,733				
	Tedarikçilerle ilişkilerimizde kullandığımız bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde <b>müşteri geri bildirimleri hızlı</b> bir şekilde cevaplandırılmaktadır.		0,653				
	Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>ürün\hizmetlerimizde kalite</b> standartlarının artırılmasına yönelik geliştiriyoruz.		0,631				
	Tedarikçilerle ilişkilerimizde kullandığımız <b>bilgi ve iletişim teknolojileri kanal içindeki bilgi alışverişlerinin</b> doğruluğunu ve etkinliğini artırmaktadır.		0,586				
	Tedarikçilerle ilişkilerimizde kullandığımız <b>bilgi ve iletişim teknolojileri stratejik düzeyde daha hızlı ve etkin karar almamıza</b> yardımcı olmaktadır.		0,540				
<b>Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu</b>	Tedarikçilerimizin pazarlık güçleri <b>pazar payımızı</b> artırmaya yönelik kullanıyoruz.			0,783			
	Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>finansal kaynaklarımızı ve sermaye</b> yapımızı geliştirme yönlü kuruyoruz.			0,702			
	Tedarikçilerle olan ilişkilerimiz <b>karar alma aşamalarımıza</b> önemli bir rol oynamaktadır.			0,669			
	Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>rekabet avantajı sağlamaya</b> yönelik oluşturuyoruz.			0,647			
	Tedarikçilerimiz <b>hizmet bütünüümüzün</b> önemli bir parçasıdır.			0,512			
<b>İlişki Gücü Boyutu</b>	Tedarik zincirindeki ilişkide olduğumuz tüm işletmelerin birbirine <b>güven ve sadakatleri</b> üst düzeydedir.				0,758		
	Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz sayesinde <b>öz yeteneklerimize</b> daha etkin bir şekilde				0,742		

	odaklanabiliyoruz.						
	Tedarik zincirindeki ilişkide olduğumuz <b>tüm işletmelerin başarılı olmasını önemsiyor ve gerekli yardımları yapıyoruz.</b>				0,709		
	Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz sayesinde daha <b>esnek hareket</b> edebiliyoruz.				0,626		
<b>Hız ve Esneklik Boyutu</b>	Tedarikçilerle ilişkilerimizde kullandığımız bilgi ve iletişim teknolojileri <b>işlemsel düzeyde daha hızlı ve etkin karar almamıza</b> yardımcı olmaktadır.					0,668	
	Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz sayesinde <b>değişime ve pazar hareketliliğine daha hızlı cevap</b> verebiliyoruz.					0,629	
	Tedarikçilerle ilişkilerimiz <b>ürün\hizmet sunularımızda maliyet avantajı</b> sağlamaktadır.					0,602	
	Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>ürün\hizmetlerimizde yenilikçiliğe</b> odaklanma üzerine geliştiriyoruz.					0,505	
<b>Müşteri Boyutu</b>	Tedarikçilerimiz müşterilerimizin beklentilerini belirlememizde önemli bir rol oynamaktadır.						0,853
	Tedarikçilerle ilişkilerimizi müşterilerimize daha hızlı ve etkin cevap verme odaklı geliştiriyoruz.						0,712
<b>Özdeğer</b>		7,724	2,128	1,902	1,607	1,441	1,057
<b>Faktör ortalamaları</b>		3,550	3,677	3,671	3,596	3,678	4,057

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: ,721. Bartlett Küresellik Testi:p<0,05: x:844,293, df: 276. Açıklanan Toplam Varyans: % 66,084.

Literatürde faktör analizine uygunluk konusunda KMO değerinin en az 0,50 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olması gerekmektedir. KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgili 0,93, bu veriler için faktör analizinin mükemmel bir biçimde kullanılabilceğini gösteriyor (0,7-0,8 iyi, 0,5-0,7 arası orta, en az 0,5 olmalı) 0,5'ten küçükse daha fazla veri toplanmalıdır. Field (2000), KMO için alt sınırın 0,50 olması gerektiğini, KMO  $\leq$ 0,50 için veri kümesinin faktörlenemeyeceğini (unfactorability) ifade etmektedir. Bu doğrultuda tedarik zinciri yönetimi boyutlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,72. Bartlett Testi sonucu p<0,05). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,50'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda;

Tablo 4.2 incelendiğinde analize alınan 22 maddenin 6 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 6 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 66,084 tür. Buna göre analizde ortaya çıkan 6 faktörün birlikte varyansın çoğunluğunu açıkladıkları

söylenbilir. Önemli olarak belirlenen bu 6 faktörden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %13,384, ikincisinin %12,301, üçüncüsünün %11,878, dördüncüsünün %11,299, beşincisinin %9,951 ve altıncısının % 7,271 dir.

Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 4 maddeden, ikinci faktör 5 maddeden, üçüncü faktör 5 maddeden, dördüncü faktör 4 madde, beşinci faktör 4 ve altıncı faktör 2 maddeden oluşmaktadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,656 ile 0,767 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,733 ile 0,540 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,783 ile 0,512 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,758 ile 0,626 arasında değişmektedir. Beşinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,668 ile 0,505 arasında değişmektedir. Altıncı faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,853 ile 0,712 arasında değişmektedir.

Faktörlerdeki maddelerin içerikleri dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin tümünün yenilikçilik uygulamaları ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre yenilikçilik boyutu ismi verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddelerin tümünün firmanın rekabetçi davranışları ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre rekabetçilik boyutu ismi verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin tümünün tedarik zinciri yönetiminin firmanın kurumsal gelişimine katkısı ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre kurumsal gelişime katkı boyutu ismi verilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin tümünün firmanın ilişki kurma yeteneği ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre ilişki gücü boyutu ismi verilmiştir. Beşinci faktörde yer alan maddelerin tümünün tedarik zincirindeki ilişkilerin firmanın hız ve esneklik düzeyine yaptığı katkı ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre hız ve esneklik boyutu ismi verilmiştir. Altıncı faktörde yer alan maddelerin ise tedarik zincirinin firmanın müşteri ile ilişkilerine yaptığı katkı ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre müşteri boyutu ismi verilmiştir.



**Tablo 4.4: İşletme Performansı ile ilgili Faktörler ve Faktör Yükleri**

Faktörler	Önermeler	Bileşenler				
		1	2	3	4	5
Finansal Performans	Karlılığımız sürekli bir artış eğiliminde	0,841				
	Gelirlerimiz sürekli bir artış eğiliminde	0,778				
	Varlıklarımızı daha etkili kullanabiliyoruz.	0,754				
	Maliyet yapımız sürekli bir iyileşme yönünde	0,746				
	Yatırımlarımız sürekli bir artış eğiliminde	0,733				
	Hissedar değerlerimiz sürekli bir artış eğiliminde	0,626				
Kurum İçi Gelişme	Ürün ve hizmetlerimizi daha yüksek kalitede sunabilecek süreçlere sahip olduk		0,779			
	İşletme içi süreçlerimizi daha etkin dizayn etmeye başladık.		0,716			
	İşletme olarak örgüt yapısı ve örgüt kültürü konularında daha profesyonel adımlar atmaya başladık.		0,694			
	Ürün ve hizmetlerimizi daha düşük fiyata sunabilecek maliyet avantajlarına ve süreçlere sahip olduk.		0,675			
	İnsan sermayemizi geliştirme yönlü eğitim olanaklarımız arttı.		0,635			
Yenilikçilik Performansı	Bilgi ve iletişim teknoloji uygulamalarına daha hızlı uyum sağlamaya başladık.			0,799		
	Modern yönetim uygulamalarına geçiş konusunda önemli mesafe kat ettik.			0,792		
	Yenilikçi ürün performansımız sürekli bir artış eğiliminde			0,715		
Çalışan Performansı	Çalışanlarımızın kurumsal bağlılığı arttı ve iş gören devir hızında önemli düşüşler yaşadık.				0,764	
	Çalışanlarımızın çevresel farkındalığı arttı.				0,749	
Müşteri Performansı	Müşteri şikâyet oranlarımızda ciddi bir azalma başladı.					0,843
	Müşteri memnuniyetimiz önemli oranda artış gösterdi.					0,601
Özdeğer		6,937	1,998	1,557	1,140	1,068
Faktör ortalamaları		3,442	3,648	3,771	3,721	3,892

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: ,797. Bartlett Küresellik Testi:  $p < 0,05$ ;  $\chi^2: 679,008$ , df: 153. Açıklanan Toplam Varyans: % 70,559.

Otel İşletmelerinin performans bileşenlerini belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,79. Bartlett Testi sonucu  $p < 0,05$ ). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,50'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda;

Tablo 4.3 incelendiğinde analize alınan 18 maddenin 5 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 5 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %70,559 dur. Buna göre analizde ortaya çıkan 5 faktörün birlikte varyansın çoğunluğunu açıkladıkları söylenebilir. Önemli olarak belirlenen bu 5 faktörden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %21,009, ikincisinin %17,264, üçüncüsünün %13,861, dördüncüsünün %9,655 ve beşincisinin %8,769 dur.

Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 6 maddeden, ikinci faktör 5 maddeden, üçüncü faktör 3 maddeden, dördüncü faktör 2 madde ve beşinci faktör 2 maddeden oluşmaktadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,626 ile 0,841 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,635 ile 0,779 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,715 ile 0,799 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,749 ile 0,764 arasında değişmektedir. Beşinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,601 ile 0,843 arasında değişmektedir.

Faktörlerdeki maddelerin içerikleri dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin tümünün işletmenin finansal göstergeleri ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre finansal performans ismi verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddelerin tümünün işletme içi süreçlerde yaşanan gelişmelerle ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre kurum içi gelişim performansı ismi verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin tümünün yenilikçilik uygulamaları ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre yenilikçilik performansı ismi verilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin tümünün çalışanlara yönelik gelişim göstergeleri ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre çalışan performansı ismi verilmiştir. Beşinci faktörde yer alan maddelerin tümünün müşteri yapısına yönelik gelişim göstergeleri ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre müşteri performansı ismi verilmiştir.

### **4.3. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN KORELASYON ANALİZLERİ**

Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi ve işletme performansı değişkenlerine ait ilişkileri gösteren Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4.5'te verilmiştir. Değişkenler arasında  $p < 0.05$  ve  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 4. 5:** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Yenilikçilik Boyutu (F1)	1										
Rekabetçilik Boyutu (F2)	0,615(**)	1									
Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu (F3)	0,460(**)	0,412(**)	1								
İlişki Gücü Boyutu (F4)	0,458(**)	0,415(**)	0,375(**)	1							
Hız ve Esneklik Boyutu (F5)	0,597(**)	0,648(**)	0,394(**)	0,468(**)	1						
Finansal Performans (F6)	0,207	0,149	0,331(**)	0,283(*)	0,377(**)	1					
Kurum İçi Gelişim Performansı (F7)	0,370(**)	0,306(*)	0,089	0,525(**)	0,484(**)	0,471(**)	1				
Yenilikçilik Performansı (F8)	0,175	0,389(**)	0,056	0,354(**)	0,519(**)	0,474(**)	0,586(**)	1			
Müşteri Boyutu (F9)	0,211	0,294(*)	0,207	0,247(*)	0,161	0,089	0,277(*)	0,127	1		
Çalışan Performansı (F10)	0,142	0,151	0,186	0,128	0,158	0,332(**)	0,380(**)	0,294(*)	0,303(*)	1	
Müşteri Performansı (F11)	0,121	0,190	0,184	0,273(*)	0,469(**)	0,422(**)	0,470(**)	0,479(**)	0,177	0,212	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. \* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

Tablo incelendiğinde tedarik zinciri yönetimi boyutlarından; yenilikçilik boyutu ile işletme performansının kurum içi gelişim performansı boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yenilikçilik boyutu ile diğer işletme performansı boyutları arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Rekabetçilik boyutu ile işletme performansı bileşenlerinden kurum içi gelişim performansı, yenilikçilik performansı ve arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, finansal performans, çalışan performansı ve müşteri

performansı ile bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Kurumsal gelişime katkı boyutu ile finansal performans arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken diğer bileşenlerle; kurum içi gelişim performansı, yenilikçilik performansı, çalışan performansı ve müşteri performansı arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. İlişki gücü boyutu ile finansal performans, kurum içi gelişim performansı, yenilikçilik performansı ve müşteri boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, ilişki gücü boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Hız ve esneklik boyutu ile finansal performans, kurum içi gelişim performansı, yenilikçilik performansı ve müşteri boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, ilişki gücü boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Son boyut olan müşteri boyutu ile kurum içi gelişim performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, diğer bileşenlerle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir.

#### **4.4. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZLERİ**

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladığını determinasyon katsayısı ile belirlemek amacı ile regresyon analizleri yapılmıştır. İlgili sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından Yenilikçilik Boyutu, Rekabetçilik Boyutu, Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu, İlişki Gücü Boyutu, Hız ve Esneklik Boyutu ve müşteri boyutu değişkenlerinin finansal performansa etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 4.6'te sunulmaktadır.

**Tablo 4.6.** Tedarik Zinciri Yönetimi Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
Yenilikçilik Boyutu	-,067	0,153	-,068	-,437	0,663
Rekabetçilik Boyutu	-,244	0,168	-,235	-1,450	0,152
Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu	0,272	0,144	0,246	1,895	0,063
İlişki Gücü Boyutu	0,123	0,137	0,120	0,900	0,371
Hız ve Esneklik Boyutu	0,469	0,181	0,412	2,593	0,012
Müşteri ilişkileri boyutu	0,026	0,122	0,025	0,212	0,832
R= 0,473      R Square= 0,224 F= 3,027      p= ,005					

Bağımlı Değişken: Finansal Performans

Tablo 4.6’teki verilere göre bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkiler incelendiğinde tedarik zinciri yönetimi boyutlarından yenilikçilik boyutunun işletmenin finansal performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=-.068$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= -.437$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat yenilikçiliğin finansal performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak “H1a: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **yenilikçilik**, otel işletmelerinin **finansal performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından rekabetçilik boyutunun işletmenin finansal performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta= .235$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= -1.450$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat rekabetçilik boyutunun otel işletmelerinin finansal performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak “H2a: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **rekabetçilik**, otel işletmelerinin **finansal performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından Kurumsal Gelişime Katkı boyutunun işletmenin finansal performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta= .246$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= 1.895$ ) sonuçları incelendiğinde

değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat kurumsal gelişime katkı boyutunun otel işletmelerinin finansal performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak “H3a: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **Kurumsal Gelişime Katkı** boyutu, otel işletmelerinin **finansal performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tablo 4.6’teki Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından İlişki Gücü boyutunun işletmenin finansal performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.120$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= .900$ ) sonuçları incelendiğinde, değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat İlişki Gücü boyutunun otel işletmelerinin finansal performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak “H4a: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **İlişki Gücü** boyutu, otel işletmelerinin **finansal performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından Hız ve Esneklik boyutunun işletmenin finansal performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.412$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= 2.593$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat hız ve esneklik boyutunun otel işletmelerinin finansal performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ( $p< 0,05$ ). Sonuç olarak “H5a: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **Hız ve Esneklik** boyutu, otel işletmelerinin **finansal performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **desteklenmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından müşteri ilişkileri boyutunun işletmenin finansal performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.025$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= .212$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat müşteri ilişkileri boyutunun otel işletmelerinin finansal performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak “H6a: Tedarik zinciri yönetimi

boyutlarından **müşteri ilişkileri** boyutu, otel işletmelerinin **finansal performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından Yenilikçilik Boyutu, Rekabetçilik Boyutu, Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu, İlişki Gücü Boyutu, Hız ve Esneklik Boyutu ve müşteri boyutu değişkenlerinin Kurum İçi Gelişme etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 4.7’te sunulmaktadır.

**Tablo 4.7:** Tedarik Zinciri Yönetimi Boyutlarının Kurum İçi Gelişim Performansı Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
<b>Yenilikçilik Boyutu</b>	,106	,122	,116	,864	,391
<b>Rekabetçilik Boyutu</b>	-,123	,134	-,128	-,918	,362
<b>Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu</b>	-,254	,115	-,248	-2,215	,030
<b>İlişki Gücü Boyutu</b>	,376	,109	,394	3,435	,001
<b>Hız ve Esneklik Boyutu</b>	,402	,144	,381	2,781	,007
<b>Müşteri ilişkiler boyutu</b>	,175	,097	,183	1,795	,077
R= 0,651      R Square= 0,424 F= 7,722      p= ,000					

Bağımlı Değişken: Kurum İçi Gelişim performansı

Tablo 4.7’deki tedarik zinciri yönetimi boyutlarından yenilikçilik boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.116$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t=.864$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat yenilikçiliğin otel işletmelerinin kurum içi gelişim performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak “H1b: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **yenilikçilik** boyutu, otel işletmelerinin **Kurum İçi Gelişim** performansını pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından rekabetçilik boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta= -.128$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= -.918$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat

rekabetçilik boyutunun otel işletmelerinin kurum içi gelişim performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak “H2b: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **rekabetçilik** boyutu, otel işletmelerinin **Kurum İçi Gelişim** performansını pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tablo 4.7’deki tedarik zinciri yönetimi boyutlarından kurumsal gelişime katkı boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta = -0.248$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t = -2.215$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve kurumsal gelişime katkı boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak “H3b: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **kurumsal gelişime katkı boyutu**, otel işletmelerinin **Kurum İçi Gelişim** performansını pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından ilişki gücü boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.394$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= 3.435$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve ilişki gücü boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak “H4b: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **ilişki gücü boyutu**, otel işletmelerinin **Kurum İçi Gelişim** performansını pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **desteklenmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından hız ve esneklik boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.381$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= 2.781$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve hız ve esneklik boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak; “H5b:



Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **hız ve esneklik boyutu**, otel işletmelerinin **Kurum İçi Gelişim** performansını pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **desteklenmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından müşteri ilişkileri boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.183$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= 1.795$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat müşteri ilişkileri boyutunun müşteri ilişkileri boyutunun otel işletmelerinin Kurum İçi Gelişim performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H6b: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **müşteri ilişkiler boyutu**, otel işletmelerinin **Kurum İçi Gelişim** performansını pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından Yenilikçilik Boyutu, Rekabetçilik Boyutu, Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu, İlişki Gücü Boyutu, Hız ve Esneklik Boyutu ve müşteri boyutu değişkenlerinin işletmenin Yenilikçiliğine etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları tablo 4.8’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.8:** Tedarik Zinciri Boyutlarının İşletmenin Yenilikçilik Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
Sabit	1,721	,575		2,994	,004
<b>Yenilikçilik Boyutu</b>	-,263	,132	-,279	-1,986	,051
<b>Rekabetçilik Boyutu</b>	,201	,145	,202	1,386	,171
<b>Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu</b>	-,205	,124	-,193	-1,652	,103
<b>İlişki Gücü Boyutu</b>	,215	,118	,218	1,819	,074
<b>Hız ve Esneklik Boyutu</b>	,572	,156	,524	3,661	,001
<b>Müşteri Boyutu</b>	,029	,105	,029	,272	,786
R= 0,609      R Square= 0,371					
F= 6,206      p= ,000					

Bağımlı Değişken: **Yenilikçilik performansı**

Tablo 4.8'deki verilere göre tedarik zinciri yönetimi boyutlarından yenilikçilik boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=-.279$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= -1.986$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve yenilikçilik boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak; “H1c: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **yenilikçilik boyutu**, otel işletmelerinin **yenilikçilik performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tablo 4.8'deki Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından rekabetçilik boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.202$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= 1.386$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat rekabetçilik boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak “H2c: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **rekabetçilik boyutu**, otel işletmelerinin **yenilikçilik performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından kurumsal gelişime katkı boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=-.193$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= -1.652$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat kurumsal gelişime katkı boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H3c: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **kurumsal gelişime katkı boyutu**, otel işletmelerinin **yenilikçilik performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından ilişki gücü boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.218$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= 1.819$ ) sonuçları

incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat ilişki gücü boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H4c: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **ilişki gücü boyutu**, otel işletmelerinin **yenilikçilik performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından hız ve esneklik boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.524$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= 3.661$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve hız ve esneklik boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak; “H5c: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **hız ve esneklik boyutu**, otel işletmelerinin **yenilikçilik performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **desteklenmektedir**.

Tablo 4.8’deki tedarik zinciri yönetimi boyutlarından müşteri ilişkiler boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.029$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= .272$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat müşteri ilişkiler boyutunun otel işletmelerinin yenilikçilik performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H6c: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **müşteri ilişkiler boyutu**, otel işletmelerinin **yenilikçilik performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından Yenilikçilik Boyutu, Rekabetçilik Boyutu, Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu, İlişki Gücü Boyutu, Hız ve Esneklik Boyutu ve müşteri ilişkiler boyutu değişkenlerinin çalışanların performansına etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları tablo 4.9’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.9:** Tedarik Zinciri Boyutlarının İşletmenin Çalışan Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
(Constant)	1,717	,773		2,219	,030
<b>Yenilikçilik Boyutu</b>	,003	,178	,003	,018	,986
<b>Rekabetçilik Boyutu</b>	-,041	,196	-,036	-,207	,837
<b>Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu</b>	,130	,167	,108	,781	,438
<b>İlişki Gücü Boyutu</b>	-,015	,159	-,014	-,096	,924
<b>Hız ve Esneklik Boyutu</b>	,122	,210	,099	,581	,563
<b>Müşteri Boyutu</b>	,313	,142	,278	2,204	,031
R= 0,337 R Square= 0,113 F= 1,344 p= ,251					

Bağımlı Değişken: Çalışan performansı

Tablo 4.9'deki verilere göre tedarik zinciri yönetimi boyutlarından yenilikçilik boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.003$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= .018$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat yenilikçilik boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H1d: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **yenilikçilik boyutu**, otel işletmelerinde **çalışanların performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından rekabetçilik boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=-.036$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t= -.207$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat rekabetçilik boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H2d: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **rekabetçilik boyutu**, otel işletmelerinde **çalışanların performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından kurumsal gelişime katkı boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.108$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t=.781$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat kurumsal gelişime katkı boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H3d: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **kurumsal gelişime katkı boyutu**, otel işletmelerinde **çalışanların performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından ilişki gücü boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=-.014$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t=-.096$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat ilişki gücü boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H4d: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **ilişki gücü boyutu**, otel işletmelerinde **çalışanların performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tablo 4.9'deki verilere göre tedarik zinciri yönetimi boyutlarından hız ve esneklik boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.099$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t=.581$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat hız ve esneklik boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H5d: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **hız ve esneklik boyutu**, otel işletmelerinde **çalışanların performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından müşteri ilişkiler boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.278$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t=2.204$ ) sonuçları

incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve müşteri ilişkiler boyutunun otel işletmelerinin çalışanlarının performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Sonuç olarak; “H6d: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **müşteri ilişkiler boyutu**, otel işletmelerinde **çalışanların performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **desteklenmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından Yenilikçilik Boyutu, Rekabetçilik Boyutu, Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu, İlişki Gücü Boyutu, Hız ve Esneklik Boyutu ve müşteri ilişkiler boyutu değişkenlerinin otel işletmelerinin müşteri performansına etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları tablo 4.10’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.10:** Tedarik Zinciri Boyutlarının İşletmenin Müşteri Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
Sabit	1,636	0,613		2,669	0,010
<b>Yenilikçilik Boyutu</b>	-,246	0,141	-,258	-1,745	0,086
<b>Rekabetçilik Boyutu</b>	-,176	0,155	-,174	-1,135	0,260
<b>Kurumsal Gelişime Katkı Boyutu</b>	0,055	0,132	0,051	0,416	0,679
<b>İlişki Gücü Boyutu</b>	0,109	0,126	0,109	0,865	0,391
<b>Hız ve Esneklik Boyutu</b>	0,708	0,167	0,642	4,250	,000
<b>Müşteri Boyutu</b>	0,142	0,112	0,142	1,266	0,210
R= 0,548      R Square= 0,301 F= 4,511      p= ,001					

Bağımlı Değişken: **Müşteri performansı**

Tablo 4.10’deki verilere göre tedarik zinciri yönetimi boyutlarından yenilikçilik boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta = -.258$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi ( $t = -1.745$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat yenilikçiliğin müşteri performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Sonuç olarak; “H1e: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **yenilikçilik**, otel işletmelerinin **müşteri performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından rekabetçilik boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=-.174$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlığına ilişkin t-testi ( $t= -1.135$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat rekabetçilik boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H2e: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **rekabetçilik**, otel işletmelerinin **müşteri performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından kurumsal gelişime katkı boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.051$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlığına ilişkin t-testi ( $t= .416$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat kurumsal gelişime katkı boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H3e: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **kurumsal gelişime katkı**, otel işletmelerinin **müşteri performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tablo 4.10'daki verilere göre tedarik zinciri yönetimi boyutlarından ilişki gücü boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.109$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlığına ilişkin t-testi ( $t= .865$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat ilişki gücü boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak; “H4e: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **ilişki gücü boyutu**, otel işletmelerinin **müşteri performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından hız ve esneklik boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta=0.642$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlığına ilişkin t-testi ( $t= 4.250$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve hız ve esneklik boyutunun otel

işletmelerinin müşteri performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görölmektedir ( $p < 0,05$ ). Sonuç olarak; “H5e: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **hız ve esneklik boyutu**, otel işletmelerinin **müşteri performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **desteklenmektedir**.

Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından müşteri ilişkiler boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta = 0.142$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlığına ilişkin t-testi ( $t = 1.266$ ) sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat müşteri ilişkiler boyutunun otel işletmelerinin müşteri performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görölmektedir ( $p > 0,05$ ). Sonuç olarak; “H6e: Tedarik zinciri yönetimi boyutlarından **müşteri ilişkiler boyutu**, otel işletmelerinin **müşteri performansını** pozitif olarak etkilemektedir” hipotezi yapılan analizler sonucunda **reddedilmektedir**.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonucunda ulaşılan genel yargıları içeren bu bölüm üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, otelcilik sektöründe tedarik zinciri yönetimi ile ilgili elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir. İkinci kısımda araştırmanın literatüre yönelik sonuçları irdelenecektir. Üçüncü kısımda ise, tedarik zinciri yönetimi konusuna ilişkin olarak otelcilik sektörüne ve literatüre yönelik önerilere yer verilecektir.

#### 5.1. OTELCİLİK SEKTÖRÜNE YÖNELİK ULAŞILAN SONUÇLAR

Otelcilik sektörüne yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında, sektör, pazar dinamizminin en yüksek olduğu sektörlerden birisi olarak görülmektedir. Bununla birlikte, otel işletmelerinin bir hizmet işletmeleri olmaları nedeniyle gerek hizmet kavramının kendisinden kaynaklanan; soyutluk, standart sağlama zorluğu, stoklama olmayışı, öznel vb özellikler, gerekse otel işletmelerinin sunmuş olduğu üründen kaynaklanan; hizmetin sunum özellikleri, bileşik bir ürün sunmak, mevsimsellik, emek-yoğun üretim, subjektif değerlendirme vb. bir takım özellikler söz konusudur. Bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, otelcilik sektöründe rekabet avantajı elde etmenin ve bunu sürdürmenin diğer sektörlerle göre daha zor olduğu anlaşılmaktadır. Bunun için turizm sektöründeki ürün ve hizmetlerinin üretilmesi ve sunulması konusunda ilişkili olduğu diğer işletmelerle (ulaştırma işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, eğlence işletmeleri vb) işbirlikçi stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bu anlamda tedarik zinciri yönetimi, işletmeler açısından önemle üzerinde durulması gereken kavramlardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Bununla birlikte kurumsal imaj, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi gibi kavramlar otel işletmeleri için farklı bir anlam ifade etmekte ve artan pazar dinamizmi ve yoğun rekabet koşullarında otel işletmelerinin başarılı olmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar.

Sektörün gelecekteki eğilimlerine yönelik olarak, sektörün gelecekte büyüyen pazar yapısı içerisinde birleşmelere oldukça açık bir konuma geleceği, pazar koşullarının gelecekte daha rekabetçi olacağı, yeni işletmelerin pazara gireceği ve pazarın büyüyeceği, firmalarının büyüyen bu pazardan daha fazla pay alabilmek için çevresel gelişmelerle uyumlu birleşme ve büyüme stratejilerini uygulayabilecekleri düşünülmektedir. Bu doğrultuda tedarik zinciri yönetiminin üzerinde profesyonelce düşünülmesi gereken bir konu olarak otel işletmelerinin gündemlerini meşgul edecek bir konu olacağı öngörülmektedir.

Otel işletmelerinin tedarik zinciri yönetimi konusunda kavramsal ve uygulama anlamında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları araştırma sonucunda ulaşılan en belirgin sonuçtur. Bunun en belirgin göstergesi ise yapılan çalışma sonucu elde edilen verilere göre hipotezlerden sadece bir tanesinin (hız ve esneklik boyutunun işletme performansını pozitif olarak etkilemesi) desteklenmesidir. Bu kapsamda yürütülen araştırma sürecinde, otel işletmelerinin tedarikçilerini belirleme ve tedarikçilerle ilişkilerini stratejik amaçlar doğrultusunda gerçekleştirme konularında çok sıkıntılı oldukları gözlemlenmiştir.

Yürütülen araştırma sonucunda, otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminin altı boyutlu bir olgu olarak anlaşıldığı belirlenmiştir. Bu boyutlar; yenilikçilik boyutu, rekabetçilik boyutu, kurumsal gelişime katkı boyutu, ilişki gücü boyutu, hız ve esneklik boyutu ve müşteri ilişkiler boyutu şeklindedir. Literatürde konuya ilişkin yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, tedarik zinciri yönetimi boyutları açısından, araştırma sonuçlarının literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Yani üretim işletmelerinde olduğu gibi, otel işletmeleri de tedarik zinciri yönetimini altı boyutlu bir yönetim uygulaması olarak algılamaktadırlar. Fakat konuyu anlama ve uygulamada otel işletmelerinin yapısal ve sektörel özelliklerinden dolayı birçok farklılık ve karmaşıklık yaşanmaktadır. Bu özellikler otel işletmelerinin emek-yoğun olması, herhangi bir olaya karşı çok esnek olması, tedarikçilerin birden fazla olması (ürün ve hizmet tedarikçileri) gibi farklılık ve karmaşıklıklardır.

Otel işletmelerinde performans yönetimi kavramı ise beş boyutlu bir olgu olarak algılanmaktadır. Bu boyutlar: finansal performans, yenilikçilik performansı, kurum içi gelişim performansı, çalışan performansı ve müşteri performansı şeklindedir. Araştırma sonuçları performans yönetimi konusunda da literatürle uyumlu sonuçlar ortaya koymaktadır.

## **5.2. LİTERATÜRE YÖNELİK ULAŞILAN SONUÇLAR**

Yapılan literatür araştırması sonucunda yürütülen bu araştırmanın otelcilik sektöründe tedarik zinciri yönetimi konusunu inceleyen ilk araştırmalardan biri olduğu görülmektedir. Bu anlamda araştırmanın bundan sonra yapılacak çalışmalar için başlangıç olması ve alt yapı oluşturması adına literatüre katkı yapması beklenmektedir.

Konunun otel işletmeleri açısından kavramsal ve deneysel anlamda anlaşılabilmesi için daha kapsamlı nitel ve nicel araştırmalara gereksinin duyulmaktadır. Özellikle nedensel araştırmalar ve model geliştirmeye yönelik araştırmaların bu eksikliği giderebileceği öngörülmektedir.

Literatür incelendiğinde, özellikle üretim işletmeleri ile ilgili, genellikle tedarik zinciri yönetimi boyutlarından yenilikçilik boyutunun, rekabetçilik boyutunun, kurumsal gelişime katkı boyutunun, ilişki gücü boyutunun ve müşteri ilişkiler boyutunun işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Fakat araştırma sonucu, bu anlamda literatürle uyumlu sonuçlar ortaya koymamaktadır. Yani eldeki verilere göre tedarik zincirinde yenilikçiliğin, rekabetçiliğin, kurumsal gelişimin, ilişki gücünün ve müşteri ilişkilerinin otel işletmelerinin performansına pozitif bir katkısı bulunmamaktadır. Bu durumun genel olarak otel işletmelerinin yapısal özelliklerinden, konuya ilişkin bakış açılarından ve sahip oldukları deneyimlerin yetersizliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, literatürle uyumlu olan tek sonuç olarak tedarik zinciri yönetimi boyutlarından hız ve esneklik boyutunun otel işletmelerinin performansına pozitif katkılar yaptığı sonucudur. Otel işletmeleri tedarikçileri ile ilişkilerini sektörel değişimlere ve müşterilere ulaşım için hızlı ve esnek olma konusunda geliştirmektedirler. Bu durumun finansal, kurum içi gelişim, yenilikçilik ve müşteri performanslarına pozitif yansıtacağını düşünmektedirler.

### **5.3. ÖNERİLER**

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında sektöre ve literatüre yönelik aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Otel işletmelerinin sektörün gelecekteki eğilimlerini dikkate alınarak daha bütüncül ve stratejik bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Ancak bu bakış açısı doğrultusunda pazar dinamizmine ve yeni rekabet koşullarına proaktif olarak cevap verebilme ve stratejik esnekliğe sahip olma becerisine kavuşabilirler. Etkin tedarik zinciri yönetimi bu bakış açısının önemli bir sonucudur.

Konunun teorik alt yapısının oluşması için, genelde turizm sektöründe tedarik zinciri yönetimi, özelde ise otel işletmeleri için tedarik zinciri yönetimi için model geliştirmeye ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda konu ile ilgili araştırmacıların model geliştirme ve nedensellik yönlü araştırmalara önem vermeleri gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

AKAL, ZUHAL., 1998, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473.

AKGÜL, BAŞAK A., 2004, İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Cilt No: (24):73-82.

AKMAN, GÜLŞEN. ve ALKAN, ATAKAN. (2006), Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP Yönetimi Kullanılarak Tedarikçilerin Performanslarının Ölçülmesi: Otomotiv Yan Sayınde Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi, *Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 9.

ALBAYRAKOĞLU, PELİN., 2006, *İkram Servis İşletmelerinde Tedarik Zinciri, Yönetimi ve USAŞ Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ATAKAN, F. ve KAYACIK, G., 2001, *Elektronik Ticaret Ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu*, web adresi: [Http://Bornova.Ege.Edu.Tr/-Kayacik/Download/Odtuyik.Doc](http://Bornova.Ege.Edu.Tr/-Kayacik/Download/Odtuyik.Doc)[Online], [Ziyaret Tarihi: 27.12.2009].

AYDEMİR, A. RIZA. 2000, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Taşımacılığın Tedarik Zinciri Yönetimindeki Rolü Ve Gebze Ve Civarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

AYDIN, S. ZEKİ., 2005, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYKAÇ, SELCEN ve BAYRAKTAR, DEMET., 2007, Tedarik Zinciri Yönetiminde Hizmet Seviyesi Gereklere İçin Önergeler: Snell Kanunu Yaklaşımı, [Online], web adresi: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1363766](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1363766), [Ziyaret Tarihi]: 25/06/2010.

AYVAZ, BERK, 2006, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Kullanılan Elektronik Veri Değişim Sisteminin Performansını Etkileyen Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

BARUTÇU, SÜLEYMAN., 2007, İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetimi (Denizli Tekstil İşletmelerinin İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminden Yararlanma Durumuna Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18 – S:1302–1796

BAŞKONUŞ, Ş. BAHADIR., 2007, *Kurumsal Kaynak Planlaması ve Yönetim Bilişim Sistemlerinin İşletmeler İçin Önemi Ve Kullanımı*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAYHAN, MEHMET., 2005, *Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAYRAM, NURAN., 2009, *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Ezgi Kitapevi Bursa

BERTAN, SERKAN, 2009, *Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne Balanced Scorecard As A Management Tool In Hotels*, *Journal Of Yaşar University*, 4(16), 2525-2538

BLAND JM, ALTMAN DG. 1986. Statistical Methods For Assessing Agreement Between Two Methods Of Clinical Measurement. *Lancet*. 307-310.

BEDÜK, MUSTAFA., 2009, *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

BİR, A. ATIF ve DİĞ., 1999, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 601 Isbn 975 - 492 - 840 - 1

BOWERSOX, D. J. ve DOGUGHERTY, P.j., 1995, *Logistics Paradigms: The Impact Of Information Technology*, *Journal Of Business Logistics*, Cilt: 16(1), Sn:65-80.

BULUT, A. ZEKİ., (2004), *İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler*, *Mevzuat Dergisi*, Yıl:7 Sayı: 79 ISSN: 1306-0767 web adresi: <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (Erişim Tarihi: 11.10.10)

CEYLAN, ABDULLAH., 2009, *Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

CHAN, FELIX T. S. ve QI, H. F., 2003, *An Innovative Performance Measurement Method For Supply Chain Management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, Cilt: 8 (3), S: 209-223.

CHEN, ERIC, L., ve KAI-LING HO, K., 2002, *Demystifying Innovation*, *Perspectives on Business Innovation*, Cilt: 8 S: 46-52.

CİRAVOĞLU, GÜZİN., 2006, *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇAĞLIYAN, VURAL., 2002, *Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇANCI, METİN ve ERDAL, MURAT., 2003, *Lojistik Yönetimi: Freight Forwarder El Kitabı 1*, Uluslararası Taşımacılık Ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD), İstanbul, ISBN: 97592469-1-0.

ÇİFTÇİ, ÖZGÜR, 2005, An Artificial Intelligence Application At The Alternative Supplier Medium For The Selection Of Supplier, *Electronic Letters On Science & Engineering*, Cilt No:1(1), Sayfa:605-614.

DEMİR, ALPARSLAN S., ve TAŞKIN, HARUN., 2008, İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri, *Journal Of Yaşar University*, 3(11), 1695 - 1709

DEMİRDÖĞEN, O. ve KÜÇÜK, O., 2007, Malzeme Akışının Etkinliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, 8. Türkiye Ekonometri Ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi.

DEMİRTAŞ, MUSTAFA., 2008, *Tedarik Zinciri Yönetiminde, Tahminleme Ve Planlama İşbirliğinin Rekabet Gücüne Etkisi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon,

DEMİRYÜREK H, KUTLUHAN., 2007, *Tedarik Zinciri Yönetimi, Tüketicilere Etkin Yaklaşım Ve Türkiye Örneklemeleri*, Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

DERELİ, METİN., 1989, *Otel İşletmeciliğinde Önbüro*, Turban Turizm A.Ş, Ankara.

DİNÇER, TUĞBA., 2009, *Stratejik Planların İzlenebilirliği Çerçevesinde Balanced Scorecard*, Yeterlilik Tezi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

DOĞAN, SELEN. ve DEMİRAL, ÖZGE., 2008, İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4(7), S. 1–22

DOĞAR, AYŞEGÜL., 2006, *Tedarik Zincirinde Stok Yönetim*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

DURAN, EROL., 2003, *Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Avantajları*, Yüksek Lisans Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DURDUDİLER, MEHMET., 2006, *Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlemesinde AHP Ve Bulanık Ahp Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

ELEREN, ALİ ve SOBA, MUSTAFA., *İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçümü ve Uşak Deri Sektöründe Bir Uygulama*, [online], Web adresi: <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim11.pdf>, [Ziyaret Tarihi]: 25/06/2010).

ELİTOK, ERGUN., 2005, *Örgütlerde Performans Yönetimi Açısından Kurum Karnesi Tekniğinin Kullanımı: Örnek Uygulamalar*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EYMEN, U. ERMAN. 2007, *Tedarik Zinciri Yönetimi*, Kaliteofisi Yayınları, Web adresi: [www.kaliteofisi.com](http://www.kaliteofisi.com) [online], (Ziyaret Tarihi; 27.12.2009).

EYMEN, U. ERMAN. 2007, *Veri Analiz Yöntemleri*, ınları, Web adresi: [www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com), İstatistik Merkezi Yayın No: 1, [online], (Ziyaret Tarihi; 01.10.2010).

FIELD, ANDY. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS For Windows*. London – Thousand Oaks- New Delhi: Sage Publications.

GEDİKLİ, D. CÜNEYT., 2006, *İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobi'lerde Uygulanması İçin Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GİMENEZ, CRISTINA. ve EVENTURA, EVA., 2003, *Supply Chain Management As A Competitive Advance İn The Spanish Grocery Sector*, *International Journal of Logistics Management*, Cilt 14(1), S: 77-88.

GONZALES. MARVİN ve DİĞ., 2008, *Designing A Supply Chain Management Academic Curriculum Using Qf And Benchmarking*, *Quality Assurance in Education* Cilt:1. 16(1). S: 36-60.

GÜLEŞ, H. KÜRŞAT ve DİĞ., 2009, *Tedarik Zinciri Yönetimi (Stratejik Planlama, Modelleme Ve Optimizasyon)*, Gazi Kitabevi, Ankara, ISBN: 978-605-5804-36-7

GÜNER, M. FATİH., 2008, *Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard*, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10 /(1), S: 247 – 265.

JANSZEN, FELIX, 2000, *The Age Of İnnovation: Making Business Creativity A Competence, Not A Coincidence*. Prentice hall. London:



JOHN TURNBULL, ve S. SENGUPTA, 1999, Seamless Optimization Of The Entire Supply Chain, *Industrial Engineering Solutions*, S.21.

KABADAYI, EBRU, TÜMER., 2002, İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, S: 61-75

KAĞNICIOĞLU, CELAL, HAKAN., 2007, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*, Anadolu Üniversitesi Kütüphanesi Ve Dökümantasyon Merkezi, Eskişehir, 978-975-06-0427-0

KAPLAN, ROBERT, S. ve NORTON, DAVID. P., 1996, Balanced Scorecard, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul. ISBN: 978-975-322-125

KAPLAN, S. ROBERT, ve NORTON, DAVID. P., 1996, Using the Balanced Scorecard As A Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Cilt: 74 No: 1, S: 75-85.

KARA, GÖKHAN., 2009., Lojistik Yönetimi Ders Notları, İstanbul Üniversitesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği,

KARAKILIÇ, YÖRÜK, NİLÜFER., 2009, Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12(21), S: 200-214

KARASU, I. FATMA., 2006, *Tedarik Zincirinin Yapısı ve İşleyişi*, Yüksek Lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KASNAKLI, BURCU., 2002, Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, ss.131-152.

KAZANÇOĞLU, YİĞİT., 2008, *Lojistik Yönetim Sürecinde Tedarikçi Seçimi Ve Performans Değerlemesinin Yöneylem Araştırması Teknikleri İle Gerçekleştirilmesi; AHP (Analitik Hiyerarşik Süreç) Ve DEA (Veri Zarflama Analizi)*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KEHOE, DENNIS., ve NICK. BOUGHTON, 2001, İnternet Based Supply Chain Management: A classification of Approaches to Manufacturing Planning ve Control, *International Journal of Operations ve Productions Management*, , Cilt No: 21(4), S: 516–524.

LACITY, M. C., WILLCOCKS, L. ve FENNY, D., 2004, Outsourcing And Strategic Partnerships Revisited, *European Management Journal*, Cilt: 22(2), S: 127-141.

LAURA R. KOPCZAK, Logistics Partnership And Supply Chain Restructuring: Survey Results From The Us Computer Industry, *Production And Operations Management*, Cilt.6, No.3, (1997), S.227.

LAZOL, İBRAHİM ve EKER, MELEK., 2009, The Effect of Competition and Computer Aided Manufacturing On The Use of Multiple Performance Measures: An Emprical Study[online], *Akademi Sosyal Bilimler İndeksi*, Cilt:11, Sayı:9 <http://www.asosindex.com/journal-article-abstract?id=42> [ziyaret Tarihi: 25/06/2010]

LEE, HAU.L. ve BILLINGTON. COREY., 1992, Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities, *Sloan eManagement Review*, Cilt:33 No.3, S: 65-73.

LEE, HAU. L, 2007, Çevik, Uyarlanabilir Ve Uyumlu Tedarik Zincirleri, İngilizceden Çeviren: Oygur YAMAN, *Harvard Business Review On Supply Chain Management*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), İstanbul.

LIKER, JEFFREY ve CHOİ, THOMAS. Y., 2007, Derin Tedarikçi İlişkileri Oluşturmak, İngilizceden Çeviren: Oygur YAMAN, *Harvard Business Review On Supply Chain Management*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), İstanbul.

LUMMUS, RHONDA.R., ROBERT.J. VOKURKA, 1999, Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective And Practical Guidelines, *Industrial Management & Data Systems*, Cilt: 99/1, S:11-17.

MACBETH, D. K. ve FERGUSON, N., 1994, Partnership Sourcing: An integrated Supply Chain Management Approach, Pitman Publishing, London.

METZ, PETER. J., 1998, Demystifying Supply Chain Management, *Supply Chain Management Review*, Cilt: 24, S: 1-10.

MİN, HOKEY ve ZHOU. GENGÜİ., 2002, Supply Chain Modeling: Past, Present and Future, *Computers & Industrial Engineering*, Cilt: 43 S:231-249.

NARASİMHAN, R. ve KİM, S.W., 2002, Effect of Supply Chain Integration on the Relationship between Diversification and Performance: Evidence from Japanese and Korean firms, *Journal of Operations Management*, Cilt: 20, S:303-323.

OLALI, HASAN ve KORZAY, MERAL., 1993, *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, ISBN:975-486-299-0.

ÖZDEMİR, A. İHSAN., 2004, Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri Ve Yararları, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 23, S. 87-96.

ÖZTÜREN, ALİ., 2008, *KKTC Turizm Sektöründe Bütünleşik Tedarik Zincirinin Otel İşletmelerinin Performansına Etkisi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PAPAZOĞLU, M.P., ve TSALGATİDOU, A., 2000, Business-To-Business Electronic Commerce Issues And Solutions, *Decision Support, Systems*, Cilt: 29(4), S: 323-342.

PİBOONRUNGROJ, PAİRACH. ve DİSNEY, S.M. (2009). Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework, *Proceeding On Phd Networking Conference*, 1-2 July. Nottingham, UK.

RUSSELL, STEPHEN. H., 2007, Supply Chain Management, More Than İntegrated Logistics, *Air Force Journal of Logistics*, Cilt: 31, S: 55-62.

SAKALLI, HACER., 2007, *Tekstil Sektöründe Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SIMCHI-LEVI, D. (2003), *Managing the Supply Chain*, New York: McGraw-Hill Professional.

SPEKMAN, ROBERT E., KAMAUFF Jr, JOHN W. ve MYHR, NİKLAS., 1998, An Empirical Investigation İnto Supply Chain Management, A Perspective On Partnerships, *Supply Chain Management*, Cilt: 3(2), S. 53-67.

ŞAHİN, AYŞE ve Demir, HULUSİ, 2002, Bilgi-İşlem Teknolojilerindeki Gelişmelerin Lojistik Yönetimi Üzerindeki Etkileri Tedarik Zincirleri Yönelimli Teorik Bir Analiz, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8 (3), S: 27-48,

ŞEN, ESİN., 2008, Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, *Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi*,

ŞEN, ŞELÇUK., 2007, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi Sistemine Ait Bir Karar Destek Modeli Geliştirilmesi Ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

ŞENYİĞİT, ERCAN., 2009, Mobilya Endüstrisinde Aşamalar Arasında Fire Bulunana Çok Aşamalı Tedarik Zinciri Ağının Optimizasyonu, *Erciyes Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Cilt; 25 (1-2), S: 168 -182,

ŞERBETÇİOĞLU, HALİL., 2007, *İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

TAN, K. CHOON ve V.R., HANDFIELD, R.B., 1998, Supply Chain Management: Supplier Performance And Firm Performance, *International Journal Of Purchasing And Material Management*, Cilt:.34 No.3, SN:.2-9.

TAN, K. CHOON., 2001, A Framework Of Supply Chain Management Literature”, *European Journal Of Purchasing & Supply Management*, Cilt:7, S: 39-48.

TAPPER RICHARD, ve FONT, XAVIER., 2005, *Tourism Supply Chains. Report Of A Desk Research Project For The Travel Foundation*, Leeds Metropolitan University Environment Business & Development Group,

TOPÇUBAŞI, CENK., 2007, *Tedarik Zinciri Yönetimi ve Isı Sektöründe Bir Uygulama: Viessmann A.Ş.*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi.

TRACEY, MICHAEL ve DİĞ., 2005, The Impact Of Supply-Chain Management Capabilities On Business Performance, *Supply Chain Management: An International Journal*, Cilt: 13(5), S: 179-191.

TUNÇ, BOZDURGUT. NUR., 2006, *Lojistik Ve Tedarik Zincirinde Dengelenmiş Performans Kartı Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

TUTKUN, HALİL. İBRAHİM., 2007, *Tedarik Zinciri Yönetimi Yapısının Tasarlanması Ve Örgütlenmesi Öncesinde İşletmede Uygulanabilirliğinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Dil Kurumu, [Www.Tdk.Gov.Tr](http://www.tdk.gov.tr) [online], (Ziyaret Tarihi: 25.02.2010).

TÜRKAY OĞUZ ve HALİS MUHSİN., 2010, Konaklama İşletmelerinde Tedarikçi – İşletme İlişkileri: Türk Şehir Otellerinden Bulgular, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:7, S:1.

TÜRKÖZ, ÖZGE., 2007, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Gereksinim Planlaması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

UYVAL, FAHRİYE., 2008, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Toplu Üretim Planlama İçin HMMS Modelin Zaman Skalasında Çözümü Ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÜNAL, VOLKAN., 2009, *Elektronik Tedarik Zinciri Yönetiminde Zeki Ajanların Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

ÜNÜVAR, MUSTAFA., 2005, Tedarik Zinciri Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, S:25-27.

ÜNÜVAR, MUSTAFA, 2009, Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Ege Akademik Bakış*, İzmir

WHIPPLE, JUDİTH, S. ve GENTRY, JULİE J., 2000, A Network Comparison Of Alliance Motives And Achievements, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Cilt: 15(5), S: 301 – 322.

VÉRONNEAU, SIMON. ve ROY, JACQUES., 2009. Global Service Supply Chains: An Empirical Study Of Current Practice And Challenges Of A Cruise Line Corporation. *Tourism Management*, Cilt: 30(1), S: 128-139.

YALÇINER, HAKAN., 2004, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAZICIOĞLU, YAŞI ve ERDOĞAN, SAMİYE., 2004, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, ISBN: 975-8326-98-8

YILDIZÖZ, HAKAN., 2006, *Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, YILDIRIM. ve BİTİTCİ, ÜMİT., 2005, Performance Measurement In The Value Chain: Manufacturing v. Tourism, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Cilt:55(5), S: 371-389.

YÖRÜK, DURMUŞ., 2007, *Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Türkiye'deki Online Süpermarketlerin Performansına Etkisi*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÖRÜK, NEBİ., 2008, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçinin Yönettiği Stok Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

YÜKSEL, HİLMİ, 2002., Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4(3).

YÜKSEL, HİLMİ., 2004, Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt:11(1).

ZHANG, XİNYAN., SONG, HAIYAN. ve HUANG, GEORGE.Q., 2009, Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda, *Tourism Management*, Article in press, Cilt: 30, S: 1-14.

ZHU, QİNGHUA. ve SARKİS. JOSEPH., 2004, Relationships Between Operational Practices and Performance Among Early Adopters Of Green Supply Chain Management Practices İn Chinese Manufacturing Enterprises, *Journal of Operations Management* Cilt: 22, S: 265–289.

## **EKLER**

**KONU:** Anket Doldurma Talebi

Sayın İlgili,

Bu mektubun konusu, akademik bir çalışma çerçevesinde görüşlerinizi almak amacıyla anket uygulama talebimizi içermektedir.

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalındaki Yüksek Lisans öğrenimimi sürdürmekteyim. Bilimsel\akademik bir çalışma kapsamında “**Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerin Performansı Üzerindeki Etkileri belirlemeye yönelik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” yürütmekteyim.

Çalışmanın amacı, “**Otel İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi etkililiğinin Performans Üzerindeki Etkileri**”ni ortaya koyarak günümüz yoğun rekabet koşullarında sektör lideri olmaya veya ayakta kalmaya çalışan işletmelere ve konu ile ilgilenen araştırmacı akademisyenlere rehberlik edecek öneriler sunmaktır.

Bu amaçla **sektörde öncü kurumlar arasında yer alan işletmenizin** yöneticisi olarak konuya ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmakta ve sizden anket formunu doldurmanız talep edilmektedir. Anketler aracılığıyla elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılması söz konusu değildir. Araştırma sonuçları tarafınıza gönderilecektir.

İlginize sunulan anket formunu değerlendirdikten sonra uygun gördüğünüz takdirde 01 Nisan 2010–01.05.2010 tarihleri arasında e-posta adresine göndermenizi rica ederim. Çalışmanın sektör-üniversite işbirliğine yönelik iyi bir örnek oluşturması dileğiyle sağlayacağınız katkılara şimdiden teşekkür ederim.

### **İLETİŞİM BİLGİLERİ:**

**Caner GÜÇLÜ**

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

TEL: 0544 4422637

E-mail 1: [cnrgel@hotmail.com](mailto:cnrgel@hotmail.com).

## TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE FİRMA PERFORMANSI ANKETİ

**Bölüm 1:** Bu bölümdeki soruların amacı , "Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerin Performansı Üzerindeki Etkilerini belirlemeye yöneliktir. Lütfen ölçeğin üst kısmındaki ölçütlerden yararlanarak, değerlendirmelerinizi yapınız. Değerlendirmenizle ilgili olarak yargıların karşısındaki boşluklara (x) işareti koyunuz.

Tedarik Zinciri Yönetimi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derece	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Tedarik zincirinin etkin yönetilmesi;</b>					
Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>müşterilerimize daha hızlı cevap verme</b> odaklı geliştiriyoruz.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>yeni ürün geliştirme maliyetimizi azaltma</b> odaklı geliştiriyoruz.					
Tedarikçilerimiz <b>müşterilerimizin beklentilerini</b> belirlememizde önemli bir rol oynamaktadır.					
Tedarikçilerle ilişkilerimiz <b>müşteri memnuniyetimizin</b> oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.					
Tedarikçilerimiz <b>hizmet bütünü</b> müzün önemli bir parçasıdır.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>ürün\hizmetlerimizde yenilikçiliğe</b> odaklanma üzerine geliştiriyoruz.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>ürün\hizmetlerimizde kalite standartlarının</b> artırılmasına yönelik geliştiriyoruz.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>hizmet kalitemizi</b> artırmaya yönelik oluşturuyoruz.					
Tedarikçilerle ilişkilerimiz <b>ürün\hizmetlerimizde farklılaşmamıza</b> yardımcı olmaktadır.					
Tedarikçilerle ilişkilerimiz <b>ürün\hizmet sunularımızda maliyet avantajı</b> sağlamaktadır.					
Tedarikçilerle ilişkilerimiz <b>yeni teknolojileri</b> kullanmamız konusunda bizi teşvik etmektedir.					
Tedarikçilerle ilişkilerimiz <b>Bilgi ve iletişim sistemlerini</b> daha etkin kullanmamıza yardımcı olmaktadır.					
Tedarikçilerimiz ile ilişkilerimiz <b>yeni ürün\hizmet tasarımlarımızı</b> kolaylaştırmaktadır.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizde kullandığımız bilgi ve iletişim teknolojileri <b>stratejik düzeyde</b> daha hızlı ve etkin <b>karar</b> almamıza yardımcı olmaktadır.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizde kullandığımız bilgi ve iletişim teknolojileri <b>işlemsel düzeyde</b> daha hızlı ve etkin <b>karar</b> almamıza yardımcı olmaktadır.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizde kullandığımız bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde <b>müşteri geri bildirimleri</b> hızlı bir şekilde cevaplandırılmaktadır.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizde kullandığımız bilgi ve iletişim teknolojileri kanal içindeki <b>bilgi alışverişlerinin doğruluğunu ve etkinliğini</b> artırmaktadır.					
Tedarikçilerle ilişkilerimiz firmamızın <b>rekabetçi yeteneklerini</b> artırmaya yönelik oluşturuyoruz.					
Tedarikçilerimizin pazarlık güçleri <b>pazar payımızı</b> artırmaya yönelik kullanıyoruz.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>rekabet avantajı sağlamaya</b> yönelik oluşturuyoruz.					
Tedarikçilerle ilişkilerimizi <b>finansal kaynaklarımızı ve sermaye yapımızı</b> geliştirme yönlü kuruyoruz.					
Tedarikçilerle olan ilişkilerimiz <b>karar alma aşamalarımıza</b> önemli bir rol oynamaktadır.					
Tedarik zincirindeki ilişkide olduğumuz <b>tüm işletmelerin başarılı olmasını</b> önemsiyor ve gerekli yardımları yapıyoruz.					
Tedarik zincirindeki ilişkide olduğumuz tüm işletmelerin birbirine <b>güven ve sadakatleri</b> üst düzeydedir.					
Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz sayesinde <b>öz yeteneklerimize</b> daha etkin bir şekilde odaklanabiliyoruz.					
Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz sayesinde daha <b>esnek</b> hareket edebiliyoruz.					

Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz sayesinde <b>değişime ve pazar hareketliliğine</b> daha hızlı cevap verebiliyoruz.					
---	--	--	--	--	--

Performans Bileşenleri					
<b>Etkili tedarik zinciri yönetimi sayesinde;</b>					
<b>Finansal Performans</b>					
Hissedar değerlerimiz sürekli bir artış eğiliminde					
Maliyet yapımız sürekli bir iyileşme yönünde					
Varlıklarımızı daha etkili kullanabiliyoruz.					
Gelirlerimiz sürekli bir artış eğiliminde					
Yatırımlarımız sürekli bir artış eğiliminde					
Karlılığımız sürekli bir artış eğiliminde					
<b>Müşteri Performansı</b>					
Müşteri sayımız sürekli bir artış eğiliminde					
Sadık müşteri oranımız sürekli bir artış eğiliminde					
Müşteri memnuniyetimiz önemli oranda artış gösterdi.					
Müşteri şikâyet oranlarımızda ciddi bir azalma başladı.					
Şikâyetlerin kaynağı ve çözümü konusunda daha profesyonel olduk.					
<b>İçsel Performans</b>					
İşletme içi süreçlerimizi daha etkin dizayn etmeye başladık.					
Ürün ve hizmetlerimizi daha yüksek kalitede sunabilecek süreçlere sahip olduk.					
Ürün ve hizmetlerimizi daha düşük fiyata sunabilecek maliyet avantajlarına ve süreçlere sahip olduk.					
İnsan sermayemizi geliştirme yönlü eğitim olanaklarımız arttı.					
İşletme olarak örgüt yapısı ve örgüt kültürü konularında daha profesyonel adımlar atmaya başladık.					
Çalışanlarımızın kurumsal bağlılığı arttı ve iş gören devir hızında önemli düşüşler yaşadık.					
<b>Yenilikçilik ve Öğrenme Performansı</b>					
Yenilikçi ürün performansımız sürekli bir artış eğiliminde					
Bilgi ve iletişim teknoloji uygulamalarına daha hızlı uyum sağlamaya başladık.					
Modern yönetim uygulamalarına geçiş konusunda önemli mesafe kat ettik.					
İşletmemizin çevresel farkındalığı arttı.					

**Bölüm 2:** Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanını işaretleyiniz.

- Cinsiyetiniz:  Bay  Bayan
- Yaş grubunuz:  20–24  25–34  35–44  45–54  55 yaş ve üstü
- Mesleki unvanınız\Deneyim süreniz: .....
- İşletmenizin Türü:  3 yıldız  4 yıldız  5 yıldız
- Eğitim düzeyiniz:  İlköğretim  Ortaöğretim(Lise)  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü

**Değerli zamanınızı ayırarak bu önemli konuda bize yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.**



# ÖZGEÇMİŞ

## Caner GÜÇLÜ

Adres : Hisar Köyü - Kilis

Gsm : (544) 442 26 37

Ev : (348) 814 37 56

E-mail : cnrgcl@hotmail.com

### Kişisel bilgilerim:

Uyruğum : T.C.

Doğum Yerim : Merkez-Kilis

Doğum Tarihim : 13.09.1985

Askerlik Durumum : 12.09.2010 (Tecil)

### İş Deneyimlerim:

- 1- 01.05.2001/12.09.2001 – Perissia Otel, Antalya/Kumköy (Stajyer)
- 2- 15.05.2002/01.09.2002 – Santur Otel, Kuşadası/Aydın (Stajyer)
- 3- 01.06.2004/28.08.2004 – Şima Otel, Kemer/Antalya (Servis Elemanı)
- 4- 15.06.2007/20.07.2007 – Swiss Otel, Beşiktaş/İstanbul (Servis Elemanı)

### Eğitimim:

- Düzce Üniversitesi-Turizm ve Otel işletmeciliği ABD – 2008/----
- Abant İzzet BAYSAL Üniversitesi-Akçakoca Tur. İşl. ve Otel. Y.O – 2004-2008
- Yaşar AKTÜRK Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi 1999-2003

### Yabancı dil:

- İngilizce: Okuma: İyi, Yazma :İyi, Anlama: İyi
- Almanca: Okuma: Az, Yazma: az, Anlama:Az

### Akademik İlgi alanlarım:

- Turizm İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon

### Bilgisayar Bilgisi

- Office Programları (Word, Excel, Power Point)