

**T.C.**  
**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-  
TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ: KAPADOKYA BÖLGESİ  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Ebru KEMER**

**2013-NİĞDE**

**T.C.**  
**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-  
TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ: KAPADOKYA BÖLGESİ  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Ebru KEMER**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Arzum BÜYÜKKEKLİK**

**2013-NİĞDE**

## ONAY SAYFASI

Yrd.Doç.Dr. ARZUM BÜYÜKKEKLİK danışmanlığında EBRU KAVUT tarafından hazırlanan "Turizm Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri: Kapadokya Bölgesi Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

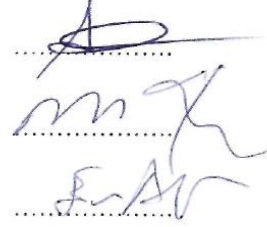
Tarih: 04.07.2013

### JÜRİ :

Danışman : Yrd.Doç.Dr. Arzum Büyükkelik

Üye : Doç.Dr. Murat AKIŞ

Üye : Yrd.Doç.Dr. Ebru Arıcıoğlu



### ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Günümüzün hızla gelişen sektörlerinden biri olan turizm, küresel çevrede yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler nedeniyle rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerden biri haline gelmiştir. Küresel rekabetle birlikte diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de işletmeler artık bireysel becerileriyle rekabet edememekte, içinde buldukları tedarik zincirinin bütünüyle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar.

İmalat sektöründe tedarik zincirleri ve zincirdeki alıcı-tedarikçi ilişkisi yoğun bir şekilde çalışılmışken hizmet sektörünün bir parçası olan turizm sektöründe çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Literatürdeki bu boşluktan yola çıkarak tasarlanan çalışmada, turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerinin turizm tedarik zinciri yönetimi kapsamındaki alıcı-tedarikçi ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisine verdikleri önem düzeyi ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin konaklama işletmelerinin hangi özelliklerine göre farklılaştığı araştırılmıştır.

Araştırmanın ana kütlesi, Kapadokya Bölgesi'nde turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri işletmelerin üst yöneticileri ve/veya satın almadan sorumlu yöneticileriyle yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Araştırma bulguları, Kapadokya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerinde temel konular için işbirlikçi yaklaşımın oluştuğunu ancak stratejik konular için işbirliği ve bilgi paylaşımını kullanmayan geleneksel yaklaşımın geçerli olduğunu göstermiştir. İşbirlikçi yaklaşımın gelişmesinin önündeki en önemli engeller de zincir üyeleri arasındaki karşılıklı güven eksikliği ve bilgi paylaşımının neden olabileceği güvenlik endişesidir. Diğer yandan, konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkilerinin sermaye yapısı, otel türü, çalışan sayısı ve özel bir satın alma departmanına sahip olma açısından farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik Zinciri Yönetimi, Turizm Tedarik Zinciri Yönetimi, Konaklama İşletmeleri, Alıcı-Tedarikçi İlişkileri, Kapadokya Bölgesi.

## **ABSTRACT**

Tourism, which is one of today's fast-growing sectors because of the economic, social and political developments in the global environment, it has become one of the most competitive sectors. With global competition, the businesses in the tourism sector, like the other sectors are no longer able to to compete in individual skills and the have are to compete in the entire respective supply chain.

The supply chains in the manufacturing sector and chains in the buyer-supplier relationship been studied intensively, although the studies about tourism sector which is a part of the service sector, is very limited. In this study, which is designed from this gap in the literature, it is aimed to investigate tourist accommodation establishments, which is an important part of the tourism sector, buyer-supplier relationships within the supply chain management. In this context, the importance level which is to given buyer-supplier relationships by accommodation establishments and the buyer-supplier relationships differentiate according to which of the characteristics accommodation establishments are investigated.

The universe of the study, is designated as tourist accommodation establishments with a business document in the Cappadocia region. Research data are collected, from top managers of businesses and/or from the managers responsible for buying with face-to-face interviews. The research findings are showed that, there is a collaborative approach in the key issues in buyer-supplier relationships of accommodation establishments in Cappadocia but for strategic issues traditional approach is valid for cooperation and information sharing. The major obstacles to the development of collaborative approach, the lack of mutual trust and information sharing between supply chain members may lead to security concern. On the other it is determined that, the accommodation establishments buyer-supplier relationships show no difference in terms of capital structure, hotel type, number of employees and having a private purchase department.

**Keywords:** Supply Chain Management, Tourism Supply Chain Management, Hotels, Buyer-Supplier Relationship, Cappadocia.

## ÖNSÖZ

Çalışmanın planlanması ve yürütülmesinde büyük katkısı bulunan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Arzum BÜYÜKKEKLİK'e ve Araştırma Görevlisi Buket ÖZOĞLU'na destek ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim. Çalışmanın geliştirilmesindeki önerilerinden dolayı Doç Dr. Murat AKIN Hocama da şükranlarımı sunarım.

Göstermiş oldukları ilgi ve anlayışla araştırmanın tamamlanmasına katkı sağlayan Kapadokya Bölgesi konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri ve departman müdürlerine de minnettarlığımı ifade ediyorum.

Ayrıca, tez çalışmalarım sırasında sevgi ve ilgiden mahrum kalan buna rağmen anlayış gösteren sevgili eşim İhsani Kemer'e sabrı için teşekkür ediyorum. Bu günlere gelmemde en büyük emeği olan ve bana her zaman güvenen, beni her konuda destekleyen annem Hatice Kavut, ablam Tuğba Kavut'a ve biricik kardeşim Ogün Kavut'a en derin şükranlarımı sunuyorum.

Ebru Kemer  
Haziran 2013

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI.....	4
1.2. TEDARİK ZİNCİRİ ÇEŞİTLERİ.....	6
1.2.1. Tek Aşamalı Tedarik Zincirleri .....	6
1.2.2. Çok Aşamalı Tedarik Zinciri .....	7
1.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ .....	8
1.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi ve Gelişimi Etkileyen Faktörler ....	9
1.3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi .....	12
1.3.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları .....	13
1.3.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	14
1.3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları .....	16
1.3.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Yaşanabilecek Zorluklar .....	18
1.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ ...	18
1.4.1. Geleneksel Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	21

1.4.2. İşbirliği Esasına Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	22
1.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜR İNCELEMESİ .....	24
1.6. BÖLÜM ÖZETİ.....	27

## İKİNCİ BÖLÜM

### TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

2.1. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ .....	29
2.2. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ .....	31
2.2.1. Turizm Tedarik Zinciri Yönetimine Yönelik Literatür İncelemesi .....	32
2.3. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ ÜYELERİ.....	36
2.3.1. Konaklama İşletmeleri .....	37
2.3.1.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri .....	38
2.3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	39
2.3.1.2.1. Asli Konaklama İşletmeleri .....	40
2.3.1.2.2. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri .....	44
2.3.1.3. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçileri .....	45
2.4. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ .....	46
2.5. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	47
2.6. BÖLÜM ÖZETİ.....	48

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KAPADOKYA BÖLGESİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNE**  
**YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	50
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI .....	51
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	51
3.3.1. Araştırmanın Ana Kütleli ve Örnek Seçimi .....	51
3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı .....	52
3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	52
3.3.4. Verilerin Analizi .....	53
3.4. BULGULAR .....	54
3.4.1. Veri Toplama Aracının Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	54
3.4.2. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Hakkında Tanımlayıcı İstatistikler.....	55
3.4.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Konaklama İşletmeleri İçin Önemi .....	57
3.4.4. Üst Yönetimin Tedarikçi İlişkilerine Bakış Açısının Konaklama İşletmeleri İçin Önemi .....	59
3.4.5. Etkili Alıcı-Tedarikçi İlişkisi Geliştirmenin Önündeki Engellerin Konaklama İşletmeleri İçin Önemi.....	60
3.4.6. Etkili Alıcı-Tedarikçi İlişkisi Geliştirme Çabalarının Konaklama İşletmeleri İçin Önemi .....	61
3.4.7. Konaklama İşletmelerinin Çeşitli Özelliklerine Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	61
3.4.7.1. Çalışan Sayısına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	62
3.4.7.2. Sermaye Yapısına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	63

3.4.7.3. Özel Bir Satın Alma Departmanının Varlığına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	65
3.4.8. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçileriyle Olan Durumuna Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	66
3.4.8.1. Tedarikçilere Ziyaret Yapma Durumuna Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	67
3.4.8.2. Performans Değerlendirme Yöntemlerini Kullanma Durumuna Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	68
3.4.8.3. Konaklama İşletmelerinin Türüne Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Durumu.....	70
3.4.9. Bulgularla İlgili Tartışma .....	72
3.5. BÖLÜM ÖZETİ.....	74
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>76</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>79</b>
<b>EK 1 .....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>90</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Rekabetçi ve İşbirliği Esaslı Alıcı-Tedarikçi İlişkisi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	24
<b>Tablo 2.1.</b> Turizm Tedarik Zinciri Tanımları.....	30
<b>Tablo 3.1.</b> Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Türü ve Çalışan Sayıları .....	55
<b>Tablo 3.2.</b> Konaklama İşletmelerinin Satın Alma Faaliyetleri ile İlgili Departman ve Görüşme Durumu .....	56
<b>Tablo 3.3.</b> Konaklama İşletmelerinin Tedarikçi Ziyaret ve Görüşme Sıklıkları .....	57
<b>Tablo 3.4.</b> Tedarikçilerin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamı .....	57
<b>Tablo 3.5.</b> Konaklama İşletmelerinin Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	58
<b>Tablo 3.6.</b> Üst Yönetimin Desteği .....	59
<b>Tablo 3.7.</b> Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Önündeki Engeller .....	60
<b>Tablo 3.8.</b> Tedarikçi Geliştirme Çabaları .....	61
<b>Tablo 3.9.</b> Çalışan Sayısına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi t-testi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 3.10.</b> Sermaye Yapısına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi t-testi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 3.11.</b> Satın Alma Faaliyetlerinin Yürütüldüğü Departmana Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi t-testi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 3.12.</b> Tedarikçilere Yapılan Yüz Yüze Görüşmeler ve Yerinde Ziyaretlere Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi t-testi Sonuçları.....	68
<b>Tablo 3.13.</b> İşletmelerin Performans Değerlendirme Yöntemlerini Kullanma Durumuna Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi t-testi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 3.14.</b> Konaklama İşletmelerinin Türüne Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi Varyans Analizi Sonuçları .....	71

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Tedarik Zincirinin Yapısı .....	5
Şekil 1.2. Tek Aşamalı Tedarik Zinciri Yapısı .....	7
Şekil 1.3. Çok Aşamalı Tedarik Zinciri Yapısı.....	8
Şekil 2.1. Turizm Tedarik Zinciri Yapısı.....	31
Şekil 2.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	40
Şekil 2.3. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçileri .....	45

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ve rekabetin artışı ile birlikte müşteri taleplerindeki değişim, ürün ömrünün kısalması ve belirsizlikler artmıştır. İşletmeler ancak üretim zincirlerinin bütünündeki iyileştirmelerle rekabet edebilir hale gelmişlerdir. Bu durum tek başına işletmelerin değil, tedarik zincirlerinin rekabetinin söz konusu olduğu ağ rekabetini ortaya çıkarmış ve tedarik zincirlerinin önemini artırmıştır.

Tedarik zinciri yönetimi işletmelerin küreselleşmeye ve rekabet ortamına uyum sağlaması, pazar payını arttırabilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi için ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmelerine yönelik bir yaklaşımdır. İşletmeler müşterilerini tatmin edebilmek için zincirdeki bütün üyelerle işbirliği içerisinde olmaya çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için işletme iş süreçlerini iyileştirmeye aynı zamanda tedarik zincirinin parçası olan satıcı, dağıtıcı, müşteri, perakendeci ile karşılıklı işbirliği yollarını geliştirmeye çalışmaktadır. Karşılıklı bilgi alışverişi ile maliyetler azalacak, belirsizlikler ortadan kalkacak ve işletmelerin rekabet gücü artacaktır. Bu doğrultuda işletmeler, çevreleriyle riski paylaşan, aşırı büyüme yerine uzmanlaşma yoluna giden hem müşterileriyle hem de tedarikçileriyle işbirliği sağlamaya çalışan işletmeler haline gelmiştir. Özellikle müşteri memnuniyetinin artması, ürün maliyetlerinin azalması ve kalitesinin artmasını sağlamada tedarikçilerle işbirliğinin işletmelere kazanç sağladığı görülmektedir.

Bugün dünyada en hızlı gelişen sektörlerin başında turizm gelmektedir. Ulaşım ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, insanların alım gücünün artması turizme ayrılan payın artmasını sağlamıştır. Turizm milli gelire katkı sağlar ve sağladığı döviz girdisiyle ödemeler dengesi açığının kapanmasında önemli rol oynar. Ayrıca ülke imajını belirler ve ülke için pazarlama aracı olma özelliğini gösterir. Dünyada turizm hareketleri gelişme gösterirken Türkiye’de de ekonomik politikalar ve turizmin gayri safi milli hasılaya katkısından dolayı turizm sektörü hızlı bir büyüme göstermiştir.

Son dönemde yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmelerle birlikte turizm sektörü rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm

sektörü içerisinde yer alan işletmeler artık bireysel becerileriyle rekabet etmekte zorlanmaktadır. Bu ortamdaki rekabet şartları işletmeleri birlikte hareket etme ve yardım konularına önem vermesine yol açmıştır. Tedarik zinciri yönetimi gelişen ve değişen rekabetçi ortamda işletmelerin başarısını etkileyen olgularda biri olarak ortaya çıkmıştır. Turizm tedarik zinciri yönetimi, turistik mal ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması aşamasındaki ürün, para, bilgi ve hizmet akışının sağlandığı faaliyetlerin tamamıdır.

Turizm sektöründe oluşan konaklama, yeme-içme, gezi, eğlence vb. hizmetlerin oluşumu da birçok işletmenin katkısıyla sağlanabilmektedir. Konaklama işletmeleri verdikleri hizmetlerin çeşidine göre çok farklı ürün ve malzemelere ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı çok çeşitli ve fazla sayıda işletme ile tedarik ilişkisi içerisinde olduklarıdır. Bu sebeplerle turizm tedarik zincirlerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin incelenmesi önemlidir.

İmalat sektöründe tedarik zincirleri ve zincirdeki alıcı-tedarikçi ilişkisi yoğun bir şekilde çalışılmışken hizmet sektörünün bir parçası olan turizm sektöründe çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Literatürdeki bu boşluktan yola çıkarak tasarlanan çalışmanın temel amacı turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerini araştırmaktır. Bu kapsamda konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisini verdikleri önem düzeyi ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin konaklama işletmelerinin hangi özelliklerine göre farklılaştığı incelenmiştir.

Alan araştırmasına dayalı olarak yapılan bu çalışma üç ana bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi kavramları tanımlanmış, tedarik zinciri yönetiminin önemi, amaçları, fonksiyonları, avantajları açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde tedarik zincirlerindeki alıcı-tedarikçi ilişkisi kuramsal olarak incelenmiş, konuyla ilgili literatür incelemesi verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde önce turizm tedarik zinciri ve turizm tedarik zinciri yönetimi tanımlanarak, turizm tedarik zinciri üyelerinden bahsedilmiş ve geleneksel tedarik zinciri ile turizm tedarik zinciri karşılaştırması yapılmıştır. Sonrasında ise araştırmanın odağını oluşturan ve turizm tedarik zincirlerinin önemli bir üyesi olan

konaklama işletmeleri hakkında bilgiler sunulmuş ve turizm tedarik zinciri yönetiminde alıcı-tedarikçi ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Kapadokya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkilerini incelemeye yönelik tanımlayıcı nitelikte bir araştırma yürütülmüştür.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ**

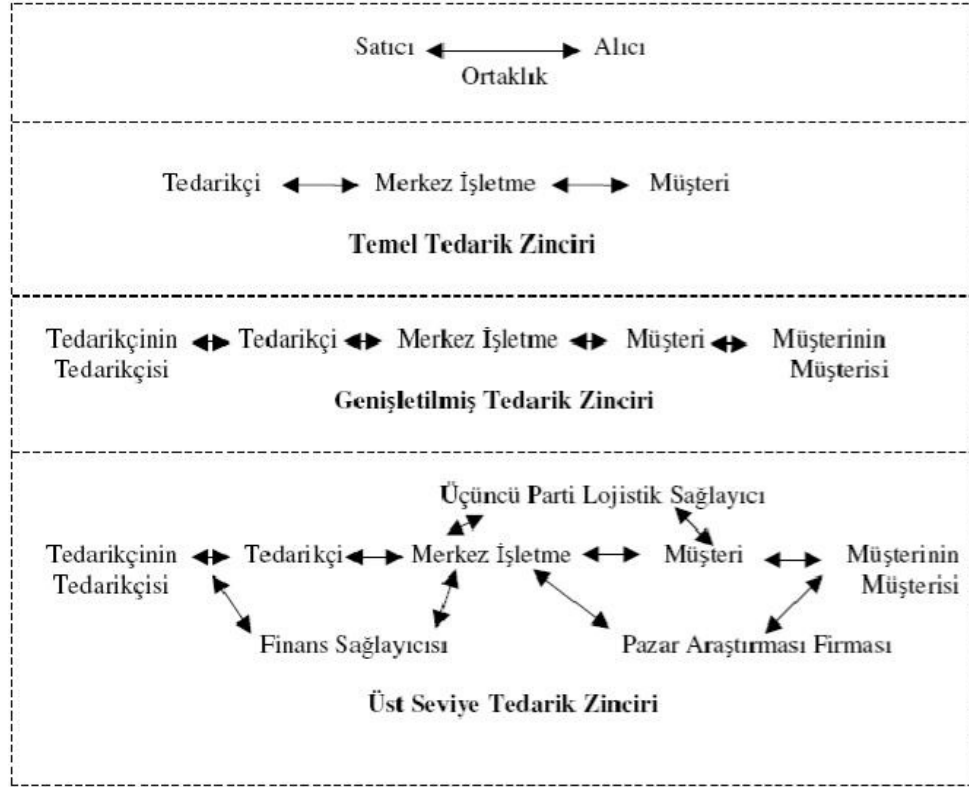
Tedarik zinciri hammadde, malzeme, yarı mamul veya ürünlerin (mal ve/veya hizmet) tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, dağıtıcılar, perakendeciler ve nihai tüketiciye ulaştırılması sırasında değer yaratan bütün unsurları kapsayan bir yapıdır. Günümüz rekabet koşulları açısından tedarik zinciri yapısının etkin yönetimi işletmeler için hayati bir konudur.

Odağını turizm tedarik zincirindeki alıcı-tedarikçi ilişkilerinin oluşturduğu bu çalışmanın sağlam temellere oturması açısından, ilk bölümde tedarik zinciri ile ilgili temel kavram ve yaklaşımların açıklanması planlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi tanımlanmış, sonrasında tedarik zinciri yönetiminde alıcı-tedarikçi ilişkileri yapısı açıklanarak ilgili literatür hakkında bilgi verilmiştir.

#### **1.1. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI**

Tedarik zinciri hammadde ve parçaların temininden başlayarak bitmiş ürüne dönüştürülmesi, ürünlere değer katılması, perakendeci ve müşterilere bu ürünlerin dağıtılması ve çeşitli iş unsurları (tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar, üçüncü taraf lojistik sağlayıcılar ve perakendeciler gibi) arasında bilgi alışverişinin kolaylaştırılması amacıyla çok sayıda iş sürecinin birlikte uyum içinde hareketini sağlayan bütünlük bir sistemdir (Min ve Zhou, 2002: 232). Tedarik zincirleri hammaddenin temin edildiği tedarikçilerden, stokların bekletildiği ambarlardan, hammaddenin ürüne dönüştüğü üretim ve montaj merkezlerinden, ortaya çıkan nihai ürünün dağıtımını yapan dağıtım noktalarından, ürünün müşteriye sunulduğu satış mağazalarından, arızalanan ürünlerin tamir ve bakımının yapıldığı merkezlerden ve ömrünü tamamlayan ürünlerin toplama ve geri kazanım tesislerinden oluşan uzun ve

geniş bir yapıdır. Zincir hammaddenin topraktan çıkarılmasıyla başlar, ürün haline gelmesi ile devam eder ve tekrar kullanıldığı veya yok edildiği ana kadar sürer (Gedikli, 2006: 18).



**Şekil 1.1.** Tedarik Zincirinin Yapısı (Mentzer, 2001: 5)

Tedarik zinciri yapısı Şekil 1.1'de basitten karmaşığa doğru bir anlatımla gösterilmiştir. Buna göre zincir sadece tedarikçi, merkez işletme ve müşteri şeklinde (temel tedarik zinciri) basit ve kısa olabileceği gibi; tedarikçinin tedarikçisinden başlayarak, müşterinin müşterisine kadar giden (genişletilmiş tedarik zinciri) daha uzun ve karmaşık bir halde de olabilmektedir. Ayrıca, tedarik zinciri yapısına üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, finans kuruluşları gibi işletmelerin birlikte çalışması gereken iş unsurlarının da eklenmesiyle üst seviye tedarik zinciri yapıları da oluşabilmektedir. Bu farklılıklar da dikkate alındığında tedarik zincirleri, müşterinin ihtiyaçlarını yerine getirmek için sadece üretici ve tedarikçiden oluşmayan aynı

zamanda dağıtıcı, perakendeci ve müşterinin kendisini de içine alan yapılar olarak tanımlanabilir (Mentzer, 2001: 5).

Tedarik zincirlerinde bir ürünün hammadde halinden son müşteriye ulaştırılmasına kadarki süreçte hammadde ve malzemelerin kaynağını bulma, üretim yapma, depolama ve envanter izleme, sipariş girişi ve yönetimi, dağıtım, müşteriye teslim gibi gerekli tüm faaliyetlerin yürütülmesi ve kontrol edilmesi için bilgi sistemleri gibi teknolojik araç ve sistemlerden faydalanmak gereklidir. Bu sebeple tedarik zincirlerinde hammadde ve ara ürün sağlayıcılar, üreticiler, dağıtım kanalları ve alıcılar gibi birbirini tamamlayan bileşenlerle birlikte fiziksel ve teknolojik araçlar, süreçler ve yöntemler de yer alır.

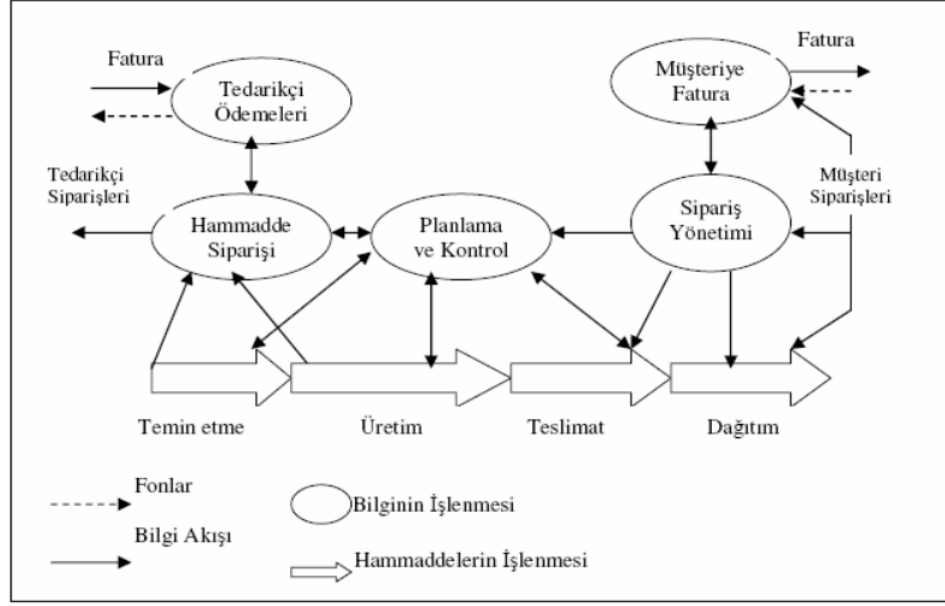
Tedarik zincirlerinde zincir üyeleri tarafından parça ve malzemelerin sağlanması, bunların ara ve tamamlanmış mamullere dönüşümü ve müşterilere dağıtım fonksiyonları yerine getirilirken, üyelerin doğru malzemeleri, hizmetleri ve teknolojileri doğru kaynaktan, doğru zamanda, uygun kalitede temin etmeleri de sağlanmaktadır (Güleş vd., 2009: 8).

## **1.2. TEDARİK ZİNCİRİ ÇEŞİTLERİ**

Tedarik zincirinde üretilen değerlerin müşteriye ulaştırılması söz konusudur. Müşteriye ulaştırılma sırasında da mal veya hizmet belirli aşamalardan geçer. Bu aşamaların durumuna göre tedarik zincirleri tek aşamalı ve çok aşamalı olarak ele alınabilir.

### **1.2.1. Tek Aşamalı Tedarik Zincirleri**

Tek aşamalı tedarik zinciri, hammaddelerin elde edilmesi üretim, dağıtım, bilgi işleme ve karar verme aşamalarında malzeme akış fonksiyonunu birleştirir. Genellikle üretim aşamasında bağlantısız çalışan işletmelerin kullandığı yöntem tek aşamalı tedarik zinciridir (Gedikli, 2006: 12).

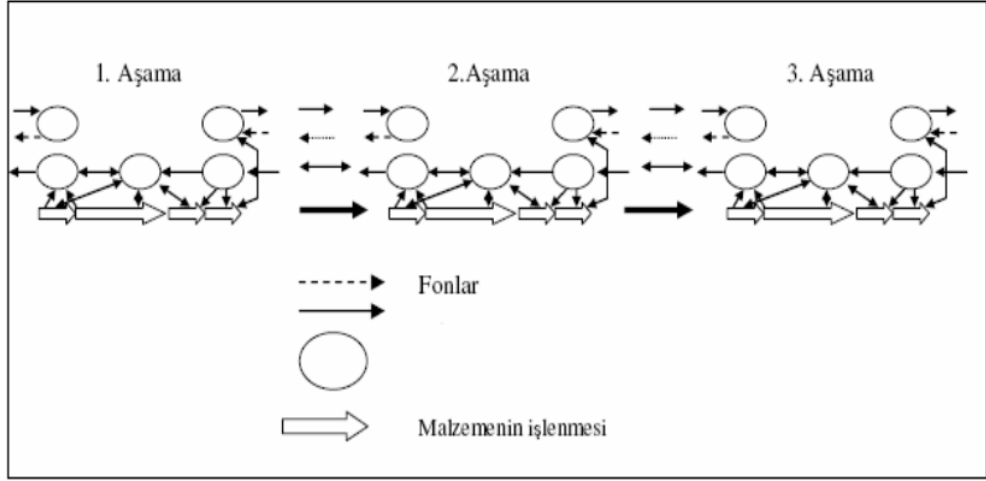


**Şekil 1.2.** Tek Aşamalı Tedarik Zinciri Yapısı (Metz, 1998: 2)

Şekil 1.2.'de gösterildiği gibi tek aşamalı tedarik zincirinde alınan hammadde ve malzeme, üretim ve dönüşüm sürecinden geçtikten sonra ürün haline gelir. Ürün dağıtım sistemi yoluyla müşteriye ulaştırılır. Sistem içerisinde müşteri ve satıcıdan alınan bilgileri takip eden bilgi ve nakit akışı da bulunmaktadır. Tek aşamalı tedarik zincirleri fazla karmaşık bir yapıya sahip olmadığından küçük işletmelerin tedarik zincirinin bu şekilde olabileceği söylenebilir.

### 1.2.2. Çok Aşamalı Tedarik Zinciri

Çok aşamalı tedarik zinciri genel olarak birden çok şirketli tedarik zincirlerinden oluşmaktadır. Şekil 1.3'de gösterildiği gibi çok aşamalı tedarik zincirlerinin tek aşamalı tedarik zincirlerinin birleşmeleriyle oluştuğu söylenebilir (Güçlü, 2010: 8). Özellikle iş süreçlerinde dış kaynaklardan faydalanan işletmeler için çok aşamalı tedarik zincirleri söz konusudur (Karasu, 2006: 6).



**Şekil 1.3.** Çok Aşamalı Tedarik Zinciri Yapısı (Metz, 1998: 2)

### 1.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi basit bir yaklaşımla tedarik zincirindeki süreç ve ilişkilerin yönetimiyle ilgilidir. Zincirdeki faaliyetlerin tümünün koordine edilmesi ve bütünleştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsar (Albayrakoğlu, 2006: 14). Tedarik zinciri yönetimi hammaddenin zincire girmesinden, ürüne dönüşerek son kullanıcıya teslim edilmesine kadar gerçekleşen süreçlerdeki hem geriye (upstream, girdi sağlayanlar), hem de ileriye (downstream, dağıtım ve satış sonrası hizmetler) doğru tüm malzeme, bilgi ve para akışlarının kontrol ve koordinasyonunu kapsayan faaliyetler bütünüdür (Eymen, 2007: 8). Bu kapsamda tedarik zinciri yönetimi, hammadde temininden üretime ve dağıtımla son müşteriye kadar bir ürünün ulaşabilmesi için zincirde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin etkin şekilde yönetilmesi olarak tanımlanır (Özdemir, 2004: 89). Tedarik zincir yönetiminde zincirde bulunan iş fonksiyonlarının sistematik ve stratejik koordinasyonu gerçekleştirilmektedir (Mentzer, 2001: 5).

Tedarik zinciri yönetimi hammaddelerin temin edilmesinden imalat ürünlerine ve buradan da tüketiciye işlenmiş ürünlerin dağıtımına kadar tüm tedarik zinciri boyunca bilgiye dayalı karar alınmasına olanak tanır (Türköz, 2007: 4).

Tedarik, üretim ve dağıtım süreçlerinin her geçen gün daha bütünleşik bir sisteme dönüştüğü, ana üreticiler ve alt üreticilerin ortak stratejiler geliştirerek, rekabetçi avantajlar sağlayacak şekilde yapılandıkları günümüz rekabet koşullarında, tedarik zinciri yönetimi literatürde bir yönetim felsefesi olarak da görülmektedir (Kannabiran ve Bhaumik, 2005: 340). Bu felsefede süreci oluşturan tedarikçi, üretici, dağıtıcı ve müşteri gibi unsurların bütünleşik tek bir sistem olarak düşünülmesi ve bu doğrultuda yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve bu tekniklerin uyumlu hale getirilmesine odaklanılır. Nitekim Mentzer vd. (2001), işletmelerin tedarik zinciri yönetimini etkin uygulayabilmelerinin ancak bunu felsefi olarak benimsemeleri ile olabileceğini savunmaktadır.

Tedarik zincirindeki faaliyetlerinin düzgün yürümesinde her üyenin ve üyeler arasındaki ilişkinin önemli bir rolü vardır. Zincirin herhangi bir yerindeki sorun zincirin bütünü olumsuz yönde etkileyebilmekte, bütün ağın performansını düşürebilmektedir. Zincirin tüm üyelerinin hep birlikte koordineli ve iletişim halinde, belirli bir güven ve paylaşım ortamında hareket etmeleri gerçek anlamda tedarik zinciri yönetiminden en etkin sonuçların alınmasını sağlamaktadır. Böylece tedarik zinciri üyeleri tek başlarına hareket ettikleri duruma göre çok daha fazla performans artışı ve yeniliklere hızlı ayak uydurma yeteneği kazanmaktadırlar (Gedikli, 2006: 23).

### **1.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi ve Gelişimi Etkileyen Faktörler**

İşletmelerin yürüttükleri faaliyetlerin bir zincir yapısı şeklinde düşünülmesiyle tedarik zinciri kavramı gelişmiştir. Bu gelişimde küreselleşme, iş ortamları ve her alandaki rekabet artışı, teknolojik ilerlemeler, ulaşım imkanlarının gelişmesi, lojistik sistemlerde yaşanan değişim ve gelişimler, hemen hemen her iş kolundaki dış kaynak kullanımının (outsourcing) yaygınlaşması gibi pek çok faktör etkili olmuştur ve halen de olmaktadır. İlerleyen açıklamalarda bu faktörlerin özellikle de lojistik faaliyetlerdeki gelişmelerin tedarik zinciri gelişimine etkisi açıklanmıştır.

Yerleşik düzene geçmeden önce topluluklar halinde yaşayan insanlar, avladıkları hayvanları taşıma ve saklama, buldukları yiyecekleri ileride tüketmek üzere kurutma

ve depolama gibi faaliyetlerde bulunmuşlardır. Yerleşik hayata geçtiklerinde ise üretilen gıda ve malzemelerin taşınması ve depolanması gibi ihtiyaçları artmıştır. Lojistik uygulamaların temelini oluşturan bu taşıma ve depolama faaliyetleri sonraki yıllarda özellikle kara ve deniz yolu ulaşımlarının gelişmesi ve büyük gemiler ve taşıma sistemlerinin icat edilmesiyle farklı coğrafi bölgeler arasında ticareti başlamasına sebep olmuştur. Diğer yandan 1900'lerin başı ve ortalarında yaşanan büyük savaşlar -Birinci ve İkinci Dünya Savaşları-lojistik ihtiyaçları artırmış ve askeri anlamda da lojistik kavramı önem kazanmıştır.

1950'lerden sonra dünyada bilgi ve iletişim teknolojileri ve ulaşım alanlarında yaşanan hızlı gelişim ve değişimler ülkeler ve kıtalar arası mesafeleri azaltmış, ticari faaliyetlerin genişlemesini sağlamıştır. Küreselleşme olarak nitelendirilen bu genişleme tedarik zincirinin ortaya çıkışını tetikleyen bir diğer faktördür. Küreselleşmenin artmasıyla birlikte üretim artmış, deniz aşırı pazarlama yapıldığı için taşıma, dağıtım ve depolama süreçleri önemli hale gelmiştir. Bu yüzden 1950'li yıllar, lojistik faaliyetlerinde tedarik zinciri yönetim faaliyetlerine geçiş dönemi, bir başka deyişle tedarik zinciri yönetiminin ilk aşaması olarak değerlendirilebilir (Bedük, 2009: 37).

1960'lı yıllarda ise birçok üretici birim üretim maliyetlerini minimize etmek amacıyla, kitle üretim sistemleri üzerinde yoğunlaşmıştır. İşletmelerdeki darboğaz oluşumlarını engellemek için stoklardan yararlanılmış ve buna bağlı olarak yarı mamul stoklarına büyük paralar bağlanmıştır. Bu döneme tedarik zinciri açısından bakıldığında işletmeler arası işbirliği ve alıcı-tedarikçi ortaklığının oldukça düşük seviyelerde olduğu; teknoloji ve uzmanlığın müşterilerle veya tedarikçilerle paylaşılmasının çok riskli ve kabul edilemez olduğu görülür (Tan, 2001: 40).

1970'li yıllarda dünyada yaşanan ekonomik kriz sonucunda yoğun bir rekabet ortamı doğmuştur. Artan küreselleşme, daha fazlasını elde etme, yoğun üretimler rekabeti artırmıştır. Teknolojik gelişmelerin henüz fazla yaygınlaşmadığı bu dönemde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğü olarak kabul edilmiş, geniş pazarlara büyük hacimde üretimle çıkabilen işletmeler kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak rakiplerini geride bırakmışlardır (Albayrakoğlu, 2006:16).

1980'lerde küresel rekabetin artması işletmeleri daha düşük maliyetle, kaliteli ve güvenilir ürünler sunmaya zorlamıştır (Bedük, 2009: 47). 1990'larda ise pazardaki küreselleşmenin ivme kazanması, hizmet kalitesinin artması talepleri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ağ yaklaşımli gelişmeler gibi tetikleyici faktörlerle işletmeler ortaklık ve işbirliğine zorlanmış ve böylece bütünleşik lojistik modellerinin ötesinde yeni bulgular aramaya başlamışlardır.

Önceki dönemlerde lojistik faaliyet ve stratejilerin bütünleşmesi sağlanmışken, 1990'larda iş ortaklarıyla bütünleşmeye odaklanılmıştır. Bu dönemde işletme yöneticileri sadece kendi işletmelerinin performanslarının değil; tedarikçilerden alınan mal ve hizmetlerin ve dağıtım kanalı faaliyetlerinin son müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir etkisinin olduğunu fark etmişlerdir. Bunun için tüm tedarik kanallarına rekabet avantajı sağlayacak şekilde iş faaliyetlerinin tamamında maliyetlerin azaltılması, esneklik, güvenilirlik, hız gibi kritik becerilerin geliştirilmesi ve zincir sonunda müşteri hizmetinin artırılması hedeflenmiştir. Bu safhada sadece lojistik faaliyetlerinin optimizasyonu değil üretim, pazarlama, ürün tasarımı, dağıtım gibi diğer tüm faaliyetlerin de optimizasyonu istenmektedir (Türköz, 2007: 12).

Tedarik zinciri yönetiminin gelişimini etkileyen etkenlerden bir diğeri de teknoloji ve teknolojideki hızlı gelişimdir. Teknolojideki ilerlemeler sayesinde hem işletmeler arasında hem de işletme-müşteri arasındaki bilgi paylaşımı kolay, hızlı ve etkin şekilde yapılabilmektedir. Bu olanaklarla ister bireysel isterse kurumsal müşteriler ihtiyaç duydukları ürünleri dünyanın herhangi bir köşesinden satın alabilmektedirler.

Tedarik zincirinin gelişiminde etkili olan önemli bir faktör de işletme faaliyetlerinden uygun olanların dışarıdan hizmet olarak satın alınması şeklinde tanımlanan dış kaynaklardan faydalanma olanaklarının artmasıdır. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler sadece temel işlevlerini yerine getirmeye odaklanabilmekte, muhasebe, insan kaynakları, Ar-Ge vb. temel faaliyetleri içerisinde yer almayan faaliyetlerini daha etkin olarak gerçekleştireceğine inandıkları üçüncü taraf işletmelerden satın alabilmektedir. İşletmeler artık kendi etkin oldukları konuda maksimum değer yaratıp uzman olmadıkları alanlarda ise en az maliyetle tedarik

yoluna yani dış kaynaklara gitmektedir. İşletmelerin temel faaliyetleri üzerinde odaklanıp, diğer faaliyetlerini dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmesi sonucunda tedarik zincirinin üyeleri arasındaki işbirliğinin önemi (Yüksel, 2002: 264) ve tedarik zincirlerindeki üçüncü taraf sayısı da artmaktadır.

Tüm bu gelişmelerle birlikte 2000’li yıllarda, pek çok imalatçı veya perakendeci işletme tedarikten dağıtım kadar tüm zincir boyunca etkinliği arttırmak amacıyla tedarik zinciri yönetimi kavramına sarılmıştır. İmalatçılar artık hem mevcut ürünlerinin performansında hem de yeni ürün geliştirmede tedarikçilerin öneminin fazlasıyla farkındadır ve onların teknolojilerinden istifade etmenin yollarını aramaktadırlar. Bu kapsamda alıcı-tedarikçi ilişkisi önemlidir ve bu ilişkinin kurulması ve sağlanması zincir üyelerinin tamamı için faydalıdır. Benzer şekilde zincirin diğer ucundaki dağıtım tarafında da dağıtım kanalı üyeleri ile imalatçı işletmenin ilişkisi de önemlidir. Bu kapsamda perakendeciler, lojistik firmaları ve imalatçı firmanın etkin iletişimi ile stoğa ihtiyaç duyulmadan ya da düşük stoklarla çalışılarak hızlı şekilde müşterilere ürün sunumu yapılabilmektedir.

### **1.3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**

İşletmelerin tek başlarına ayakta kalmalarının mümkün olmadığı bugünün yoğun rekabet ortamında, güçlü ilişkiler kurulmasını teşvik eden tedarik zinciri yaklaşımı önem kazanmıştır. Bilgi ve haberleşme teknolojilerinin yoğun biçimde kullanımı ve işletmeler arası işbirliğinin geliştirilmesi ile ortaya çıkan yeni iş sistemlerinden biri olan tedarik zinciri yönetimi, müşteri tatminini artırmak ve rekabetçi kalabilme hedefine ulaşabilmek amacıyla özellikle son yıllarda daha çok benimsenmektedir (Özdemir, 2004: 88). Yöneticiler artık işletmenin başarısının kısmen, tedarik zincirindeki en zayıf halkanın gücüne bağlı olduğunun bilincindedirler. Başarı artık asla tek bir işlemle ölçülmemekte ve çok kere diğer işletmelerle rekabet halinde olan karma-işletmeler ağı olan tüm tedarik zinciri bir bütün olarak ele alınıp öyle değerlendirilmektedir (Spekman, 1998: 53).

Başlangıç noktası tüketici, uç noktası ise hammadde tedarikçileri olan bir yığın işletme yerine bunların tamamını ifade eden tek bir işletme görünümündeki tedarik

zinciri işletmelerin iç çalışmalarını en uygun ve basit bir şekilde getirirken, aynı zamanda tüm tedarik zincirinin çalışmasını incelemekte ve çalışmalarını iyileştirmek suretiyle de işletmelerin tüketiciye karşı yapması gerekenleri en uygun duruma getirme olanaklarını da sağlamaktadır (Güleş vd. 2009: 17). Tedarik zinciri işletmenin uzman olmadığı başka bir konuda zaman harcamasını engellerken kendi en iyi bildiği alanda başarılı ve etkin çalışmasını sağlar. 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). Kurulan iş birliği sayesinde de tüm taraflar – alıcılar, satıcılar ve müşteriler- kazanç sağlamaktadır.

Tedarik zincirindeki işletmelerin başarılı olabilmesi için birbirine güven duyması gerekmektedir. Doğru bilgi akışı ve güven müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı ve zamanında cevap vermeyi sağlar. Tedarik zincirinin etkinliği, tedarik zinciri üyeleri arasında kazan-kazan anlayışının benimsenmesi ile arttırılabilmektedir (Yüksel 2004: 148). Bu noktada tedarik zinciri üyeleri arasında gönüllü bilgi paylaşımı, faaliyetlerin bütünleşmesini ve performansın artmasını sağlamaktadır.

### **1.3.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları**

Tedarik zinciri yönetiminin amaçları aslında zincir üyesi işletmelerin amaçlarıyla paralellik gösterir. İşletmelerin en genel anlamda amaçları müşteri ihtiyaçlarını yerine getirirken, maliyetleri azaltıp elde edilecek karı artırmaktır. Benzer şekilde tedarik zinciri yönetiminin amacı da müşteri ihtiyaçlarını yerine getirmek ve maliyetleri tüm sistem boyunca değerlendirip en aza indirmektir (Kağnıcıoğlu, 2007: 28). Buna göre müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutarken aynı zamanda en iyi yatırımı ve paranın değerini elde etmeyi başararak rekabet avantajı oluşturulmaya çalışılır.

Tedarik zinciri yönetiminin temel amaçları şu şekilde özetlenebilir (Özdemir, 2004: 89; Ciravoğlu, 2006: 17; Karasu, 2006: 18; Şerbetçioğlu, 2009: 18; Keskin, 2011: 208):

- Müşteri memnuniyetini arttırarak rekabet avantajı sağlamak,

- Ürün kalitesini koruyarak ve üründe kullanılan hammadde, yardımcı madde, parça ve servisi standart haline getirerek işletmenin pazarlık ve rekabet gücünü yükseltmek,
- Üretimi düzenli şekilde gerçekleştirerek kesintisiz malzeme, servis ve bilgi akışını sağlamak,
- Doğrudan veya dolaylı üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmak,
- Ürün hatalarını düzelterek stok maliyetlerinin ve faaliyet maliyetlerinin azalmasını sağlamak,
- Zincirin tamamındaki (tesisler arasındaki, üretim sürecindeki vb.) ulaştırma maliyetlerini azaltmak,
- Güvenilir tedarikçiler bulmak ve bu tedarikçilerle ilişkileri korumak.

Tedarik zinciri yukarıdaki amaçlarla birlikte üretilen değeri maksimize etmeye çalışır. Zincir boyunca müşteri memnuniyetini arttırarak, maliyetleri düşürerek, gereksiz süreçleri eleyerek, ürünün müşteriye ulaştırma süresi düşürülerek üretim ve hizmet kalitesini arttırmaya ve işletmeye maksimum faydanın sağlanmasına çalışılır. Tedarik zincirinin ürettiği değer, bitmiş ürünün müşteri gözündeki değeri ve müşteri ihtiyacını karşılamak için tedarik zincirinin harcadığı çabanın arasındaki fark olarak da tanımlanmaktadır (Ceylan, 2009: 22).

#### **1.3.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Fonksiyonları**

İşletme içerisinde her bölüm birbirine bağlı şekilde çalışır ve işletmede faaliyet etkinliğini arttırabilmek için bölümler arasında bilgi paylaşımının sağlanması gerekir. Benzer şekilde bir ürünün hammadde halinden bitmiş ürün haline gelmesi ve müşteriye sunumuna kadarki süreçte pek çok işletme –tedarikçinin tedarikçisi, tedarikçiler, imalatçı işletme, toptancılar, perakendeciler vb.- de birlikte çalışır ve bunlar arasındaki bilgi paylaşımı da oldukça önemlidir. Bu paylaşım da ancak tedarik zincirinin iyi yönetilmesiyle gerçekleşir. İyi yönetilen tedarik zinciri tüm üyelerine rekabet avantajı sağlar.

Tedarik zinciri yönetiminde zinciri oluşturan tüm fonksiyonların bütünleşmiş olması önemlidir. Bu bütünleşme ürünlerin tedarikçiden son kullanıcıya ulaşmasında bir dizi fonksiyonun -talep ve sipariş yönetimi, planlama, satın alma, stok yönetimi, depo yönetimi ve sevkiyat gibi- belirli görev ve temel hedefler doğrultusunda yerine getirilmesiyle sağlanır (Eymen, 2007: 11; Bayhan, 2005: 12). Bu fonksiyonlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*Talep ve Sipariş Yönetimi:* Talep ve sipariş yönetiminde temel amaç, müşteri siparişlerinin etkin ve bütünleşik işleyen bir süreçle hızla cevaplanmasıdır. Müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için müşteriye ait bilgilerin çok iyi bilinmesi ve hızla işlenmesi gerekmektedir. Müşteri bilgilerinin zincirin tüm halkalarına iletilip ve işlenmesinde bilişim teknolojilerinden yoğun olarak faydalanılmaktadır. Tedarik zinciri üyelerinin uygun bilişim altyapı ve sistemleri kullanması talep ve sipariş yönetimi fonksiyonunu kolaylaştırmaktadır (Bayhan, 2005: 12).

*Satın Alma:* Müşteri siparişlerini zamanında, kaliteli ve uygun maliyetle karşılayacak malzeme ve ürünlerin optimum maliyet, kalite ve hızda temini fonksiyonudur. Satın alma, işletme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla teknik özellikleri tanımlanmış, doğru kalitedeki ürünlerin, doğru tedarikçilerden, doğru zamanda, doğru maliyetlerle temin edilmesidir (Erdal, 2011: 3). Satın alma fonksiyonunun müşterilerle uyum içerisinde olması için bilgi sistemleri kurulmalı ve sistem altyapıları oluşturularak tedarikçilerle işbirliği içerisinde olunmalıdır.

*Planlama:* Müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması amaçlı üretim planları, malzeme alım programları oluşturmak, bunları dinamik bir yapıda revize ederek yönetmek, aynı zamanda üretim ve diğer işletme maliyetlerini ve kısıtlarını etkin bir şekilde yönetmek planlama fonksiyonunun görevidir. İşletmeler tüm faaliyetlerini ve buna yönelik üretim süreçlerini tasarladıktan sonra hangi parçaların ya da süreçlerin kim tarafından nasıl yapılacağına karar vermesi ve sistemli şekilde hareket etmesi gerekir. Tedarik zincirinde, hammaddenin elde edilmesinden, nihai ürünün oluşmasına kadar geçen süreç, akış diyagramları sayesinde ortaya çıkarılır. Planlama açısından akış diyagramları, değer katmayan işlemlerin elenmesi, çevrim sürelerinin

ve gereksiz stokların azaltılması ile dağıtım sürelerinin düzenlenmesi için önemli birer araçtır (Gedikli, 2006: 39).

*Stok Yönetimi:* Üretim planına uygun, işletme stok hedeflerine göre ürün ve malzeme stok seviyelerinin belirlenmesi ve stokların verimli yönetimi fonksiyonudur. Üretim kontrol sisteminin, planlı bir üretim için, üretim hedeflerini optimize edecek yöntemlerle bu olaylara cevap vermesi gereklidir (Eymen, 2007: 12). Stoktaki tüm malzemeler belirli sistemde kaydedilmeli ve stok giriş çıkışları kontrol altında olmalıdır. Talebe uygun stok seviyeleri belirlenmelidir.

*Depo Yönetimi:* Stokların uygun şartlarda, uygun maliyetlerle, hızlı hareket sağlayacak altyapılarla ve nerelerde depolanacağı kararları tedarik zincirinde depo yönetiminin görevleridir. Stoklar depolanırken malzeme çeşidine uygun şekilde depolama yapılmalıdır. İyi bir depolama sistemi hız ve maliyet avantajı sağlamaktadır.

*Sevkiyat ve Dağıtım:* Satışa hazır ürünün depolardan müşterilerin istedikleri noktalara dağıtımını amacıyla yapılan faaliyetlerin bütünüdür. Belirli bir otomatik sistem içerisinde siparişlere uygun ve doğru şekilde yapılan dağıtım ve sevkiyat müşteri memnuniyetini ve performansını arttırmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminde müşterilere ve diğer zincir üyelerine ürün (mal ve/veya hizmet) ve bilgi sağlayan ve ilk tedarikçiyle son kullanıcı arasındaki koordinasyonu sağlayan tedarik zinciri fonksiyonları planlı ve kontrollü ve belirli bir sistem içerisinde gerçekleştirilmelidir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde de bilişim teknolojilerinden etkin şekilde faydalanmak gerekmektedir.

### **1.3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları**

Tedarik zinciri yönetimi işletmelerin içsel ve dışsal sisteme uyum sağlamaları için kullandıkları çok önemli bir araçtır. Bu aracın etkin kullanımıyla zincir üyelerinin tamamı için pek çok fayda sağlanmaktadır. Güleş vd. (2009)'ne göre tedarik zinciri yönetiminin temel faydası zincirdeki işletmelerin tüm faaliyetlerini içerecek şekilde planlama yapması ve bu sayede hepsini ortak bir faydada buluşturmasıdır. Zincirdeki

işletmeler arasındaki işbirliği ve yoğun iletişim sonucunda yaratılan ortak fayda günümüzün rekabet öncelikleri olarak kabul edilen kalite, hız, maliyet ve güvenilirlik gibi konularda zincirin bütünü için avantaj sağlamaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi ile işletmelerin tüm faaliyetlerini içerecek şekilde planlama yapılabilmesi ve işletmeler arasındaki işbirliği, ürün kalitesinin istenen seviyeleri yakalamasını, fiyat ve tasarım açısından tercih edilecek ürün sunumlarının gerçekleşmesini ve gerekli hizmet yapısının oluşturulabilmesini sağlamaktadır (Çağlıyan, 2002: 66). Ayrıca zincirdeki işletmelerin satın alınacak veya elde tutulacak stok miktarlarının gerçek verilere dayalı olarak belirlenmesi de iyi yönetilen bir tedarik zincirinin yarattığı faydalardandır. Böylece bir tedarikçi, çok büyük miktarlarda stok tutmadan üretimini gerçekleştirebilir, zamanında siparişlerini karşılayabilir. Sağlanan işbirliği sayesinde, satın alma, faturalama ve ödeme işlemlerinin kırtasiye yönünün maliyetlere olumlu yansımalarının yanı sıra, güven temelinde uzun süreli iş ilişkileri geliştirilebilmektedir. Bu güven temelli işbirliğine dayanarak bazı tedarik zincirlerinde işletmelerin üretim çizelgelerini gerçek zamanlı olarak birbirlerine bağlanmaktadır (Gedikli, 2006: 39). Bu durum zincir boyunca müşteri hizmetlerindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına ve işletmelerin daha emin adımlar atmasına sebep olmaktadır.

Müşteri belirsizliklerinin azalması ya da tamamen ortadan kalkmasıyla üreticiler üretim kapasitesinin çok altında olan tesiste büyük miktarlarda üretim yaparak tasarruf yaratabilirler ve girdilerin teminini garantileyerek üretimin devamlılığını sağlayabilirler (Güçlü, 2010: 20). Diğer yandan ürünlerin tedarik süresini azaltarak pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlayabilir ve müşteriye hızlı bir şekilde ulaşabilirler (Şen, 2007: 22). Müşteriye yakın aşamalarda bitmiş ürün stoku tutularak üreticinin elinde fazla stok tutması engellenebilir. Böylece işletmeler maliyetlerin azalmasını sağlayarak etkinliği artırır İşletmeler teknolojiyi kullanarak ve yeniliği teşvik ederek, tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılar ve işletmelerin verimliliği de artar (Türköz, 2007: 20).

### **1.3.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Yaşanabilecek Zorluklar**

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının başlangıcında işletmeler bazı zorluklarla karşılaşabilir çünkü tek olan unsurları yönetmek her zaman için kolaydır. Ancak bir sistemi, özellikle de tedarik zinciri gibi büyük bir sistemi planlamak, uygulamak ve kontrol etmek oldukça zordur. En az sayıda üyeden oluşan bir tedarik zinciri bile karmaşık bir yapıya sahiptir. Zincir üyelerinin sayısındaki artış ise karmaşıklığı artırır.

Üretim işletmelerinin tamamı ürünlerinin hammadde ve malzemelerinin tedarik edildiği, üretildiği, satıldığı bir tedarik zincirine sahiptir. Ancak birçok tedarik zinciri geliştirilmemiş ve karmaşık bir haldedir veya kontrol altında değildir. Tam olarak bütünleştirilmemiş bir tedarik zincir sistemini kontrol etmek ve hedeflenen maliyet, hız, esneklik gibi kriterlere ulaştırmak zordur. Zincir üyelerinin bütünleşmesinde ise iletişim ve karşılıklı güven en önemli unsurdur. Ayrıca tedarik zinciri yönetimi bazen öncelikli faaliyetler 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: 29).

Tedarik zinciri yönetiminde yaşanabilecek önemli zorluklardan biri de zincir üyelerinin ilişkilerinde sürekliliğinin sağlanması ve ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözülmesinde yaşanan zorluklardır. Ayrıca işletmelerin tedarikçi, üçüncü parti lojistik firması, perakendeci seçimleri sırasında istenen beklentilerinin karşılanamaması da söz konusu olabilmektedir (Altuntaş, 2005: 27).

## **1.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ**

Tedarik zinciri yönetiminde zincirin ilk aşamasını oluşturan alıcı-tedarikçi ilişkileri sürecin başarısında kritik bir öneme sahiptir. Etkin bir tedarik zinciri oluşturma ve rekabet avantajı sağlamada alıcı-tedarikçi ilişkilerinin doğasının ve öneminin irdelenmesi gerekmektedir (Güleş vd., 2009: 18).

Talepleri doğru şekilde yönetebilmek için işletmeler müşterilerinin ne istediklerini net olarak algılamalı ve bu isteği gerçeklemek için başta tedarik olmak üzere, üretim, nakliye, dağıtım, müşteri hizmetleri vb. konulardaki yetkinliklerini artırma yoluna gitmelidirler. Bu yetkinlik artışı son yıllarda müşteri tarafında “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ve tedarikçi tarafında ise “Tedarikçi İlişkileri Yönetimi” olarak ele alınmaktadır (Özdursun, 2010: 57). Bu kapsamda işletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeleri nasıl bir zorunluluk olarak kabul ediliyorsa tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmesi gerekliliğine olan inancın da arttığı söylenebilir. Satın alma ve tedarik kavramının algılanış biçiminin geleneksel olarak operasyonel düzeyden iş çevrelerindeki değişimler sonucunda stratejik düzeye doğru değişmesi ile birlikte, tedarikçiler stratejik ortak şeklinde değerlendirilmeye başlanmış ve ilişkilerin yönetilmesi gerekliliği ve önemi daha da belirgin bir hale gelmiştir (Karakış, 2007: 141).

Tedarikçi ilişkileri yönetimi, işletmelerin tedarikçiden neyi ne kadara aldıkları, tedarikçiden kaynaklanan risklerin boyutlarının ne olduğu, alınan ürünlerin kalitesinin işletmenin kalite hedeflerine uygunluğu, satın alma uygulamalarında zaman içerisinde yaşanan değişiklikler, satın alma aktivitelerinin işletmenin genel hedeflerine uygunluğu gibi soruların yanıtlanmasına yardımcı olan yönetim sistemidir (Karakış, 2007: 135). Tedarikçi ilişkileri yönetiminde en temel olarak her bir tedarikçi ile ilişkinin kurallarının tanımlandığı bir ürün ve hizmet anlaşmasının yapılması ve yürütülmesi planlanır (Özdemir, 2004: 97).

Zaman itibarıyla tedarik zincirlerindeki alıcı-tedarikçi ilişkilerine bakıldığında 1960 ve 1970’li yıllarında daha çok rekabetçi ve üretim odaklı yaklaşımlar görülürken; günümüzde alıcı-tedarikçi ilişkilerinde köklü değişiklikler yaşandığı görülmektedir. İşletmeler rekabetin artması ile değişen ortama hızlı uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Pazarda rakip ürünlere karşı üstünlük sağlayabilmek için değişen ihtiyaçlara anında cevap verilmesi gerekir. Uluslararası standartlara uyma, rakip ürünlerin artması, müşteri yapısının farklılaşmasıyla işletmelerin tedarikçileriyle uyum içerisinde olmasını gerektirir. Bu kapsamda işletmelerin tedarikçileriyle ilişkilerinde iş yapma şekillerinde de değişikliğe gitmeleri gerekmiştir. İşletmeler

artık iş süreçlerine tedarikçilerini de dahil etmektedir. Tedarikçilerin iş yapış süreçlerine katılması maliyetleri azaltmakta, iş süreçlerini kısaltmakta ve pazarda üstünlük sağlamaktadır. İşletmelerin tedarikçileriyle işbirliği ve uyumu sayesinde yeniliklere hızlı uyum sağlayıp müşteriye hızlı ulaşılabilirliktedir.

Literatürde tedarik zinciri üyeleri arasındaki ilişkiler genellikle (i) geleneksel/ rekabetçi (fiyat temelli) ve (ii) işbirliği esasına dayanan ilişkiler (güven temelli) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Paksoy, 2005:439). Benzer ayırım alıcı-tedarikçi ilişkisi için de geçerlidir. Batıdaki ilişkilerin daha çok rekabetçi modele, Japonya'daki ilişkilerin ise işbirliği modeline yakın olduğu kabul edilmekte ve ilişkilerin giderek daha işbirlikçi bir yapıya kavuştuğu belirtilmektedir (Güleş ve Burgess, 2000: 32; Güleş, 1999: 48).

Alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki yeni arayışların temel nedenleri küresel rekabetin yoğunlaşması ve ürün ve üretim teknolojisinde yaşanan değişimler olarak gösterilmektedir (Güleş, 1999: 2). Geleneksel modelden işbirliği modeline geçiş zemin hazırlayan bu nedenler aşağıda detaylı olarak verilmiştir (Güleş, 1997: 3):

- Özellikle Japon işletmelerinden gelen rekabet baskısı karşısında başarısız olan ve pazar paylarının önemli bir miktarını Japon üreticilere kaptıran Batılı işletmeler (özellikle de otomotiv işletmeleri) rakiplerini incelemeye almışlardır. Bu süreçte Japonların üstünlüğünün büyük ölçüde “Yalın Üretim” adı verilen bir üretim sisteminden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Yalın üretimin önemli unsurlarında birisi ise alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel modelden çok farklı olan ve taraflar arasındaki karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan Japon usulü alıcı-tedarikçi ilişkisidir.
- Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni üretim yönetimi tekniklerinin uygulamaya konması ve bu uygulamaların kazandığı başarılar.
- Müşteri ihtiyaç, beklenti ve isteklerinde meydana gelen değişmelerin fiyat dışındaki unsurlara (kalite, esneklik, hız, çeşitlilik, güvenilirlik vb.) verilen önemi artırması.

- Fiyat konusunda baskı altında tutulan ve ne zaman alıcı tarafında siparişinin kesinleşeceğinden emin olamayan tedarikçilerin alıcıların ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojilere yatırım yapmaması veya yapamaması.

Yapılan açıklamalara bakıldığında sürekli gelişen dünyada ürün ve üretim teknolojisinde yaşanan hızlı değişimler ve gelişmeler, rekabetin artması, müşteri ihtiyaçlarının değişmesi geleneksel modelin yetersiz kaldığını ve işletmeleri Japon usulü alıcı-tedarikçi ilişkisi adı da verilen işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkisine ittiği söylenebilir. Aşağıda alıcı-tedarikçi ilişkisindeki yaklaşımlar daha detaylı olarak incelenmiştir.

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

Dünyada (Japonya hariç) 1980'lerin ortasına kadar ve Türkiye'de 1990'ların ortalarına kadar baskın olan alıcı-tedarikçi ilişkileri geleneksel (rekabetçi) model üzerine odaklanmıştır (Güleş, 1997: 1). Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkisinde tedarik zinciri üyeleri arasındaki iletişim ve işbirliği zorunluluklar çerçevesinde şekillenir ve bilgi paylaşımı büyük oranda ölçülü ve kısıtlıdır. Bu ilişkide aynı zincirin üyeleri birbirlerinin rakibi gibi davranabilirler.

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde önemli bir konu da çalışılan tedarikçilerin sayısıdır. Fiyat esasına dayanan geleneksel yaklaşımda çok sayıda tedarikçi ile çalışılır (Bedük, 2009: 46) ve tedarikçilerle sadece ürün özellikleri, miktarı ve fiyatı bilgileri paylaşılır. Tedarikçilerin mamul tasarımı üzerinde bir etkisi olmadığından, tedarikçilere sipariş verilirken mamulün fiziksel özellikleri ve nasıl üretileceğine ilişkin tasarım özellikleri ayrıntılı bir şekilde alıcı tarafından bildirilir (Shapiro, 1985: 6).

Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkisinde işletmelerin tedarikçilere karşı yürüttükleri yaklaşımlar şöyle özetlenebilir (Güleş vd., 2009: 21).

- Farklı/rakip tedarikçilerle de çalışarak fiyatları düşürmek, alternatif oluşturma yaklaşımı ile tedarik sisteminde devamlılığı sağlamak hedeflenir.

- Birbirleriyle rakip olan tedarikçilerle kısa vadeli anlaşmalar yapılır ve onlara güvenilmez.
- Belli sayıda tedarikçilerle çalışmak için birçok tedarikçiden düşük miktarlarda alış yapılır.
- Her bir tedarikçiye onları disiplin altında tutmak amacıyla belirli (düşük) miktarda iş verilerek, ilişkinin sürdürülebilirliği hakkında belirsizlik yaratılır.
- Sözleşmeler genellikle kısa vadeli. Nadiren çok uzun süreli ilişkiler olabilese de, bunlar kısa süreli bağlantıların bileşkesi durumundadır.
- Tedarikçilerin mamul tasarımı konusunda herhangi bir yetkisi yoktur, olması da istenmez. Detaylı bilgi paylaşımı söz konusu değildir. Tasarım faaliyetlerinde çok az doğrudan görüşme ve katılım söz konusudur.
- Taraflar arasında iletişim yoğunluğu neredeyse yoktur. Resmi bir iletişim hakimdir.
- Karşılıklı güven, risk paylaşımı ve teknolojik destek azdır.

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

İşbirliği esasına dayanan ilişkide ise tedarik zinciri üyeleri arasında kazan-kazan anlayışının benimsenmesi ve adeta birer iş ortağı gibi hareket edilmesi söz konusudur. Böylece doğru bilgi akışı ve güven sayesinde müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı ve zamanında cevap verilebilmektedir. İşbirliği esasına dayalı ilişkide kazanç zincir boyunca artırılabilir.

İşbirliği esaslı ilişkide tedarikçi sayısı geleneksel yaklaşıma göre oldukça azdır (Bedük, 2009: 46), daha seçici davranılmakla birlikte uzun vadeli ilişki benimsenir. Tedarikçi seçiminde, alıcı işletmeler kullanılacak kriterleri belirleyerek, işletmeleri bu kriterler bakımından değerlendirir, sınıflandırır ve böylece kurulacak ilişki biçiminin de tedarikçilerin özelliklerine göre farklılaşmasına zemin hazırlar (Ünüvar, 2005: 467). Bu sayede işbirliği esaslı ilişki geleneksel ilişkinin rekabet esasına dayanan gerilimli ortamını ortadan kaldırmış ve taraflar arasında karşılıklı güven ve ortaklık esasına dayalı yeni ilişkilerin kurulmasına yol açmış olur.

İşbirliği esaslı ilişkide alıcı-tedarikçi açısından adeta ortak bir yaşam şekli söz konusudur. Bu yaşamda yapıcı ve karşılıklı anlayış egemen olmalıdır. Ancak bu ilişkiden tek başına alıcı işletme sorumlu olmayıp, tedarikçilerinde karşılıklı ortaklık ilkesine dayalı bir yapıyı benimsemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla bu bütünleşme süreci alıcı işletmelerin zayıf yönlerinin yan sanayilerin güçlü yönleri ile desteklenmesi, alıcı işletmelerin güçlü yönleri ile de yan sanayilerin zayıf yönlerinin desteklenmesi esasına dayandırılmalıdır (Küyük, 1998: 12).

Speakman vd. (1998)'e göre işbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerinin kurulabilmesi için taraflar arasında dengeli bir güç ilişkisinin ve uzun vadeyi hedefleyen bir ilişkinin oluşturulması konusunda bir kararlılığın olması gerekmektedir. İşbirliği esasına dayalı bir ilişkiye sahip işletmelerin temel amacı sıfır hatalı mamul üretimini minimum toplam üretim maliyeti ile gerçekleştirebilmektir (Shapiro, 1985: 10). Bununla birlikte küresel alanda yaşanan değişimlerin bir sonucu olarak gittikçe daha çok işletme yeni ürün gelişim faaliyetlerine tedarikçileri dahil etmekte hatta bu faaliyetleri tamamen tedarikçilere devretmektedir (Güleş ve Çağlıyan, 2010: 32). Ancak bunun için yeni ürün geliştirme sürecinde tedarikçilerin yetenek ve isteklilikleri önemli olmakta ve müşteri adına gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sorumluluklarını alabilmeleri gerekmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında geleneksel ilişki ile karşılaştırıldığında, işbirliği esasına dayanan alıcı-tedarikçi ilişkisinin işletmelerin rekabet gücüne olumlu katkılar sağladığı ve işletmelerin rekabetçi güçlerini devam ettirmede önemli bir araç olduğu söylenebilir. Bu bağlamda geleneksel ve işbirliği esasına dayanan alıcı-tedarikçi ilişkilerine ilişkin özellikler karşılaştırmalı olarak Tablo 1.1'deki gibi özetlenebilir.

**Tablo 1.1.** Rekabetçi ve İşbirliği Esaslı Alıcı-Tedarikçi İlişkisi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

<b>UNSURLAR</b>	<b>REKABETÇİ</b>	<b>İŞBİRLİKÇİ</b>
Tedarikçilerin sayısı	Çok	Az
Ticari ilişkinin süresi	Kısa	Uzun
Sözleşmelerin süresi	Kısa Vadeli	Orta/Uzun Vadeli
Tedarikçi seçim kriteri	Fiyat	Kalite, fiyat vs.
Araştırma-geliştirmeye katılım	Az veya hiç	Çok
Fiyatlandırma stratejisi	Rekabetçi	Hedef fiyatlandırma
Fiyat değişimleri	Artma	Azaltma
Hata yüzdesi	Yüksek	Düşük
Kalite geliştirme	Düşük	Yüksek
Bilgi alış veriş	Düşük	Yüksek
Risk paylaşımı	Düşük	Yüksek
Teknolojik destek	Düşük	Yüksek
Karşılıklı güven ve bağımlılık	Düşük	Yüksek

**Kaynak:** Güleş, 1997: 1

## **1.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Tedarik zinciri yönetimi 1990'larda üzerinde çalışılmaya başlanan ve özellikle 2000'li yıllarla birlikte yoğunlaşan bir alandır. Tedarik zincirinin bütünü ve/veya üyeleri ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, zincirin alıcı-tedarikçi ilişkisi kısmına yönelik çalışmalar daha sınırlıdır. Alıcı-tedarikçi ilişkisine yönelik yapılan çalışmaların da çoğunluğu (Zaheer vd., 1998; Carr ve Pearson, 1999; Humphreysa vd., 2004; Çağlıyan, 2009; Su, 2013) tedarikçi performansına, performansın ölçümüne ve geliştirilmesine yöneliktir.

Zaheer vd. (1998) alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güven unsurunu incelemişler. Araştırmada alıcı-tedarikçi ilişkisinde güven unsurunun tedarikçilerin performansına katkısı tartışılmıştır. Verilerin analizi sonucunda, literatüre paralel şekilde güven unsurunun yöneticiler tarafından dikkate alınması gerektiği ve güven unsurunun tedarikçilerle işletmeler arasında çok büyük etkiye sahip olduğunu ve tedarikçilerin performansını etkilediği belirlenmiştir.

Carr ve Pearson (1999) stratejik satın alma, tedarikçi değerlendirme sistemleri ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletmelerin finansal performansı üzerine etkileri incelemiştir. Araştırmada büyük bir haç sanayi örneğini temsil eden işletmelerin üst düzey yöneticilerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Veriler yapısal eşitlik modellemesi ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda stratejik satın alma davranışının işletmelerin başarısı için önemli olduğu, stratejik satın alma faaliyetine sahip işletmelerin tedarikçi değerlendirme sistemini daha yoğun uyguladıkları belirlenmiştir. Ayrıca stratejik satın alma ve tedarikçi değerlendirme sistemlerinin tedarikçileri ile uzun vadeli ilişkiler kurmak isteyen işletmeler için kritik öneme sahip olduğu ve uzun vadeli ilişkilerin de işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Humphreys vd. (2004) işletme bakış açısıyla alıcı-tedarikçi performansı bağlamında tedarikçi geliştirme rolünü incelemek için Hong Kong'da elektronik ürün üreten şirketler üzerinde araştırma yapmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda tedarikçi geliştirmede stratejik hedefler, etkili iletişim, uzun vadeli bağlılık, üst yönetimin desteği, tedarikçi değerlendirme, tedarikçi stratejik hedefleri ve alıcı-tedarikçi güven ilişkisi, tedarikçi geliştirme ve işlem özgü tedarikçi geliştirme şeklinde etkili sekiz faktör ortaya çıkmıştır. İşletmelerin tedarikçilere güven duymasının önemli bir faktör olduğu ve güven faktörünün hem tedarikçi geliştirmede hem de etkili iletişim ve stratejik hedefleri gerçekleştirmede alıcı-tedarikçi ilişkilerine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çağlıyan (2009) tedarik zinciri yönetimi bağlamında alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin işletme performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Konya'da imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan çalışma sonucunda, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde işbirlikçi bir yapıya sahip olan işletmelerin performanslarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Su (2013) ise ABD tekstil ve konfeksiyon sektöründe tedarikçi performansının ve özellikle stratejik kaynakların alıcı-tedarikçi ilişkilerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Çalışma sonucunda stratejik kaynakların satın alma kaynak performansı, tedarikçi değerlendirme ve alıcı-tedarikçi ilişkilerini etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca karmaşık

yapıya sahip olan konfeksiyon sektörünün global pazar ortamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için alıcı-tedarikçi ilişkilerinin daimi olması gerektiğini belirlemiştir.

Tedarik zinciri yönetiminde alıcı-tedarikçi ilişkisine yönelik literatürde yer alan performansla ilgili bu çalışmaların yanı sıra alıcı-tedarikçi ilişkisindeki etkileşimin mantığı anlamaya yönelik modeller geliştiren ve alıcı-tedarikçi ilişkisinin işletme satın alma ve maliyetlerine nasıl etki ettiğini araştıran çalışmalar da (Cai ve Yang, 2008; Tang vd. 2001; Cannon ve Homburg, 2001) yapılmıştır.

Cai ve Yang (2008) Çin’de yaptıkları çalışmalarında alıcı-tedarikçi ilişkisi için kooperatif normlarını ölçü olarak kullanmışlar, işlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı teorisi üzerine bir model geliştirmişlerdir. Çalışma sonucunda kooperatif normlarının kaynak bağımlılığını ve tedarikçi performansını önemli ölçüde etkilediğini belirlemiştir. Tang vd. (2001) yaptıkları çalışmada elektronik ticaret çağında etkileşimli alıcı-tedarikçi ilişkilerinin mantığını göstermek için kavramsal bir model önermiştir. Modelde bilgi hizmeti sağlayıcıyı tedarikçi olarak almışlar, alıcı ve tedarikçi arasındaki etkileşimin mantığını maliyet ve kalite olarak iki kategoride değerlendirmişlerdir. Buna göre modelde bilgi akışı, mal veya hizmet, geri bilgi akışı olarak üç öge dikkate alınmıştır. Çalışmanın sonucunda yönetim uygulamalarının ve ilişki türlerinin alıcı ve satıcıları etkileyebileceği ortaya çıkmıştır.

Cannon ve Homburg (2001) tedarikçi davranışlarının ve tedarikçi yönetiminin işletmelerin doğrudan ürün satın alma ve işletme maliyetlerini nasıl etkilediğini araştıran bir model oluşturmuşlardır. Modele göre alıcı işletme niyetleriyle tedarikçiden gelecek alımları genişletmek için alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Araştırmada artan haberleşme imkanları, farklı şekillerdeki tedarikçi konaklamaları, ürün kalitesi ve müşteri satın alma konumu, müşteri işletmenin düşük maliyetleri ve coğrafi yakınlığına göre farklı şekillerde ortaya çıktığı belirlenmiştir. Ayrıca alıcı işletmelerin bu maliyetleri düşürerek tedarikçilerden alımları artırmak niyetinde oldukları, tedarikçi davranışlarının ve tedarikçiyle olan ilişkinin alıcı satın alma davranışını etkilediği, tedarikçilerin alıcı işletmeyle işbirliği içerisinde olmasının maliyetleri düşüreceği ve alımları arttıracığı belirlenmiştir.

## 1.6. BÖLÜM ÖZETİ

Dünyada sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle işletmeler arası bütünleşmeler ve işbirliğinin yayıldığı görülmektedir. Artık günümüz dünyası işletmelerin tek başlarına rekabetçi olmalarının yetersiz olduğu, bunun yerine içinde buldukları tedarik zincirlerinin bütünü rekabet ettiği, ağ rekabetinin geçerli olduğu bir ortamdır. Bu ortamda işletmelerin rekabetçi kalabilmek için birlikte çalıştıkları tedarikçileriyle ve müşterileriyle işbirliği içerisinde çalışmalarını, hatta daha da ileri giderek iş ortağı gibi hareket etmeleri, güven ortamı oluşturmaları ve iş süreçlerini birbirlerine açmaları gerekmektedir. Böylece sınırların ortadan kalkması ile oluşturulacak bir zincir yönetiminin koordinasyonu ile işletmelerin tek tek amaçlarını gerçekleştirmek yerine zincirin bütününde ilerleme sayesinde bütün zincir üyeleri için daha çok fayda elde etme fırsatı doğacaktır.

Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde tedarik zinciri tanımlanmış ve bununla ilgili kavramlar açıklanarak tedarik zinciri yönetiminin önemi ortaya konulmuştur. Bu bölümde tedarik zinciri yönetiminde alıcı-tedarikçi ilişkisi ayrıntılı olarak incelenmiş alıcı-tedarikçi ilişkisinin işletmelere sağladığı rekabet avantajı, küreselleşmeye uyum sağlama, müşterilerin beklentilerine kısa sürede cevap verme faydaları vurgulanmıştır.

Tedarik zinciri yönetiminde ürünlerin müşteriye doğru zamanda ve yerde ulaşmasını sağlamakla beraber mümkün olan en kısa zamanda üretilmesi amaçlanmaktadır. Sistemde var olan bütün işletmelerin ortak bir bilgiye sahip olup koordineli şekilde hareket edip tek bir işletme gibi davranması istenir. Küreselleşmenin en önemli sonuçlarından biri olan müşterilerin taleplerinin çok çeşitli olması ve buna en kısa zamanda ulaşmak istemeleri ani değişikliklere uğraması işletmeleri de müşterilerin beklentilerini karşılamak için işletmelerin tedarikçileriyle işbirliği içerisinde olması gerektirir.

Ayrıca bu bölümde tedarik zincirinde alıcı-tedarikçi ilişkisi türleri açıklanmış ve hangi ilişkinin günümüzde daha geçerli olduğu, işletmeler arası işbirliğinin artması,

uzmanlaşmanın sağlanması ve alıcı-tedarikçi ilişkisinin düzenlenmesinin işletmeye sağlayacağı katkılar hakkında bilgi verilmiştir. Çünkü tedarik zinciri yönetiminin başarısı açısından zincirin alıcı-tedarikçi ilişkisi kritik önemdedir. Alıcı-tedarikçi ilişkileri literatürde geleneksel ve işbirlikçi olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel modelde daha çok fiyat dikkate alınarak ilişki kurulmaktadır. Geleneksel tedarikçi ilişkisinde bilgi alışverişi yoktur, ilişkiler kısa sürelidir ve karşılıklı bağlılık yoktur. İşbirliğine dayalı alıcı-tedarikçi ilişkisinde ise karşılıklı güven, menfaatlerde esneklik ve işbirliği söz konusudur. Fiyat daha ikinci plandadır. Karşılıklı bilgi alışverişi yüksektir. Müşterinin isteklerine birlikte cevap verilmesi hedeflenir. Artık geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkisi ile tedarik zinciri yönetimini başarmak mümkün değildir. Tedarikçilerle birlikte etkin bir şekilde çalışmak önemli hale gelmiştir. Bu şekilde işletmeler daha hızlı hareket ederek, daha hızlı müşterilerin isteklerine cevap verebilirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

Turizm tedarik zinciri yönetimi, turizm ürünlerinin tedarikçi, üretici ve dağıtım kanalı yoluyla müşterilere ulaştırılmasında ürün, para, bilgi ve hizmet akışı ile ilgili faaliyetlerin yönetimidir. Bu bölümde öncelikle turizm tedarik zinciri ve turizm tedarik zinciri yönetimi tanımlanarak, turizm tedarik zinciri üyelerinden bahsedilmiş ve geleneksel tedarik zinciri ile turizm tedarik zinciri karşılaştırması yapılmıştır. Sonrasında ise araştırmanın odağını oluşturan ve turizm tedarik zincirlerinin önemli bir üyesi olan konaklama işletmeleri hakkında bilgiler sunulmuş ve turizm tedarik zinciri yönetiminde alıcı-tedarikçi ilişkisi incelenmiştir.

#### 2.1. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ

Tedarik zinciri teorisi bir ürün yaratma kapsamında zincirdeki üyelerin -tedarikçi, üretici, dağıtım kanalı unsurları ve müşterilerin- ilişkisini anlatmaya yönelik kavramlar, modeller ve ilişkiler bütünü ile ilgilidir. Turizm tedarik zinciri de basit bir şekilde turizm ürünlerini ve turistlerin deneyimlerini etkileyen ürün, para ve bilgi akışının gerçekleştiği faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

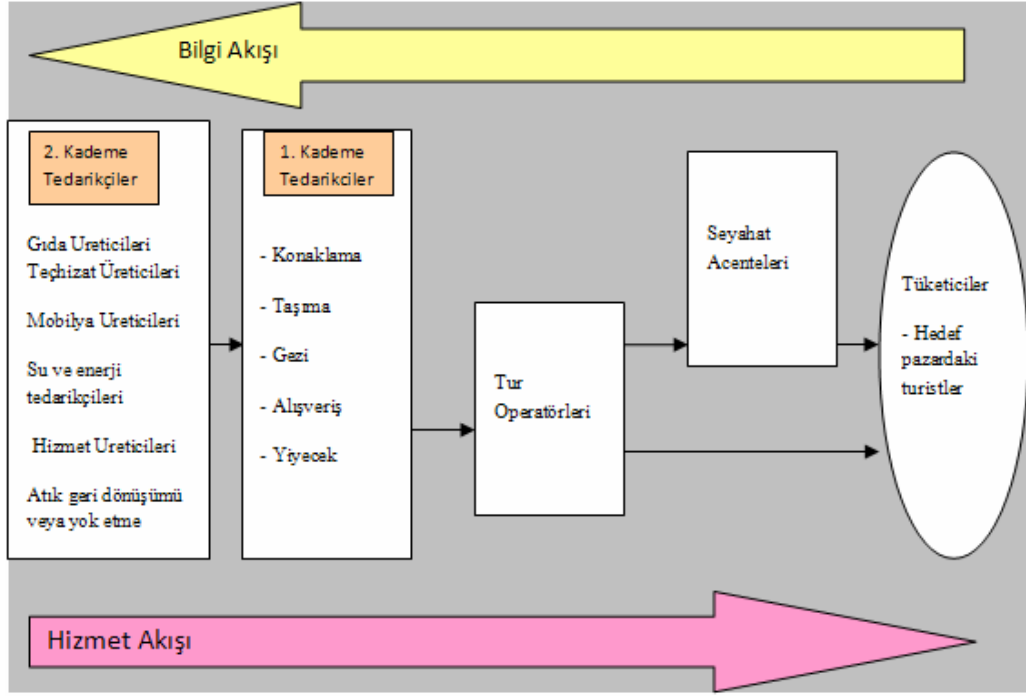
Literatürde yer alan turizm tedarik zincirinin farklı yazarlar tarafından yapılan tanımları da aşağıda Tablo 2.1.'de sunulmuştur. Buna göre Tapper ve Font (2008) ile Zhang vd. (2009) turizm tedarik zincirinin müşterilere sunum kısmıyla ilgili dağıtım tarafına odaklı tanımlamalar yapmışlardır. Piboonrunroj (2009) ile Chen ve Yi (2010) ise tanımlamalarında daha geniş bir bakış açısıyla çok sayıdaki işletmenin varlığını ve aralarındaki işbirliği vurgulamışlardır.

**Tablo 2.1.** Turizm Tedarik Zinciri Tanımları

Tapper ve Font (2008)	Turizm tedarik zinciri tüketicilere turizm ürünlerinin dağıtımını yapmak üzere tüm mal ve hizmet tedarikçilerini içeren zincirdir.
Zhang vd. (2009)	Turizm tedarik zinciri belirli bir nihai turizm ürününün, katılımcılarının geniş bir yelpazede olduğu özel sektör ve kamu sektörüne dağıtım ve pazarlaması için uçuş ve konaklama gibi farklı bileşenlerden oluşan turizm ürün ve hizmetleriyle ilgili farklı faaliyetler yürüten turizm organizasyonlarını içeren ağdır.
Piboonrunroj (2009)	Turizm tedarik zincirleri, yolcu taşıma ve konaklama hizmetlerinin sunucuları, besin vb. diğer gerekli malları sağlayan işletmeler, tur acenteleri ve tur operatörleri gibi servis sağlayıcıların bulunduğu, aralarında işbirliği bulunan zincirdir.
Chen ve Yi (2010)	Turizm tedarik zinciri, turizm ürünlerini ve turistlerin deneyimlerini etkileyen ürün, para ve bilgi akışının da içinde bulunduğu tüm turizm faaliyetlerinde kaynak paylaşımı, maliyetlerin azaltılması ve müşteri değerinin oluşturulması amaçlarını gerçekleştiren faaliyetler bütünüdür.

Turizm sektöründe ürünler son kullanıcıya ulaştırılırken birçok işletmenin kaynaklarını ve işlevlerini birleştirmesini zorunlu kılmaktadır. Müşterinin satın aldığı ürün ile ilgili algısı aslında birçok işletmeyle bağlantılıdır. Yani turizm tedarik zinciri bir hizmet şebekesi gibidir. Bu hizmet şebekesinin halkaları arasında seyahat acenteleri, tur operatörleri ve son halka olarak müşteriler vardır. Bu halka, tüm zincir boyunca meydana gelen akışların (ürün, hizmet, bilgi, para) koordineli şekilde ilerlediği bir sistemdir.

Turizm tedarik zinciri müşterilere turizm ürünlerinin (konaklama, seyahat, yeme-içme vb.) sunulmasını sağlamak üzere gereken mal ve hizmetlerin tedarik edilmesiyle başlar. Şekil 2.1’de turizm tedarik zinciri yapısı basit bir anlatımla verilmiştir. Buna göre zincirin ilk halkasını oluşturan 2. kademe tedarikçiler, konaklama, yemek, taşıma, alışveriş ve gezi hizmetleri veren 1. kademe tedarikçilere ürün sağlayan gıda, mobilya, teçhizat, su, enerji vb. üreticileridirler. Zincirde yer alan tur operatörlerinin tedarikçileri ise tüketiciler ve/veya seyahat acenteleri için konaklama, taşıma, gezi, alışveriş ve yiyecek sağlayan 1. kademe tedarikçilerdir. Tur operatörleri bu hizmetleri seyahat acenteleri vasıtasıyla veya doğrudan tüketiciye sunarlar. Şekilde de gösterildiği gibi hizmet akışı 2. kademe tedarikçilerden tüketicilere doğru iken bilgi akışı tüketicilerden 2. kademe tedarikçilere doğru gerçekleşir.



Şekil 2.1. Turizm Tedarik Zinciri Yapısı (Zhang vd., 2009: 353)

## 2.2. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Mal üretiminin esas olduğu geleneksel tedarik zincirlerinde odak faaliyetler malın üretimi ile ilgili olurken, hizmet üretiminin esas olduğu turizm tedarik zincirlerinde odak, kapasitenin yönetimi, kaynakların esnekliği, bilgi akışı ve hizmet performansı gibi konularla ilgili olmaktadır. Bununla birlikte talep yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve alıcı-tedarikçi ilişkileri yönetimi gibi süreçlerde ise benzerlikler bulunmaktadır.

Turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerinde tedarik zinciri yönetimine verilen önem, üretim işletmelerine göre oldukça düşüktür (Piboonrunroj ve Disney, 2009: 132). Bu durumun temel sebebi üretim işletmeleri ile hizmet -bu çalışmada turizm- işletmelerinin yapısal farklılıkları olmakla birlikte, konaklama işletmeleri yönetimlerinin zincirin bütününün rekabetçi etkisinin farkında olmamalarıdır. Diğer yandan hizmet işletmelerinde çoğunlukla zincirin işletmeden

sonraki tarafı yani dağıtım kanalı tarafının önemli olduğunun düşünülmesi ve tedarik zinciri yönetiminin önemini yeterince kavranamamış olması da önemli etkenlerdir.

Krishnapillai vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada turizmde tedarik zinciri uygulamalarının önündeki engeller: (i) zincir üyelerinin yaklaşımları (zincir üyeleri arasındaki güven eksikliği, koordinasyon azlığı sebebiyle doğan esneksizlik, zincir üyelerinin bütünleşmeye yönelik isteksizlikleri), (ii) şirketlerin yapısı (küçük hacimli hareket, belge değişimindeki güvenlik konuları, organizasyon yapılarının çelişmesi), (iii) çalışanlar (çalışanlardaki bilgi eksikliği) ve (iv) bir ürün olarak “turizmin” yapısı olarak bulunmuştur.

Konaklama faaliyetlerinin de hizmetlerin tipik özelliklerini taşıması sebebiyle, konaklama hizmetinin kalitesinde tüm tedarik zinciri üyelerinin faaliyetlerini tam anlamıyla, eksiksiz ve zamanında yerine getirmesi oldukça önemlidir. Üretim alanında da zincirin tüm üyelerinin faaliyetlerindeki başarıları önemlidir. Ancak malların üretiminde gelişebilecek çeşitli hata ve aksaklıklar tüketicilere ulaşmadan düzeltilebilir ancak hizmet sektörlerinde -özelinde turizm faaliyetlerinde- hizmetin üretim ve tüketim sürecinin eş zamanlılığı aksaklıkların telafisini imkânsız hale getirmektedir. Bu sebeple konaklama hizmetinin üretim zincirindeki tedarikçilerin rolü ve zincir üzerindeki etkisi ciddi olarak tartışılmalıdır.

Diğer yandan kendine has ölçek ekonomisi, zincir liderliği rolü, yoğun işlem avantajı gibi nedenlerle turizm tedarik zinciri, turizm endüstrisinde, endüstriyel rekabeti geliştirmek ve bölgesel turizmin rekabetçi avantajını korumak için önemli bir araç olarak görülmelidir (Chen ve Yi, 2010: 3388). Ancak yapılan literatür incelemesinde turizm tedarik zinciri ile ilgili yeterli düzeyde çalışma bulunmadığı anlaşılmıştır. İzleyen bölümde ilgili literatür sunulmuştur.

### **2.2.1. Turizm Tedarik Zinciri Yönetimine Yönelik Literatür İncelemesi**

Üretim işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi ile ilgili son yirmi yılda çok sayıda çalışma yapılmışken, hizmet alanlarında tedarik zinciri yönetimi ile ilgili çalışma sayısı sınırlıdır. Önemli bir hizmet alanı olan turizmdeki tedarik zinciri yönetimi için de aynı durum söz konusudur. Tedarik zinciri yaklaşımının imalat alanındaki genel

popülaritesine rağmen, turizm alanında bu etkin araca yönelik çalışmalar aynı yoğunlukta yapılmamıştır (Krishnapillai vd., 2010: 203; Rusko vd., 2009: 71). Adriana (2009) turizm sektörünün parçalı yapısından dolayı tedarik zinciri uygulamalarının zorlaştığını ve ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğunu iddia etmektedir.

Turizm tedarik zincirine yönelik sınırlı literatür incelendiğinde bütünsel olarak turizmin tamamını ele alan çalışmalar (Zhang vd., 2009, Hong ve Zailani, 2010, Costa ve Carvalho, 2011; Adriana, 2009) olmakla birlikte, mutfak turizmi (Smith ve Xiao, 2008) gibi tedarik zincirinin belirli ve tek yönünü ele alan çalışmaların da bulunduğu görülmüştür. Ayrıca turizm tedarik zinciri yönetimi alanındaki çalışmalar ampirik çalışmalardan ziyade kavramsal çalışmalar şeklinde yapılmıştır (Krishnapillai vd., 2010: 203). Bazı çalışmalarda da çevre uygulamalarına odaklanılmıştır.

Zincirin bütünü ele alan çalışmalardan Zhang vd. (2009) turizm tedarik zinciri üzerine yapılmış mevcut araştırmaları gözden geçirmişlerdir. Buna göre tedarik zinciri yönetimi son yirmi yılda araştırılmaya başlanmış bir konudur ve yapılan araştırmalar genellikle imalat sektöründe olup, turizm sektöründe yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Zhang vd. (2009) çalışmalarında turizm tedarik zinciri ve turizm tedarik zinciri yönetimindeki kavramları tanımlamış, temel sorunlar ve turizm ürünlerinin özelliklerini belirlemişlerdir. Turizm ürünlerinin sağlanmasında tüketim dahil farklı tedarikçilerin dağıtım ve pazarlama faaliyetleri üzerinde de durulmuştur. Bununla birlikte turizm tedarik zinciri yönetimine yönelik gelecekte yapılacak araştırmalar için kavramsal bir çerçeve geliştirilmiş, turizm ve otelcilik için önemli araştırma soruları tanımlanmıştır.

Hong ve Zailani (2010) çalışmalarında turizm tedarik zinciri bileşenlerinden bahsetmiş, turizm tedarik zincirinin yapısını ve elemanlarını açıklamışlardır. Hizmet tedarik zinciri uygulamalarını (I) ağ teknolojisi ve bilgi yönetimi, (II) müşteri ilişkileri yönetimi, (III) tedarikçi ilişkileri yönetimi, (IV) bilgi yönetimi, (V) finansal akış yönetimi ve (VI) hizmet geliştirme ve yenilik olarak altı madde halinde belirleyerek turizm tedarik zincirine uyarlamışlardır. Costa ve Carvalho (2011) ise

yaptıkları alan araştırması ile turizm tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini incelemişlerdir. Çalışmalarında değer zinciri yaklaşımından yola çıkarak turizm tedarik zincirini yorumlamışlar ve turizm tedarik zincirinin yapısını ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda da turizm faaliyetlerini ve ürünlerini tanımlamışlar, turizm tedarik zincirinin sürdürülebilirliği için çeşitli öneriler geliştirmişlerdir. Yine Adriana (2009) da turizm tedarik zincirlerinde çevresel sürdürülebilirlik odaklı bir çalışma yapmıştır. Sekiz büyük tur operatörü üzerinde çevre tedarik zinciri yönetimi uygulamaları araştırılmış ve maliyet tasarrufu nedeniyle çevresel uygulamaların sınırlı kaldığı belirlenmiştir. Sürdürülebilir turizme yaygın uygulama alanı sağlayabilmek için öneriler geliştirilmiştir.

Turizm tedarik zincirinin belirli ve tek yönünü ele alan örnek çalışmalardan Smith ve Xiao (2008) ise tedarik zinciri ile mutfak turizmi ilişkisi irdeleyerek, yerel mutfak kaynaklarının tüketimi ve mutfak turizmi deneyimlerini tanımlamışlardır. Çalışmada Kanada’da çiftçi pazarları, festival ve restoranlar şeklinde üç turizm ürününün sektör temsilcileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, her sektördeki üreticilerin karşılaştığı önemli sorunlar açıklanmıştır.

Yukarıda açıklanan turizm tedarik zinciri yönetimiyle ilgili bütünsel çalışmaların dışında kalan literatürdeki diğer çalışmalar da daha çok zincirin, turist çekmeye yönelik ileri tarafı (Kozak vd., 2008; Zhang ve Murphy, 2009; Krishnapillai vd., 2010) ve zincirdeki performans ölçümü (Yılmaz ve Bititçi, 2006) ile ilgili alanlarına yoğunlaşmıştır. Oysa tedarik zincirlerinde “giden lojistik” tarafı kadar, işletmeye girdi sağlayan “gelen lojistik” tarafı da önemlidir. Gelen lojistik tarafta rekabet edilebilir fiyatlarla kaliteli girdi sağlanması için tedarikçilerle birlikte çalışabilme, bu sayede tedarikçilerin sunduğu girdinin kalitesini artırabilme ve maliyetini düşürebilme gibi avantajların kullanılması gerekmektedir.

Kozak vd. (2008) Türkiye’nin önemli bir turizm merkezi haline gelmesi ve bunun devamlılığı için tedarik kaynaklarının planlanması ve koordinasyonunun sağlanmasıyla ilgili tedarik kaynakları ve seçilen taleplerle ve önlemler arasında bağlantı kurmuşlardır. Bu bağlantı sonucunda planlama, pazarlama ve kaynak tahsisinin Türk turizmine olumlu etkilerinin olduğunu belirlemişlerdir.

Turizm tedarik zincirinin pazarlama tarafı ile ilgili Zhang ve Murphy (2009), az turist almakta olan az gelişmiş bölgelerde turizm pazarlamasını tedarik zinciri yaklaşımıyla arttırılmasına yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bölgesel pazarlama kampanyalarının, tedarik zincirinde yaratılacak işbirliği ve stratejik tutarlılıkla başarılabilirliğini iddia etmişlerdir. Araştırma Avustralya'nın Victoria Bölgesi'ndeki seyahat acenteleri ve hedef tedarikçiler arasında yapılmış ve bazı önemli stratejik farklılıklar tespit edilmiştir. Tarafların rekabet ortamında bireysel iş kaygılarının yoğun olduğunu ve karşılıklı anlayış eksikliklerinin bulunduğunu belirlemişlerdir. Bu sebeplerle Victoria Bölgesi'nin uluslararası turizmin gelişimi için darboğaz haline geldiğini belirlemişlerdir. Bu durumu düzeltmeye yönelik seyahat acentelerinin personel eğitimini arttırmaları, pazar araştırma bulgularının paylaşımı ve seyahat acentesi ödül sisteminde reformlar yapılması ve Avustralya turizm web sitelerinde turizm bilincini arttırılması yönünde öneriler geliştirmişlerdir.

Krishnapillai vd. (2010) yaptıkları çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının sektörde diğer operasyonları da etkileyeceğini ve günümüz rekabet ortamında turizm işletmelerinin de tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını zorunlu hale getireceğini öne sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının hizmet sektöründe sürdürülebilirliği sağlamak, verimliliği ve karlılığı arttırmak için zorunlu hale geldiğini belirlemişlerdir. Mevcut turizm tedarik zinciri çalışmalarının gelişmiş ülkelerde daha fazla yapıldığı ve gelişmekte olan ülkelerde daha az sayıda yapıldığından yola çıkarak Malezya'da bir araştırma yapmışlardır. Çalışmada turizm tedarik zincirinde algılanan engellerin düzeyi araştırmaya yönelik Malezya'da bulunan 644 tur operatörleri ve otel işletmecilerine anket uygulanmış ve %28 yanıt alınmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda turizmde tedarik zinciri uygulamalarının önündeki engellerin güvenlik kaygıları ve çelişkili organizasyon yapıları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ileri düzeyde entegre işletmelerin düşük seviyedekilere göre daha fazla engelle yüz yüze olduğu bulunmuştur.

Turizm tedarik zincirlerindeki performans ölçümüne yönelik yapılan çalışmalardan Yılmaz ve Bitiçi (2006) imalat ve turizm sektörlerinin performanslarını iş

özelliklerine göre karşılaştırmışlardır. Buna göre imalat sanayi tüm tedarik zinciri üyeleri için performans ölçümü çerçevelerin geliştirilmesine yol açmıştır. Diğer yandan turizm sektöründe çeşitli üyelerin olduğu ve turizm talebinin bu üyelerin ortak çabaları ile karşılandığı belirtilmiştir. Çalışma sonucunda tedarik zinciri süreçlerini yönetmek ve ölçmek için turizm sektöründe değer zinciri kavramı ve benzeri çerçevelerin kullanılabilirliğini göstermişlerdir.

### **2.3. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ ÜYELERİ**

Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme hareketinden doğan seyahat ve konaklama gereksinimlerinin ve buna bağlı diğer ihtiyaçların karşılanmasına yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 1). Turizm endüstrisinin karmaşık yapısı, çok sayıda ve değişik özellikte turizm işletmesinin ortaya çıkışının temel sebebini oluşturmaktadır. Farklı ihtiyaçlardan doğan turizm talebinin karşılanmasında etkili olan işletmelerin sayılarının fazlalığı ve her birinin özelliklerinin birbirinden değişik olması nedeniyle turizm tedarik zinciri üyelerini sınıflandırmak zorlaşmaktadır.

Turizm talebindeki temel ihtiyaçların karşılanması dikkate alınarak, turizm tedarik zincirinin başlıca üyeleri konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, rekreasyon (eğlence, dinlenme) işletmeleri, alışveriş işletmeleri, seyahat acenteleri ve tur operatörleridir (Zhang vd., 2009: 353).

Turizmde, seyahat ve ulaştırma birbiri ile iç içe girmiş ve ayrılması mümkün olmayan iki olgudur. Bir yer değiştirme olgusu olan seyahatin gerçekleşebilmesi için ulaşım araçlarına ihtiyaç vardır. Bu sebeple ulaşım araçlarının temin edilmesini, kullanılmasını veya kiralanmasını sağlayan ulaştırma işletmeleri turizm tedarik zincirinin bir parçasıdır.

Diğer hizmet alanlarında olduğu gibi turizmde de müşteri beklenti ve talepleri son yıllarda farklılaşmıştır, özellikle eğlence ihtiyacının giderilmesinde rol oynayan rekreasyon işletmeleri önem kazanmıştır. Rekreasyon işletmeleri turistlerin eğlenme, dinlenme, gezme vb. ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir.

Dünya Turizm Örgütü (WTO) tur operatörlerini talep meydana gelmeden önce ulaştırma konaklama ve diğer turistik hizmetleri birleştirerek gezici amaçlı seyahatler düzenleyen ve bunları belirli ücret karşılığında halka sunan işletmeler olarak tanımlamıştır. Tur operatörleri, paket turu planlayan, programlayan ve doğrudan veya aracı işletmeler vasıtasıyla satışa sunan işletmelerdir. Çoğunlukla da daha talep ortaya çıkmadan paket turları planlayıp hazırladığı için tur operatörleri açısından turizm tedarik zincirindeki bilgi akışı kritik önemdedir.

Seyahat acenteleri, seyahat edenler ile hizmet üretenler arasında yer alan aracı kuruluşlardır. Seyahat acenteleri, tüketicilere seyahat hizmeti satan, bu hizmetler için yer ayırtan, bilet veren ve karşılığında ödemeleri kabul eden işletmelerdir. Hizmet üreten kuruluşlarla bir acentelik anlaşmasına bağlı olarak ve onlar adına çalışırlar (www.goktepe.net, 01.07.2012). Seyahat acenteleri turizm arzı ve talebinde önemli rol oynayan gerçekleştirdikleri satışlar üzerinden komisyon alarak turizm ürünlerinin tümünü veya belirli bölümlerini komisyon karşılığında tüketiciye (turiste) pazarlayan aracı kuruluşlardır ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr), 01.06.2012).

İzleyen kısımda, araştırmanın odağını oluşturan ve turizm tedarik zincirlerinin önemli bir üyesi olan konaklama işletmeleri hakkında detaylı bilgi sunulmuştur.

### **2.3.1. Konaklama İşletmeleri**

Tarihte konaklama işletmeleri, insanların ticari amaçlarla gittikleri yerlerde (Batıda hanlar, Doğuda kervansaraylar) dinlenme amaçlı konaklamasıyla ortaya çıkmıştır (Olalı, 1973: 24). Daha sonraları ise insanların alım gücünün artması, sürekli gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurması zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmeye sebep olmuştur. Buna paralel olarak insanlar artık sadece ticari amaçlarla değil, yeni yerler keşfetmek, eğlenmek, dinlenmek ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak, yeni deneyimler elde etmek için seyahat etmeye başlamıştır.

Günümüzde konaklama işletmelerinin asıl işlevi konukların geceleme gereksinimlerini karşılamaktır. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'na dayalı olarak 2005 yılında güncellenerek yürürlüğe giren Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 19. maddesinde konaklama işletmeleri, asıl

fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak tanımlanmaktadır ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr), 27.04.2012). Benzer başka bir tanımda ise, konaklama hizmeti sunan işletmeler düzenli olarak ikamet ettiği yerden (evinden) uzakta olan kişilere temelde konaklama ve yeme içme hizmetleri ile destekleyici nitelikte hizmetler olarak rekreasyon (dinlenme ve eğlenme) hizmetleri de sunan turizm işletmeleridir (Ünlüönen ve Tayfun, 2001: 11; Kozak, vd., 2009: 48). Konaklama işletmelerinin belli özelliklere sahip olması ve istenen standartlara uyması da gerekmektedir (Dereli, 1989: 34).

### **2.3.1.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri**

Konaklama işletmelerinin diğer ticari işletmelerden ayırt edici bir takım özellikleri bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin bu ayırt edici özellikleri (a) hizmet işletmesi özelliği taşımalarından, (b) turizm sektörü bünyesinde faaliyet göstermelerinden ve (c) doğrudan doğruya kendi yapılarından kaynaklanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993; Ünlüönen ve Tayfun, 2001; Duran, 2003; Karamustafa vd., 2010; [www.kulturturizm.gov.tr](http://www.kulturturizm.gov.tr), 27.04.2012).

Konaklama işletmelerinin üretim çıktısı verdikleri hizmetlerdir. Hizmetlerin soyut olma, değişkenlik (heterojenlik), üretim ve tüketimin eşzamanlılığı, depolanamama (dayanıksızlık) gibi karakteristik özellikleri vardır (Kotler, 1997: 468). Bu özellikler sebebiyle, konaklama işletmelerinde müşteriye hizmet talep anında yapılır ve hizmet sunulmak üzere stok edilemez veya başka yere taşınamaz. Hizmet üretim ve tüketim süreçlerinin bu eşzamanlılığı her an hizmeti hazır edebilmeyi, yani tedarikçiler ile yakın bir işbirliğini gerektirmektedir. Turizm tedarik zinciri yönetimi bu safhada önemli olmaktadır.

Diğer yandan hizmet sunumunun büyük ölçüde insana dayalı olmasının yaratabileceği kalitedeki değişkenlik özelliği sebebiyle konaklama işletmelerinde çalışanların niteliği ve sayısı önemli olmaktadır. Konaklama işletmeleri yedi gün yirmi dört saat hizmet sunmak zorunda olduğundan müşteriye hizmetin eksiksiz

sağlanabilmesi için belli sayının altında personel çalıştırmak mümkün değildir. Ayrıca hem departmanlar arası hem de personeller arası işbirliği gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde hizmet üretimi, özellikle hizmet sunumu aşamalarında emek yoğun iken hizmet hazırlık aşamalarında hem emek hem de teknoloji yoğun özellikler gösterir. Konaklama hizmetinin hazırlık aşamalarından ön büro safhasında bilişim teknolojilerinden faydalanılırken; odaların, yiyecek ve içeceklerin hazırlanması safhalarında, küçük ev aletleri, temizlik makinaları, bulaşık ve çamaşır makinaları gibi teknoloji ürünlerinden faydalanılmaktadır.

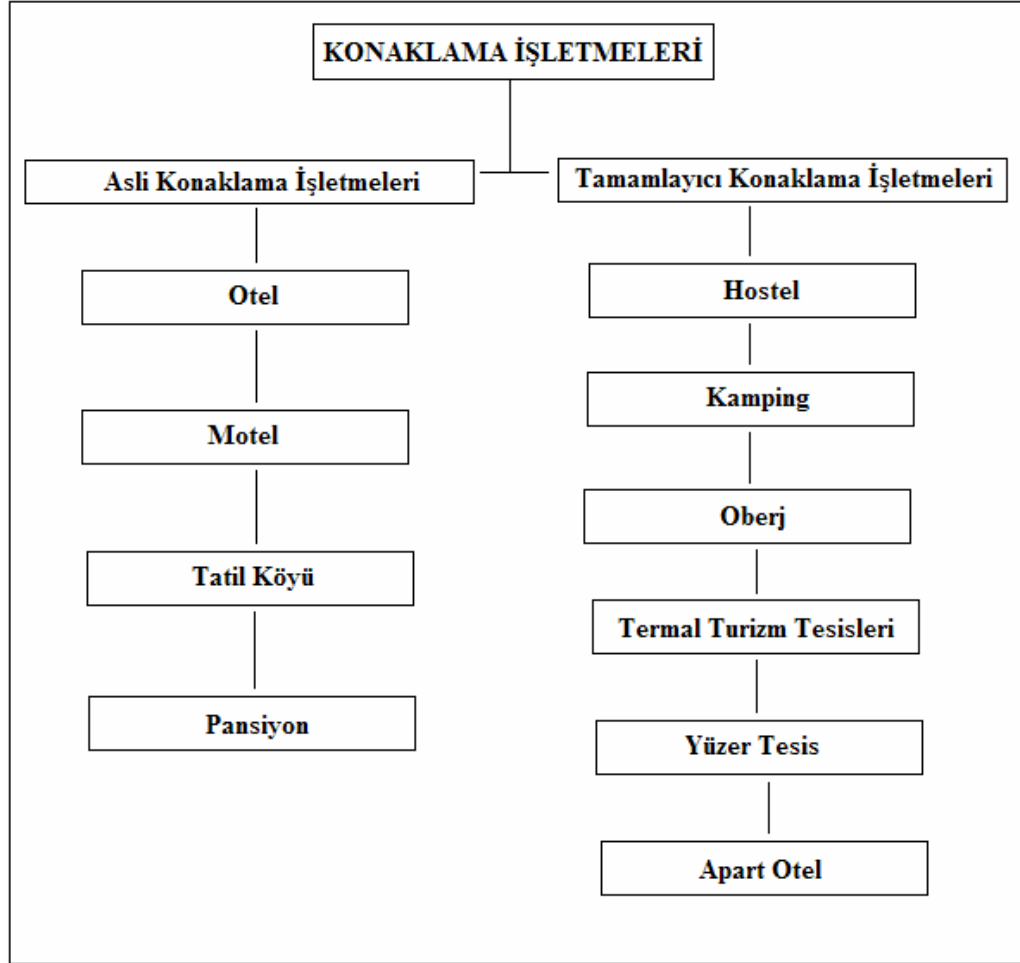
Konaklama işletmeleri turizm sektörünün önemli bir parçasıdır. Turizm sektörü yerel, ulusal, uluslararası pek çok faktörden kolaylıkla etkilenen bir sektördür. Konaklama işletmelerinde satışlar da ülkelerarası politikalardan, ülke içindeki kargaşa ve huzursuzluklardan kolay etkilenmektedir. Bununla birlikte talep mevsimsel olarak önemli dalgalanmalar gösterir, iklim şartları satışları etkiler. Turizm tedarik zinciri yönetimindeki etkin bilgi akışı konaklama işletmelerinin bu değişimlere hızlı uyum sağlamasını önemli rol oynar.

Konaklama işletmelerinin özelliklerinden bir kısmı da doğrudan konaklama faaliyetinin yapısından kaynaklanır. Konaklama işletmeleri tarafından üretilen konaklama hizmetinin müşteriye götürülmesi imkansızdır ve müşterilerin konaklama işletmelerine gelmesi/getirilmesi gerekir. Bunun için de turizm tedarik zincirinin diğer üyeleri olan seyahat acenteleri ve tur operatörleriyle kurulan bağlantılar kritik bir önem taşır.

### **2.3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Konaklama işletmeleri asli ve tamamlayıcı olmak üzere iki gruba ayrılabilir(Olalı ve Korzay, 1993; Ünlüöner ve Tayfun, 2001; Karamustafa vd., 2010; www.kulturturizm.gov.tr, 27.04.2012). Bu ayırım ve alt unsurları Şekil 2.2’de verilmiştir. Asli konaklama işletmeleri müşterilerin konaklama ihtiyacını karşılayan ve bunun yanında, konukların yeme içme ve eğlence gereksinimlerini karşılayabilmeleri için gerekli yardımcı birimleri de bünyelerinde bulunduran işletmelerdir. Tamamlayıcı konaklama işletmeleri ise konukların kendi olanaklarıyla

gecelediği işletmelerdir. Konukların yeme içme de dahil olmak üzere çeşitli ihtiyaçlarını genellikle kendilerinin karşıladığı konaklama işletmeleridir.



**Şekil 2.2.** Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

### 2.3.1.2.1. Asli Konaklama İşletmeleri

Asli konaklama işletmeleri oteller, moteller, tatil köyleri ve pansiyonlardır.

*Oteller:* Turizm Tesisleri Yönetmeliğine göre asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyacını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme spor ve eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir. Otel işletmeleri çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Literatürde genel kabul gören sınıflandırmaya göre: (i) Karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre

otel işletmeleri (şehir otelleri, kıyı otelleri, dağ otelleri, kaplıca otelleri gibi), (ii) Büyüklüklerine göre otel işletmeleri (oda sayısı 100 ve daha az olan küçük, oda sayısı 100 ile 300 arası olan orta ve oda sayısı 300 ve daha fazla olan büyük oteller (iii) Mülkiyetleri bakımından otel işletmeleri (özel mülkiyete ait oteller, kamu mülkiyetine ait olan oteller ve karma mülkiyetli oteller), (iv) Çalışma sürelerine göre bütün yıl ve mevsimlik hizmet sunan otel işletmeleri ve (v) Yasal yapılarına göre turistik oteller ve turistik olmayan otel işletmeleri olarak ayrılırlar (Olalı ve Korzay, 1993; Ünlüöner ve Tayfun, 2001; Karamustafa vd., 2010; [www.kulturturizm.gov.tr](http://www.kulturturizm.gov.tr), 27.04.2012; [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr), 01.06.2012).

Bununla birlikte 06.07.2000 tarihinde resmi gazetede yayımlanan Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 19. maddesine göre turistik oteller: bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak da sınıflandırılmaktadır. Bu otellerde bulunması gereken başlıca nitelikler aşağıda açıklanmıştır ([www.kulturturizm.gov.tr](http://www.kulturturizm.gov.tr), 27.04.2012).

*Bir yıldızlı oteller:* En az on odaya sahip konaklama işletmeleridir. Kahvaltı salonuna, yönetim odasına, müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörüne, 06:00-24:00 saatleri arasında hizmet veren bir büfeye, ilk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolaba, odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmetine, oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasasına sahip olan, genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen halı ile kaplanmış, seramik, parke gibi nitelikli malzemelerin kullanıldığı yerlerdir.

*İki yıldızlı oteller:* Bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte, iklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi ve yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap bulunduran, odalarda saç kurutma makinesine ve içecek hizmetine sahip olan otellerdir.

*Üç yıldızlı oteller:* İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte iklim koşullarına göre odalarda klima sistemine, yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânına (lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda), ilave bir yönetim

odasına sahip olan, odaların hepsinde televizyon bulunan, odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulmuş otellerdir.

*Dört yıldızlı oteller:* Üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte, kabul holünde telefon kabinleri, odalarda ve genel mahallerde klima ve odalarda yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası bulunan; müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü olan; kuru temizleme hizmeti, terzi hizmeti ile 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi hizmetlerini müşteriye sunan; hizmetin aksamaması kaydıyla ayrıık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesisler hariç her katta kat ofisi düzenlemesi yapılan otellerdir. Bu oteller, ayrıca satış mağazasına ve çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalline sahip olmalı, kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren lokantayı bünyesinde bulundurmalı, sürekli doktor hizmeti ve revir mevcut olmalı, yeterli büyüklükte bagaj odası bulunmalı ve bu mahalde emanet hizmeti verebilmelidir. Bu oteller, ayrıık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesisler dışında servis merdiveni veya asansörü bulundurmalıdır.

Dört yıldızlı oteller, personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel istihdam etmeli, idari personelin konusunda eğitimli veya en az beş yıl deneyim sahibi olması gerekmektedir. Bu oteller, telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisine sahip olmalı ve odalara mesaj bırakabilme sistemi bulunmalı ya da buna yönelik hizmet verilebilmelidir. 4.sınıf otellerin, bu özellikler dışında çok amaçlı salon, kapalı yüzme havuzu açık, yüzme havuzu, sekreterlik anında tercüme hizmeti, gece kulübü, diskotek, pasta ve içki servisi verilen salon, kafeterya, bowling salonu, Türk hamamı, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, tenis veya voleybol sahası, en az beş çeşit yemek sunan alakart hizmeti sunan lokanta yer alan ünitelerden en az üçüne sahip olması gerekmektedir.

*Beş yıldızlı oteller:* Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranan şartlarla

birlikte en az yüz yirmi odalı otellerdir. Beş yıldızlı oteller müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörüne sahip olmalı, odalarda çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynasının haricinde bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme bulundurulmalıdır. Banyolarda resepsiyonla bağlantılı telefon, yirmi dört saat oda servisi, garaj veya üzeri kapalı otopark ve bu mahallerde yirmi dört saat görevli personele sahip olmalıdır. Beş yıldızlı otellerde bay ve bayan kuaförü, satış mağazaları, alakart lokanta, kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon bulunmalıdır. Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel istihdam etmesi ve resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması gerekmektedir. Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde; bu salonlardan en fazla üç adedi belirtilen ünitelerden sayılmaktadır.

Turistik olmayan oteller ise turizm işletme belgesi olmayan otellerdir. Mahalli idareler tarafından denetlenirler ve onları tespit ettiği normlara göre sınıflandırılırlar.

*Motel:* Motorlu taşıtlarla yapılan yolculuklardan doğan konaklama hizmetlerini karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu nedenle motor ve hotel sözcüğünün karışımı olarak motel sözcüğü kullanılmıştır. Motel, yerleşim merkezleri dışında kara yolları güzergâhı veya yakın çevresinde yapılan, motorlu taşıtlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme içme ve araçlarının park gereksinimlerini karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir.

*Tatil Köyü:* Doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzenindeki en fazla iki katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir.

*Pansiyonlar:* Konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilen, yönetimi basit, müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı bulunan, en az 5 odalı konaklama tesisleridir.

### **2.3.1.2.2. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri**

Tamamlayıcı konaklama işletmeleri hosteller, kampingler, oberjler, termal tesisler, yüzer tesisler ile apart otellerdir.

*Hostel:* Gençlik turizmine cevap verebilecek en az 10 odalı konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan tesislerdir.

*Kampingler:* Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 30 ünitelik tesislerdir.

*Oberj(dağ evi):* Kırsal yöredeki su kenarlarında, avcılık kış ve dağ sporlarına uygun yörelerde, doğal güzelliklere sahip bölgelerde kurulan ve konaklama gereksinimini karşılayan tesislerdir.

*Termal Turizm Tesisleri:* Mineralize termal sular, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya salon yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının, hekim gözetiminde yapıldığı tesislerdir. Bu tesisler konaklama tesisleri ile ilişkili olarak yapılabilir, işletilebilir ve birlikte belgelendirilebilir.

*Yüzer Tesisler:* Türk karasularında veya limanlarında turizm amaçlı olarak konaklama, yeme-içme ve/veya eğlence hizmeti verebilecek nitelikteki kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip veya bir römorkör vasıtasıyla çekilen, kullanım amacı belirtilmiş denize elverişlilik belgesi olan ve bu belgeleri ilgili mevzuat çerçevesinde yenilenen deniz araçlarıdır.

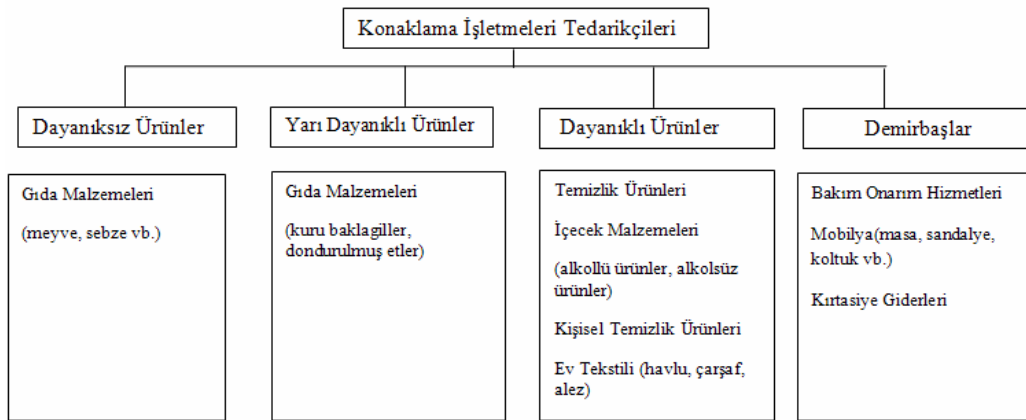
*Apart Otel:* Mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme-içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen konaklama tesisleridir.

### 2.3.1.3. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçileri

Konaklama işletmeleri hizmet işletmeleri olduğundan müşterilerin memnuniyeti çok önemlidir. Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için konaklama işletmelerinin kaliteli ürün (mal ve /veya hizmet) üretmeleri gerekir. Bu üretimi kaliteli ama düşük maliyetli ürünler satın alarak ve rekabet avantajı yaratarak yapabilmelerinde mal/hizmet temin ettikleri tedarikçileri önemli rol oynar.

Konaklama işletmelerinin tedarikçi seçiminde -diğer alanlara benzer olarak- hem tedarikçi firmanın özellikleri hem de sunulan ürünlerin özellikleri rol oynar. Tedarikçi firmanın uzmanlığı, tecrübesi, kapasitesi, değişimlere cevap verebilme yeteneği, güvenilirliği, iletişim etkinliği, dağıtım etkinliği, satış sonrası hizmetleri ile birlikte sunduğu ürünlerin fiyatı, kalitesi ve garanti süresi, ambalaj kalitesi gibi temel özellikleri dikkate alınır.

Turizm tedarik zinciri üyesi konaklama işletmelerinin hizmet üretimi için yaklaşık 3000 kalem farklı ürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Sarioğlan, 2011: 245). Konaklama işletmeleri tedarik ettikleri ürünlere ve çeşitliliğe bağlı olarak üretim işletmelerinden farklı bir tedarikçi yapısına sahiptir (Sarioğlan, 2011: 248). Bu yapı Şekil 2.3'de verilmiştir.



Şekil 2.3. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçileri (Sarioğlan, 2011: 248'den uyarlanmıştır)

Tedarik edilecek ürünün depolama özelliklerine ve saklama koşullarına göre tedarikçiler sınıflandırılmıştır. Dayanaksız ürünler meyve, sebze gibi kısa süre (1 haftaya kadar) depolanabilen ürünleri; yarı-dayanıklı ürünler kurubaklagiller, dondurulmuş etler gibi orta vadede (1 aya kadar) depolanabilen ürünleri, dayanıklı ürünler deterjanlar, meşrubatlar gibi uzun vadede (1 yıla kadar) depolanabilen ürünleri, demirbaşlar ise buz makinesi, çamaşır makinesi, masa, sandalye gibi duran varlıkları temsil etmektedir.

#### **2.4. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ**

Turizm sektörü rekabetin ve iş yoğunluğunun yüksek olduğu sektörlerden biridir. Turizm sektörünün emek yoğun üretim, bileşik bir ürün sunma, mevsimsellik gibi özelliklerinin yanısıra, hizmetlerin soyutluk, stoklanamama, değişkenlik, üretim ve tüketim eşzamanlılığı gibi karakteristik özelliklerini taşıması turizm sektörü üyelerinin rekabetini ve varlığını sürdürebilmeyi diğer sektörlerle göre daha zorlaştırmaktadır. Bunun için turizm sektöründeki ürünlerin üretilmesi ve sunulması aşamasında ilişkili olduğu diğer işletmelerle (ulaştırma işletmeleri, eğlence işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri) işbirlikçi stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bu da tedarik zinciri yönetiminin konaklama işletmeleri açısından dikkate alınması gereken önemli bir konu olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte sektör gelişen teknoloji ve yoğun rekabet ortamında yeni işletmelerin pazara gireceği ve pazarın büyüyeceği, işletmelerin gelişen bu pazarlardan daha fazla pay alabilmek için çevresel gelişmelerle uyumlu birleşme ve büyüme stratejilerini uygulayabilecekleri düşünülmektedir. Konaklama işletmelerinin bu büyüme ve gelişmeyle birlikte rekabet avantajı sağlamak için tedarik zinciri yönetiminde alıcı-tedarikçi ilişkisine yeterince önem vermesi gerekir. Alıcı ve tedarikçi konumundaki işletmeler beraber çalışıp, birbirleri ile ilgili deneyim edindikçe ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdikçe, birbirlerinin kaynaklarından ve yeteneklerinden artan oranda faydalanmaktadırlar (Tektaş ve Kavak, 2010: 54). Bu kapsamda konaklama işletmeleri tedarikçilerini belirlemesi ve tedarikçilerle ilişkilerini stratejik amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmesi gerekir.

Konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle ilişkileri ürün fiyatlarını, ürünlerin işletmeye maliyetlerini, verimliliklerini kontrol edebilmeyi sağlar.

Turizm tedarik zinciri yönetiminde yer alan alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişki hizmetin üretilmesi ve pazarlanmasına ilişkin faaliyetleri olumlu yönde etkileyerek daha yüksek müşteri memnuniyeti, daha etkin verimliliği sağlayarak daha düşük maliyetler ve daha yüksek kar ile istikrarlı bir büyüme sağlar.

## **2.5. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Konaklama işletmelerinde hizmet üretimi için yaklaşık 3000 kalem ayrı ürüne gereksinim duyulmaktadır (Sarıoğlan, 2011: 245). Dolayısıyla konaklama işletmelerinde tedarik aslında oldukça zor bir işlemdir ve üzerinde çalışılması gereken bir alandır. İstenilen hizmet kalitesi düzeyinin sağlanmasında ve müşteri memnuniyetinin geliştirilmesinde tedarik oldukça önemlidir. Bu sebeple zincirin gelen lojistik tarafında yer alan alıcı-tedarikçi ilişkisinin araştırılması ve geliştirilmesine yönelik yapılacak çalışmalar konaklama işletmelerine önemli rekabet fırsatları yaratacaktır.

Literatürde turizm tedarik zincirinde alıcı-tedarikçi ilişkilerini inceleyen az sayıda çalışma (Tektaş ve Kavak, 2009; Yıldız vd., 2010; Çakıcı ve Çetinsöz, 2010) vardır. Bunlardan Tektaş ve Kavak (2009), Türkiye'deki turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel yöneticilerinin üretim mallarını satın alma süreçlerinde tedarikçileri ile olan ilişki kalitesinin, o tedarikçiyle ilgili olarak algıladıkları değer üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu amaçla 112 beş yıldızlı otelin satın alma yöneticilerinden anket yöntemi ile toplanan verilere doğrulayıcı faktör analizi ve doğrusal regresyon analizleri uygulamışlar ve analizler sonucunda, ilişki kalitesi boyutlarından güven, bağlılık, bilgi paylaşımı ve iletişimin, otel yöneticilerinin algıladıkları değer üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesinde bu boyutlara daha fazla önem gösterilmelidir.

Benzer şekilde Yıldız vd. (2010) konaklama işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkilerinin geliştirirken hangi faktörleri dikkate aldıklarını belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. İlgili literatürü dikkate alınarak hazırladıkları anketleri İstanbul'daki 3-4-5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine yüz yüze görüşme yöntemiyle doldurtmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmeleri tedarikçileri ile ilişkilerini geliştirmede yenilikçilik, rekabetçilik, kurumsal gelişime katkı, ilişki gücü, hız ve esneklik ve müşteri ilişkileri olmak üzere 6 temel faktörü dikkate almaktadırlar.

Çakıcı ve Çetinsöz (2010) de konaklama işletmelerinin satın alma politikalarını pansiyon sistemine göre araştırmışlardır. Turizm sektöründe yaşanan sert rekabetle birlikte otel yöneticilerinin ürün geliştirme ve alternatif ürün arayışlarının bir sonucu olan “her şey dahil” sistemle ilgili çalışmışlardır. Her şey dahil sistemin satın alma politikalarına yansımaları ortaya koymak amacıyla 2007 ve 2008 yıllarında, Türkiye'nin belli illerindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri -172 otel işletmesi- üzerinde ankete dayalı bir araştırma yapmışlardır. Satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan hususları faktör analizine tabi tutmuşlardır. Analiz sonucunda satın alma faaliyetlerinde dikkate alınan boyutlar saygınlık, satış sonrası hizmetler, yetenek ve tanınırlık, fiyat politikası ve sırdaşlık olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, her şey dahil sistem uygulayan otellerde, diğer pansiyon türlerini uygulayan işletmelere kıyasla tedarikçilerin fiyat politikalarının özellikle önemli olduğu belirlenmiş, bu otellerde maliyet odaklı bir satın alma anlayışının yerleşik olduğu yargısına varılmıştır.

## **2.6. BÖLÜM ÖZETİ**

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmelerin maliyetlerini ve verimliliklerini etkin kullanarak müşteri ihtiyaçlarına zamanında ve istenilen kalitede cevap vermeleri önemli bir zorunluluk olmasına rağmen, işletmelerin bunu tek başlarına yerine getirmeleri hemen hemen imkansızdır. İşletmeler bu ihtiyaçlarını karşılamak için hem başka işletmelerin uzmanlığından ve yeteneklerinden yararlanmaları, hem de buldukları tedarik zincirini yakından tanıyarak, avantaj yaratmaları gerekmektedir. Aynı sektörde olan işletmelerin tek başlarına tamamlayamadıkları

işleri birleştirmek kaydıyla tamamlaması söz konusu iken farklı sektörlerde işletmeler birbirinin tedarikçisi olabilmekte ve bu da maliyet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin kendi kapasiteleri içinde bu avantajları sağlamaları mümkün değildir.

Daha kaliteli ürün ve hizmet üretebilmek, pazara uyum sağlamak, işbirliği içerisinde ve daha düşük maliyetleri oluşturmak tedarikçilerden müşterilere kadar uzanan bir sürecin sonucudur. Bu süreç tedarik zinciri olarak adlandırılmaktadır. Tedarik zincirinde her işletme diğerinin tedarikçisi konumundadır. Böyle bir zincirde her işletmenin müşterisine fayda sağlaması faaliyetlerin ve süreçlerin başarısında önemli bir avantaj sağlamaktadır. Etkin tedarik zinciri yönetimi turizm ve diğer tüm hizmet alanlarında da önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Bu sayede işletmeler riski paylaşmakta, gelişen ve değişen pazara uyum sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinin içinde bulunduğu turizm tedarik zincirine bakıldığında üretim işletmelerine göre farklı yapıda oldukları görülmektedir. Konaklama işletmeleri için tedarik zinciri çok geniş bir sistemi ifade eder. Konaklama işletmeleri verdikleri hizmetlerin çeşidine göre çok farklı ürün ve malzemelere ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı çok çeşitli ve fazla sayıda işletme ile tedarik ilişkisi içerisindeyler. Üretim işletmelerinde tedarik zincirinde ürün akış yönü müşteriye doğru iken, hizmet işletmelerinde müşteri akışı ürün ve hizmetlere doğru olmaktadır. Hizmetin üretilmesinde kullandıkları her türlü girdiyi sağladıkları kanallar otellerin tedarik zincirini ortaya koymaktadır.

Bu bölümde temel olarak turizm tedarik zinciri ele alınmış, bu zincirin üyeleri, özellikle de çalışmanın odağını oluşturan konaklama işletmeleri incelenmiştir. Burada konaklama işletmeleri ve karakteristik bazı özellikleri turizm tedarik zinciri kapsamında ele alınarak alıcı-tedarikçi ilişkisine temel oluşturulmuştur. Turizm, tedarik zincirinde alıcı-tedarikçi ilişkisi de tanımlanmış, konuyla ilgili geçmiş çalışmalarının bir özeti sunulmuştur. Bu bölümdeki teorik çerçeve üçüncü bölümdeki araştırma için bir temel oluşturmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAPADOKYA BÖLGESİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu son bölümünde, önceki bölümlerde literatür taramaları ile elde edilen bilgiler kullanılarak, konaklama işletmelerinin turizm tedarik zinciri yönetimi kapsamındaki alıcı-tedarikçi ilişkilerini araştıran tanımlayıcı araştırmanın bulguları verilmiş ve tartışılmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Tedarik zinciri yönetimi işletmelere sağladığı yüksek hız, yüksek kalite, düşük maliyet ve kısa çevrim zamanları gibi faydalar nedeniyle her geçen gün daha çok tartışılmakta ve araştırılmaktadır. Ancak yapılan bu araştırmaların pek çoğu imalat sanayi ile ilişkilidir. Hizmet sektörü ve onun alt sektörü olan turizm sektörüne yönelik çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bu çalışmalarda da çoğunlukla tüketici bakış açısıyla tedarik zinciri yönetiminin müşteri memnuniyetine ve yeniden satın alma davranışına yönelik etkileri ile tedarik zinciri yönetiminin işletme tüketici eksenindeki ileri tedarik yönü temel alınmıştır. Turizm tedarik zinciri alanındaki çalışmalardan çok az bir bölümü alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerine yapılmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerinin turizm tedarik zinciri yönetimi kapsamında alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletmelerin hangi özelliklerine göre farklılaştığının belirlenmesidir. Az sayıda araştırma (Tektaş ve Kavak, 2009; Yıldız vd., 2010; Çakıcı ve Çetinsöz, 2010) bulunan bu alandaki boşluğun giderilmesini de hedefleyen tanımlayıcı nitelikteki çalışmanın, konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkilerine yaklaşımlarının (verdikleri önem düzeyi, üst yönetim desteği, görülen engeller) belirlenmesi

açısından literatüre, bu yaklaşımlar doğrultusunda ilişkilerini planlama açısından da uygulayıcılara faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI**

Araştırmanın en önemli kısıtları zaman ve maliyet kısıtıdır. Bu nedenle araştırma Kapadokya Bölgesi'nde konaklama hizmeti veren işletmeler ile sınırlandırılmıştır. Kapadokya Bölgesi'nde yer alan Nevşehir, Niğde ve Kayseri İllerindeki turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmeleri çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarını genelleştirmek mümkün olmamakla birlikte diğer önemli turizm bölgeleri ve işletmeleri için de benzer araştırmaların yapılması ve sonuçların karşılaştırılması olanağı vardır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Kapadokya Bölgesinde yapılan araştırmanın yöntemini açıklayan bu kısımda öncelikle araştırmanın ana kütlesi ve örnek seçimi belirtilmiş sonra da araştırmanın veri toplama yöntemi ve aracı belirlenmiştir. Daha sonra da araştırmanın hipotezleri belirlenmiş ve verilerin analizi yapılmıştır.

#### **3.3.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnek Seçimi**

Araştırma, Türkiye'nin önemli turizm bölgelerinden Kapadokya Bölgesi'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi Kapadokya Bölgesi'nde yer alan Nevşehir, Niğde ve Kayseri İllerindeki turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir. 30.06.2012 tarihli T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ([www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr](http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr)) verilerinden elde edilen bilgiler ışığında Niğde'de 2, Kayseri'de 17, Nevşehir'de 43 olmak üzere toplam 62 turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmesinin tamamı çalışmaya dahil edilmiştir. Yüzyüze anket yoluyla ulaşılan bu işletmelerden 47'si gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve araştırmada % 75,8 gibi yüksek bir katılım oranına ulaşılmıştır.

### **3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Araştırma verileri Haziran-Ağustos 2012 tarihleri arasında konaklama işletmelerinin üst yöneticileri ve/veya satın almadan sorumlu yöneticileriyle yüz yüze görüşülerek standart bir anket formu yardımıyla toplanmıştır. Ek-1’de anket formu verilmiştir.

Anketin geliştirilmesi aşamasında turizm tedarik zinciri literatüründe yapılan detaylı incelemede, alıcı-tedarikçi ilişkilerine yönelik ampirik çalışmalara rastlanamamıştır. Bu sebeple geleneksel tedarik zinciri yönetimindeki alıcı-tedarikçi ilişkilerinin incelendiği çeşitli kaynaklardan (Doney ve Cannon, 1997; Krause, 1999; Li vd., 2005) faydalanılmış, ölçekler turizm tedarik zinciri yönetimine uyarlanmıştır. Bunun yanısıra konaklama işletmelerinin yöneticileri veya satın almadan sorumlu yöneticileriyle görüşmeler yapılmış, ilgili alanlardan akademisyenlerin de fikirlerine başvurulmuştur.

Anket formunda araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin genel yapısını anlamaya yönelik ifadelerle, satın alma faaliyetleri ve işletmenin tedarik faaliyetine genel bakışını anlamaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Bunun dışında üst yönetim desteği ile ilgili yargılar Krause (1999)’nin çalışmasından alınmıştır. Alıcı-tedarikçi ilişkileri ve etkili alıcı-tedarikçi ilişkileri geliştirmenin önündeki engellerle ilgili yargılar ise Doney ve Cannon (1997), Selness ve Sallis (2003), Wisner (2003), Li vd. (2005), Panayides ve Lun (2009), Krishnapillai vd. (2010), Karakadılar (2011), Çemberci (2011)’den faydalanılarak hazırlanmıştır. Ankete katılan işletmelerinin tedarik zinciri kapsamındaki alıcı-tedarikçi ilişkileri ile ilgili yargıları ‘1=çok düşük oranda, 5=çok yüksek oranda’ aralığında, alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirmenin önündeki engellerle ilgili yargıları ‘1=hiç önemli değil, 5=son derece önemli’ aralığında değerlendirmeleri istenmiştir.

### **3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri, konaklama işletmelerinin çeşitli özelliklerine göre alıcı-tedarikçi ilişkilerinin farklılaşması üzerine kurulmuştur. Konuyla ilgili belirlenen hipotezler aşağıda verilmiştir:

**H1:** Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişki, işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık gösterir.

**H2:** Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişki, sermaye yapısına göre farklılık gösterir.

**H3:** Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişki, özel bir satın alma departmanının varlığına göre farklılık gösterir.

**H4:** Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişki, işletmelerin tedarikçilerine ziyaret yapma durumlarına göre farklılık gösterir.

**H5:** Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişki, işletmelerin performans değerlendirme yöntemlerini kullanma durumuna göre farklılık gösterir.

**H6:** Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişki, konaklama işletmelerinin türüne göre farklılık gösterir.

#### **3.3.4. Verilerin Analizi**

Elde edilen veriler üzerinde ilk olarak ölçeklerin içsel tutarlılığını temsil eden Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir. Sonrasında toplanan verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Konaklama işletmelerinin çeşitli özelliklerine göre alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından farklılıklar olup olmadığı ise fark analizleri - bağımsız iki örneklem t-testi ve varyans analizi- kullanılarak test edilmiştir.

T-testleri örnek büyüklüğünün küçük olduğu ve örneklemin alındığı ana kütlenin standart sapmasının bilinmediği durumlarda kullanılır. T-testleri için kurulan hipotezler (Altunışık vd., 2010: 180):

- İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerinden önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığı,
- İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı farkın olup olmadığı,
- İncelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı şartlar arasında tepkileri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığının incelenmesine yönelik

olmaktadır. T-testi 2 grup arasında farklılığı ölçebilirken, daha yüksek grup sayısında yetersiz kalmaktadır.

Varyans analizi ise en az iki ayrı kütlenin aritmetik ortalamasından hareketle herhangi bir özelliği itibariyle aralarında fark olup olmadığını araştıran bir yöntemdir (Nakip, 2006: 371). İki ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığının testinde t-testi de kullanılabilir olmasına rağmen t-testi ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılması gereken durumlarda sorun çıkarabilmektedir (Kalaycı, 2010: 131). Tek bir bağımsız değişkenin çeşitli düzeylerinin belirli bir bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin ölçümünde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmaktadır.

Çalışmada istatistik analizler için SPSS (Statistical Packetfor Social Science) 17.0 paket programından faydalanılmıştır.

### **3.4. BULGULAR**

Bu bölümde ilk olarak veri toplama aracının geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili bulgular verilmiştir. Daha sonra çalışma sonuçlarının yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla verilerin toplandığı konaklama işletmeleri hakkında tanımlayıcı bilgiler verilmiştir. Son olarak da yapılan analizlerden elde edilen bulgular araştırma hipotezlerinin sırasına uygun şekilde sunulmuştur.

#### **3.4.1. Veri Toplama Aracının Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Araştırmada veri toplama aracı olarak literatürden elde edilen bilgiler ve araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Anket formundaki ölçeklerin içsel tutarlılığını belirlemede Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Anket formunda 22 yargıdan oluşan alıcı-tedarikçi ilişkisine yönelik kısmın Cronbach Alfa değeri 0,89, 7 yargıdan oluşan etkili alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirmenin önündeki engeller kısmının Cronbach Alfa değeri 0,88 ve 6 yargıdan oluşan etkili alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirme çabalarına yönelik kısmın Cronbach Alfa değeri 0,63 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda alıcı-tedarikçi ilişkisi ve etkili alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirmenin önündeki engeller kısımları çok

güvenilir (0,8 ve üzeri), etkili alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirme çabalarına yönelik kısım ise (0,6 - 0,8 arası) güvenilir olarak bulunmuştur (Nakip, 2006: 146; Akgül ve Çevik, 2003: 436; Kalaycı, 2010: 405).

### 3.4.2. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Hakkında Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan işletmeler Tablo 3.1’de sunulduğu gibi yıldızlı otellerden, butik otellere ve termal otellere kadar çeşitlilik göstermektedir. Önemli bir büyüklük göstergesi olan çalışan sayısına bakıldığında ise, bu soruya cevap veren 43 işletmeden 25’inin (%53,2) 11-49 arası çalışanı, 18’inin (%38,3) de 50-250 arası çalışanı bulunduğu görülmektedir. Buna göre araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinin küçük ve orta ölçekli oldukları ve yerli sermaye ile kurulmuş işletmeler oldukları söylenebilir.

**Tablo 3.1.** Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Türü ve Çalışan Sayıları

Değişkenler	Otel Sayısı	Yüzde (%)
<b>Otel Türü</b>		
2 yıldızlı	2	4,3
3 yıldızlı	8	17
4 yıldızlı	16	34
5 yıldızlı	4	8,5
Butik	13	27,7
Termal	4	8,5
<i>Toplam</i>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Çalışan Sayısı</b>		
11-49 arası	25	53,2
50-250 arası	18	38,3
<i>Toplam</i>	<b>43</b>	<b>91,5</b>
<b>Sermaye Yapısı</b>		
Tamamen yerli	45	95,7
Tamamen yabancı	2	4,3
Yabancı ortaklık	0	0
<i>Toplam</i>	<b>47</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinin satın alma faaliyetleri:

- Satın alma fonksiyonu için tahsis edilmiş özel bir departmanın var olup olmadığı,
- Tedarikçilerle yüz yüze görüşmeler ve yerinde ziyaretler yapılıp yapılmadığı ve bunların sıklığı,
- Tedarikçilerin performanslarını değerlendirmek için herhangi bir teknik kullanılıp kullanılmadığına

yönelik sorular ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.2’de sunulduğu gibi katılımcı 47 işletmenin %74,5’inde satın alma faaliyetleri doğrudan satın alma departmanı tarafından yürütülmektedir. Diğer işletmelerde ise satın alma faaliyeti farklı bir departman aracılığıyla, yani ya konaklama işletmelerinin üst yöneticileri tarafından bizzat ya da diğer departman yöneticileri tarafından yürütülmektedir.

**Tablo 3.2.** Konaklama İşletmelerinin Satın Alma Faaliyetleri ile İlgili Departman ve Görüşme Durumu

Satın Alma Faaliyetleri	Otel Sayısı	Yüzde (%)
Satın alma faaliyetlerini <i>özel</i> bir satın alma departmanı aracılığı ile yürütenler	35	74,5
Satın alma faaliyetlerini <i>farklı</i> bir departman aracılığı ile yürütenler	12	25,5
<i>Toplam</i>	<b>47</b>	<b>100</b>
Tedarikçilerle ilişkileri sıkı tutmak adına yüzyüze görüşmeler ve ziyaretler yapanlar	32	68,1
Diğerleri	15	31,9
<i>Toplam</i>	<b>47</b>	<b>100</b>

Yine Tablo 3.2’de sunulduğu gibi katılımcı işletmelerden 32’si (%68,1) tedarikçilerle sıkı ilişkileri sağlamak için yüz yüze görüşmeler ve yerinde ziyaretler yaptıklarını, 15’i (%31,9) ise yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu görüşme ve ziyaretlerin sıklığına ise Tablo 3.3.’de görüldüğü gibi 32’i işletmeden 26’sı cevap vermiştir. 5 işletme yaklaşık olarak haftada bir, 13 işletme yaklaşık olarak ayda bir ve 8 işletme de yaklaşık olarak yılda bir görüşme ve ziyaretler yaptıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.3.** Konaklama İşletmelerinin Tedarikçi Ziyaret ve Görüşme Sıklıkları

Konaklama İşletmelerinin Tedarikçi Ziyaret ve Görüşme Sıklıkları	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Haftalık	5	10,6
Aylık	13	27,7
Yıllık	8	17
<i>Toplam</i>	<b>26</b>	<b>55,3</b>

Çalışma kapsamında, konaklama işletmelerine tedarikçilerinin kendileri için anlamı 4 yargının bulunduğu bir kısım sorulmuştur. Bu soru için Tablo 3.4.'de görüldüğü gibi çalışmaya katılan işletmelerden 9'u (%19,1) tedarikçilerini sadece birer girdi sağlayıcı olarak gördüğünü ifade ederken, büyük bir kısmı 38'i (%80,9) daha fazla önemsediklerini ifade etmişlerdir. Buna göre konaklama işletmeleri hizmet süreçleri açısından tedarikçilerinin kritik öneminin farkındadır.

**Tablo 3.4.** Tedarikçilerin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamı

Tedarikçilerin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamı	Adet	Yüzde (%)
Girdi sağlayıcı	9	19.1
Hizmet bütünlüğü için önemli	24	51.1
Stratejik ortağımız	10	21.3
Tedarikçimizin problemi bizim problemimiz	4	8.5
<i>Toplam</i>	<b>47</b>	<b>100</b>

### 3.4.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Konaklama İşletmeleri İçin Önemi

Konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkilerine yönelik değerlendirmeleri (1=çok düşük oranda, 5=çok yüksek oranda aralığında olmak üzere) Tablo 3.5.'te verilmiştir. Anketin alıcı-tedarikçi ilişkilerine yönelik 22 yargıdan oluşan kısmı katılımcı işletmelerin tamamı tarafından cevaplanmıştır.

**Tablo 3.5. Konaklama İşletmelerinin Alıcı-Tedarikçi İlişkileri**

Alıcı Tedarikçi İlişkisi Olarak...	Ort.	Std. Sapma
Tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız.	4,23	,890
Tedarikçilerimiz şirketimize sadıktır.	4,17	,892
Tedarikçilerimizle aramızda bir güven ilişkisi vardır.	4,13	,711
Şirketimizin yaptığı iyileştirme çalışmalarına tedarikçilerimizi de dâhil eder, birlikte gelişmeyi hedefleriz.	3,60	1,192
Şirketimizin planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerimizi de dâhil etmekteyiz.	2,98	1,032
Hizmet kalitemizin geliştirilmesinde tedarikçilerimiz bize yardımcı olur, fikir verir.	3,19	,924
Yaşadığımız sıkıntıların giderilmesinde tedarikçilerimizi çözüm ortağı olarak görmekteyiz.	3,47	,776
Değişen ihtiyaçlarımız hakkında tedarikçilerimizi önceden bilgilendiririz.	3,83	,892
Şirketimizin talep tahmini gibi bilgilerini tedarikçilerimizle paylaşmakta bir sıkıntı görmeyiz.	3,13	1,055
Tedarikçilerimizle bilgi akışımız zamanında yapılır.	4,11	,759
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir.	4,02	,707
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı hatasız gerçekleşir.	4,04	,806
Tedarikçilerimiz kendileri ile ilgili değişen koşullar hakkında şirketimizi zamanında ve yeterli düzeyde bilgilendirirler.	3,81	,798
Tedarikçilerimiz taleplerimizi karşılamak amacıyla gerekirse kapasite artırımını, yeni teknolojiye geçiş gibi uzun vadeli yatırımlarda bulunabilirler.	3,28	1,210
Tedarikçilerimiz bizi tatmin etmek için kaynaklarını bizimle paylaşırlar.	3,34	,915
Hizmetlerimizle ilgili başarılı veya başarısız tecrübelerimizi tedarikçilerimizle paylaşırız.	3,17	,985
Tedarikçilerimizden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğimizi onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışırız.	3,68	1,002
Şirketimiz ile ilgili devralma, satış, şirket birleşmesi gibi konuları tedarikçilerimiz ile paylaşırız.	2,89	1,026
Tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuruz.	3,38	,822
Tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutarlar.	3,83	,816
Tedarikçilerimiz önemli kararlar verirken en az kendi faydaları kadar şirketimizin çıkarlarını da düşünürler.	3,32	1,024
Şirketimiz tedarikçilerinin satın alma kararlarına müdahil olabilir.	2,23	1,146

Tablo 3.5’te sunulduğu gibi alıcı-tedarikçi ilişkilerine yönelik yargılardan en yüksek ortalama değere (4 ve üzeri) sahip olan ilk üç yargının “Tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız” (4,23), “Tedarikçilerimiz şirketimize sadıktır” (4,17), “Tedarikçilerimizle aramızda bir güven ilişkisi vardır” (4,13) yargıları olduğu görülmektedir. Buna göre çalışma kapsamındaki konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisinde tedarikçilerine güvendikleri ve uzun süreli ilişkileri önemsedikleri anlaşılmaktadır. Sonraki en yüksek düzeyde değerlendirilenler ise

“Tedarikçilerimizle bilgi akışımız zamanında yapılır” (4,11), “Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı hatasız gerçekleşir” (4,04) ve “Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir” (4,02) yargılarıdır. Bu durum konaklama işletmelerinin tedarikçileri ile bilgi paylaşımına önem verdiklerini göstermektedir.

Tablo 3.5.’de sunulan ortalama değerlere göre “Şirketimizin planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerimizi de dahil etmekteyiz” (2,98), “Şirketimiz ile ilgili devralma, satış, şirket birleşmesi gibi konuları tedarikçilerimiz ile paylaşıyoruz” (2,89), “Şirketimiz tedarikçilerinin satın alma kararlarına müdahil olabilir” (2,23) yargılarının ortalama değerleri ise 3’ün altında çıkmıştır. Yani katılımcı işletmeler tarafından alıcı-tedarikçi ilişkisine yönelik bu yargılar düşük veya çok düşük seviyesinde değerlendirilmiştir. Buna göre çalışmaya katılan konaklama işletmelerinin planlama, hedef belirleme gibi uzun vadeli ve şirket devralma, şirket birleşmesi gibi stratejik konuları tedarikçileri ile ilişkilerine dahil etmedikleri söylenebilir. Oysa işletmeler, ortalama değeri itibariyle yüksek olan diğer yargılarda birçok konuyu tedarikçileriyle paylaşmayı hedeflediklerini belirtmektedirler. Buradan konaklama işletmelerinin daha etkin bir ilişkiyi hedefledikleri ancak bunu fiiliyata geçiremedikleri sonucuna varılabilir.

#### **3.4.4. Üst Yönetimin Tedarikçi İlişkilerine Bakış Açısının Konaklama İşletmeleri İçin Önemi**

Üst yönetimin tedarikçi ilişkilerine bakış açısına yönelik değerlendirmeleri Tablo 3.6.’da verilmiştir. Anketin üst yönetim desteğini ölçen 3 yargıdan oluşan bu kısmı katılımcı işletmelerin tamamı tarafından cevaplanmıştır.

**Tablo 3.6. Üst Yönetimin Desteği**

<b>Üst Yönetimin Desteği...</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
Satın alma departmanının geliştirilmesine yönelik çabaları üst yönetim destekler.	4,34	,962
İşletme stratejisi açısından satın alma hayati önemdedir.	4,57	,744
Satın alma faaliyeti pek çok üst yöneticimizin gözünde önemli kabul edilir.	4,62	,610

Tablo 3.6’da verilen sonuçlara göre üst yönetim desteği ile ilgili yarguların tamamının ortalama değerleri 4’ün üzerinde önemli olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Buna göre konaklama işletmeleri üst yönetiminin, tedarikçi ilişkilerini orta ve üstü düzeyde (3 ve üzeri) önemli olarak gördüğü söylenebilir.

### **3.4.5. Etkili Alıcı-Tedarikçi İlişkisi Geliştirmenin Önündeki Engellerin Konaklama İşletmeleri İçin Önemi**

Çalışmaya katılan konaklama işletmelerinin, etkili alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirmenin önündeki engeller ile ilgili değerlendirmeleri Tablo 3.7.’de verilmiştir. Buna göre üst yönetimin destek eksikliği, çalışanların konuyla ilgili bilgi eksikliği, üyeler arasındaki karşılıklı güven eksikliği, üyeler arasındaki koordinasyon azlığı, turizmin ürün olarak yapısı, güvenlik endişesi, bütünleşmeye yönelik isteksizlik konularının tamamı katılımcı işletmeler tarafından alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli birer engel olarak görülmektedir.

**Tablo 3.7.** Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Önündeki Engeller

<b>Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Önündeki Engeller</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
Üst yönetimin destek eksikliği	3,98	0,921
Çalışanların konu ile ilgili bilgi eksiklikleri	3,98	1,073
Üyeler arasındaki karşılıklı güven eksikliği	<b>4,00</b>	1,083
Üyeler arasındaki koordinasyon azlığı	3,81	0,876
Turizmin ürün olarak yapısı	3,62	1,054
Güvenlik endişesi	<b>4,04</b>	1,141
Bütünleşmeye yönelik isteksizlik	3,43	0,903

Tablo 3.7’de ortalamaların yer aldığı sütuna bakıldığında alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirmenin önündeki engellerden en yüksek oranda (4 ve üzeri) değerlendirilenlerin “Üyeler arasındaki karşılıklı güven eksikliği” (4,00) ve “Güvenlik endişesi” (4,04) olduğu görülmektedir. Buna göre güven konusu işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirmenin önündeki önemli bir engel olarak görülmektedir.

### 3.4.6. Etkili Alıcı-Tedarikçi İlişkisi Geliştirme Çabalarının Konaklama İşletmeleri İçin Önemi

Çalışmaya katılan konaklama işletmelerinin, tedarikçi geliştirme çabalarına yönelik faaliyetleri değerlendirmeleri Tablo 3.8.'de verilmiştir. Tabloda tedarikçi geliştirme çabalarına yönelik faaliyetlerden “tedarikçilerimizin personelinin eğitimine katkı sağlarız” (2,30) yargısı haricindeki diğer yargıların tamamının 3 ve üzerinde ortalama değer aldıkları görülmektedir.

**Tablo 3.8.** Tedarikçi Geliştirme Çabaları

<b>Tedarikçi Geliştirme Çabaları</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
Tedarikçilerimizin performanslarını önceden belirlenmiş kriterlere göre belirleriz.	3,64	,819
Tedarikçilerimizi performanslarını arttırmak amacı ile ziyaret ederiz.	3,36	1,009
Tedarikçi çalışanlarını sağladıkları ürün ve hizmeti görmek için işletmeye davet ederiz.	3,30	1,020
Tedarikçilerimizin başarılarını çeşitli yöntemlerle takdir ederiz	3,15	1,042
Zorunlu olmadıkça tedarikçilerimizi değiştirmeyiz.	<b>4,19</b>	,900
Tedarikçilerimizin personelinin eğitimine katkı sağlarız.	2,30	1,121

Bu ortalamalar değerlendirildiğinde, işletmelerin tedarikçilerini geliştirmek amacıyla kontrol, eğitim ve ziyaretler gibi faaliyetleri performans artırıcı buldukları ve bu çabalara giriştikleri ancak tedarikçilerin başarılarını nispeten düşük düzeyde (3,15) takdir ettikleri söylenebilir. Ayrıca kendileri ziyarette bulunurken tedarikçileri kendi işletmelerinde yerinde ziyarete davet etme hususunda düşük çaba yürüttükleri söylenebilir. Bu durum aslında daha önceki kısımlarda incelediğimiz “etkili alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirmenin önündeki engeller” kısmında en yüksek önemde engel olarak ifade edilen “güvenlik endişesi” (4.04) ve “üyeler arasındaki karşılıklı güven eksikliği” (4.00) ile açıklanabilir.

### 3.4.7. Konaklama İşletmelerinin Çeşitli Özelliklerine Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin konaklama işletmelerinin çalışan sayısına, sermaye yapısına, özel bir satın alma departmanının varlığına göre farklı olup olmadığı (H1, H2 ve H3 hipotezleri) test edilmiş ve test sonuçları aşağıda verilmiştir.

### 3.4.7.1. Çalışan Sayısına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişkinin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için kurulan H1 hipotezi, iki bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Testte araştırmaya katılan konaklama işletmeleri büyüklüğüne göre, 1-50 arası çalışanı olan işletmeler (küçük ölçekli) ve 51-250 arası çalışanı olan işletmeler (orta ölçekli) şeklinde 2 grupta değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.9.** Çalışan Sayısına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi T-testi Sonuçları

Alıcı Tedarikçi İlişkisi Olarak...	1-50		51-250		P
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	
Tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız.	4,44	0,768	4,06	0,998	,161
Tedarikçilerimiz şirketimize sadıktır.	4,24	0,723	4,22	1,003	,946
Tedarikçilerimizle aramızda bir güven ilişkisi vardır.	4,08	0,64	4,17	0,857	,720
Şirketimizin yaptığı iyileştirme çalışmalarına tedarikçilerimizi de dâhil eder, birlikte gelişmeyi hedefleriz.	3,96	0,841	3,11	1,451	<b>,035</b>
Şirketimizin planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerimizi de dâhil etmekteyiz.	3,16	0,898	2,67	1,085	,124
Hizmet kalitemizin geliştirilmesinde tedarikçilerimiz bize yardımcı olur, fikir verir.	3,28	0,891	3	1,029	,346
Yaşadığımız sıkıntuların giderilmesinde tedarikçilerimizi çözüm ortağı olarak görmekteyiz.	3,48	0,77	3,33	0,594	,503
Değişen ihtiyaçlarımız hakkında tedarikçilerimizi önceden bilgilendiririz.	3,72	0,891	3,83	0,924	,687
Şirketimizin talep tahmini gibi bilgilerini tedarikçilerimizle paylaşmakta bir sıkıntı görmeyiz.	3	0,957	3	1,085	1,00
Tedarikçilerimizle bilgi akışımız zamanında yapılır.	4,16	0,746	3,94	0,802	,370
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir.	4,04	0,841	4	0,485	,845
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı hatasız gerçekleşir.	4,04	0,889	4,06	0,725	,952
Tedarikçilerimiz kendileri ile ilgili değişen koşullar hakkında şirketimizi zamanında ve yeterli düzeyde bilgilendirirler.	3,84	0,746	3,78	0,943	,810
Tedarikçilerimiz taleplerimizi karşılamak amacıyla gerekirse kapasite artırımını, yeni teknolojiye geçiş gibi uzun vadeli yatırımlarda bulunabilirler.	3,08	1,077	3,28	1,364	,598
Tedarikçilerimiz bizi tatmin etmek için kaynaklarını bizimle paylaşırlar.	3,28	1,021	3,33	0,767	,853
Hizmetlerimizle ilgili başarılı veya başarısız tecrübelerimizi tedarikçilerimizle paylaşıyoruz.	3,2	0,816	3	1,138	,505
Tedarikçilerimizden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğimizi onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışırız.	3,48	0,963	3,83	1,043	,258
Şirketimiz ile ilgili devralma, satış, şirket birleşmesi gibi konuları tedarikçilerimiz ile paylaşıyoruz.	2,92	0,812	2,78	1,309	,687
Tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuruz.	3,16	0,688	3,5	0,924	,147
Tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutarlar.	3,68	0,802	3,94	0,873	,340
Tedarikçilerimiz önemli kararlar verirken en az kendi faydaları kadar şirketimizin çıkarlarını da düşünürler.	3,2	0,913	3,33	1,188	,679
Şirketimiz tedarikçilerinin satın alma kararlarına müdahil olabilir.	2,28	1,1	2	1,138	,422

Tablo 3.9.'da yapılan test sonucunda istatistiki açıdan anlamlı farklılık olan yargı koyu renk ile belirtilmiştir. Buna göre küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri arasında alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından farklılık olduğunu iddia eden H1 hipotezi sadece “Şirketimizin yaptığı iyileştirme çalışmalarına tedarikçilerimizi de dahil eder, birlikte gelişmeyi hedefleriz” yargısı haricindeki diğer yargılar açısından reddedilmiştir. Buradan alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri arasında farklılık olmadığı, ilişkilerin işletme büyüklüğünden etkilenmediği söylenebilir.

#### **3.4.7.2. Sermaye Yapısına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri**

Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişkinin sermaye yapısına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için kurulan H2 hipotezi, iki bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Testte konaklama işletmelerinin sermaye yapısı “yerli sermaye” ve “yabancı ortaklık” olarak 2 grupta incelenmiştir.

Test sonucunun sunulduğu Tablo 3.10'da istatistiki açıdan anlamlı farklılık olan yargılar koyu ile belirtilmiştir. Buna göre yerli sermayeli ve yabancı ortaklı konaklama işletmeleri arasında farklılık olduğunu iddia eden H2 hipotezi “tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız”, “tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir”, “tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuruz” ve “tedarikçilerimiz önemli kararlar verirken en az kendi faydaları kadar şirketimizin çıkarlarını da düşünürler” yargıları açısından kabul edilmiş, diğer ifadeler açısından reddedilmiştir.

**Tablo 3.10.** Sermaye Yapısına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi T-testi Sonuçları

Alıcı Tedarikçi İlişkisi Olarak...	Yerli sermaye		Yabancı ortaklık		P
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	
Tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız.	4,29	0,869	3	0,000	<b>,000</b>
Tedarikçilerimiz şirketimize sadıktır.	4,18	0,912	4	0,000	,786
Tedarikçilerimizle aramızda bir güven ilişkisi vardır.	4,13	0,694	4	1,414	,798
Şirketimizin yaptığı iyileştirme çalışmalarına tedarikçilerimizi de dâhil eder, birlikte gelişmeyi hedefleriz.	3,6	1,214	3,5	0,707	,909
Şirketimizin planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerimizi de dâhil etmekteyiz.	2,96	1,043	3,5	0,707	,471
Hizmet kalitemizin geliştirilmesinde tedarikçilerimiz bize yardımcı olur, fikir verir.	3,18	0,936	3,5	0,707	,635
Yaşadığımız sıkıntıların giderilmesinde tedarikçilerimizi çözüm ortağı olarak görmekteyiz.	3,44	0,755	4	1,414	,327
Değişen ihtiyaçlarımız hakkında tedarikçilerimizi önceden bilgilendiririz.	3,8	0,894	4,5	0,707	,283
Şirketimizin talep tahmini gibi bilgilerini tedarikçilerimizle paylaşmakta bir sıkıntı görmeyiz.	3,07	1,031	4,5	0,707	,059
Tedarikçilerimizle bilgi akışımız zamanında yapılır.	4,11	0,775	4	0,000	,842
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir.	3,98	0,69	5	0,000	<b>,044</b>
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı hatasız gerçekleşir.	4,04	0,796	4	1,414	,940
Tedarikçilerimiz kendileri ile ilgili değişen koşullar hakkında şirketimizi zamanında ve yeterli düzeyde bilgilendirirler.	3,82	0,806	3,5	0,707	,582
Tedarikçilerimiz taleplerimizi karşılamak amacıyla gerekirse kapasite artırımı, yeni teknolojiye geçiş gibi uzun vadeli yatırımlarda bulunabilirler.	3,22	1,204	4,5	0,707	,146
Tedarikçilerimiz bizi tatmin etmek için kaynaklarını bizimle paylaşırlar.	3,29	0,895	4,5	0,707	,067
Hizmetlerimizle ilgili başarılı veya başarısız tecrübelerimizi tedarikçilerimizle paylaşırız.	3,16	0,999	3,5	0,707	,634
Tedarikçilerimizden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğimizi onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışırız.	3,67	1	4	1,414	,650
Şirketimiz ile ilgili devralma, satış, şirket birleşmesi gibi konuları tedarikçilerimiz ile paylaşırız.	2,87	1,036	3,5	0,707	,399
Tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuruz.	3,36	0,83	4	0,000	<b>,000</b>
Tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutarlar.	3,8	0,815	4,5	0,707	,239
Tedarikçilerimiz önemli kararlar verirken en az kendi faydaları kadar şirketimizin çıkarlarını da düşünürler.	3,24	0,981	5	0,000	<b>,000</b>
Şirketimiz tedarikçilerinin satın alma kararlarına müdahil olabilir.	2,24	1,151	2	1,414	,771

Kabul edilen yargılardan “tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir”, “tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuruz” ve “tedarikçilerimiz önemli kararlar verirken en az kendi faydaları kadar şirketimizin çıkarlarını da düşünürler” yargılarının ortalama değerleri yabancı ortaklı işletmelerde daha yüksek çıkmıştır. Bunun yanısıra diğer yargılar açısından anlamlı farklılık

olmaması konaklama işletmelerinde alıcı-tedarikçi ilişkisinin sermaye yapısından önemli düzeyde etkilenmediğini göstermektedir.

### **3.4.7.3. Özel Bir Satın Alma Departmanının Varlığına Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri**

Çalışmada konaklama işletmelerine satın alma faaliyetlerinin yürütüldüğü özel bir departmanın olup olmadığı sorulmuştur. Bu kapsamda alıcı-tedarikçi ilişkisi açısından özel bir satın alma departmanı olan işletmelerle olmayanlar arasında farklılık olduğunu iddia eden H3 hipotezi, iki bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir.

Test sonucu Tablo 3.11’de verilmiş, istatistiki açıdan farklılık olan 4 yargı koyu ile belirtilmiştir. H3 hipotezi “tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız”, “şirketimizin yaptığı iyileştirme çalışmalarına tedarikçilerimizi de dâhil eder, birlikte gelişmeyi hedefleriz”, “tedarikçilerimiz kendileri ile ilgili değişen koşullar hakkında şirketimizi zamanında ve yeterli düzeyde bilgilendirirler” ve “tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutarlar” yargıları açısından kabul edilmiş, diğerleri açısından reddedilmiştir. Bu 4 yargı da özel bir satın alma departmanına sahip olan işletmeler tarafından olmayanlara göre daha yüksek olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.11.** Satın Alma Faaliyetlerinin Yürütüldüğü Departmana Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi T-testi Sonuçları

Alıcı Tedarikçi İlişkisi Olarak...	Özel bir departman yok		Özel bir departman var		P
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	
Tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız.	4,06	,938	4,75	,452	<b>,002</b>
Tedarikçilerimiz şirketimize sadıktır.	4,09	,887	4,42	,900	,272
Tedarikçilerimizle aramızda bir güven ilişkisi vardır.	4,03	,707	4,42	,669	,103
Şirketimizin yaptığı iyileştirme çalışmalarına tedarikçilerimizi de dâhil eder, birlikte gelişmeyi hedefleriz.	3,43	1,267	4,08	,793	<b>,045</b>
Şirketimizin planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerimizi de dâhil etmekteyiz.	2,83	1,098	3,42	,669	,089
Hizmet kalitemizin geliştirilmesinde tedarikçilerimiz bize yardımcı olur, fikir verir.	3,26	,980	3,00	,739	,411
Yaşadığımız sıkıntıların giderilmesinde tedarikçilerimizi çözüm ortağı olarak görmekteyiz.	3,57	,778	3,17	,718	,120
Değişen ihtiyaçlarımız hakkında tedarikçilerimizi önceden bilgilendiririz.	3,89	,900	3,67	,888	,469
Şirketimizin talep tahmini gibi bilgilerini tedarikçilerimizle paylaşmakta bir sıkıntı görmeyiz.	3,20	1,158	2,92	,669	,310
Tedarikçilerimizle bilgi akışımız zamanında yapılır.	4,14	,648	4,00	1,044	,663
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir.	3,97	,664	4,17	,835	,415
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı hatasız gerçekleşir.	4,00	,804	4,17	,835	,543
Tedarikçilerimiz kendileri ile ilgili değişen koşullar hakkında şirketimizi zamanında ve yeterli düzeyde bilgilendirirler.	3,66	,765	4,25	,754	<b>,025</b>
Tedarikçilerimiz taleplerimizi karşılamak amacıyla gerekirse kapasite artırımı, yeni teknolojiye geçiş gibi uzun vadeli yatırımlarda bulunabilirler.	3,23	1,262	3,42	1,084	,647
Tedarikçilerimiz bizi tatmin etmek için kaynaklarını bizimle paylaşırlar.	3,43	,884	3,08	,996	,264
Hizmetlerimizle ilgili başarılı veya başarısız tecrübelerimizi tedarikçilerimizle paylaşırız.	3,23	1,060	3,00	,739	,494
Tedarikçilerimizden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğimizi onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışırız.	3,77	,942	3,42	1,165	,295
Şirketimiz ile ilgili devralma, satış, şirket birleşmesi gibi konuları tedarikçilerimiz ile paylaşırız.	2,97	1,071	2,67	,888	,381
Tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuruz.	3,46	,817	3,17	,835	,296
Tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutarlar.	4,00	,767	3,33	,778	<b>,013</b>
Tedarikçilerimiz önemli kararlar verirken en az kendi faydaları kadar şirketimizin çıkarlarını da düşünürler.	3,46	1,067	2,92	,793	,115
Şirketimiz tedarikçilerinin satın alma kararlarına müdahil olabilir.	2,23	1,140	2,25	1,215	,956

### 3.4.8. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçileriyle Olan Durumuna Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin konaklama işletmelerinin tedarikçilerine yaptıkları ziyaretler, tedarikçilerini değerlendirmek için kullandıkları yöntemler ve işletme

türüne göre farklı olup olmadığı (H4, H5 ve H6 hipotezleri) test edilmiş ve test sonuçları aşağıda verilmiştir.

#### **3.4.8.1. Tedarikçilere Ziyaret Yapma Durumuna Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri**

Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişkinin işletmelerin tedarikçilerine ziyaret yapma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için kurulan H4 hipotezi, iki bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Testte konaklama işletmelerinin tedarikçilerle ilişkilerini sıkı tutmak adına yüz yüze görüşmeler veya yerinde ziyaretler yapma durumları “evet” ve “hayır” olarak 2 grupta incelenmiştir.

Test sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir. Test sonucunda istatistiki açıdan farklılık olan ifade koyu ile belirtilmiştir. H4 hipotezi sadece “Tedarikçilerimizden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğimizi onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışırız” yargısı açısından kabul edilmiş, diğer yargılar açısından reddedilmiştir. Buna göre, yüz yüze görüşmeler ve yerinde ziyaretler yapan işletmelerin tedarikçilerden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliği onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışma algıları (3,94) daha yüksektir.

**Tablo 3.12.** Tedarikçilere Yapılan Yüz Yüze Görüşmeler ve Yerinde Ziyaretlere Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi T-testi Sonuçları

Alıcı Tedarikçi İlişkisi Olarak...	Evet		Hayır		P
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	
Tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız.	4,22	,906	4,27	,884	,866
Tedarikçilerimiz şirketimize sadıktır.	4,13	,907	4,27	,884	,617
Tedarikçilerimizle aramızda bir güven ilişkisi vardır.	4,06	,669	4,27	,799	,364
Şirketimizin yaptığı iyileştirme çalışmalarına tedarikçilerimizi de dâhil eder, birlikte gelişmeyi hedefleriz.	3,59	1,241	3,60	1,121	,987
Şirketimizin planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerimizi de dâhil etmekteyiz.	3,03	1,150	2,87	,743	,616
Hizmet kalitemizin geliştirilmesinde tedarikçilerimiz bize yardımcı olur, fikir verir.	3,19	,998	3,20	,775	,966
Yaşadığımız sıkıntıların giderilmesinde tedarikçilerimizi çözüm ortağı olarak görmekteyiz.	3,56	,801	3,27	,704	,227
Değişen ihtiyaçlarımız hakkında tedarikçilerimizi önceden bilgilendiririz.	3,88	,942	3,73	,799	,617
Şirketimizin talep tahmini gibi bilgilerini tedarikçilerimizle paylaşmakta bir sıkıntı görmeyiz.	3,25	1,136	2,87	,834	,250
Tedarikçilerimizle bilgi akışımız zamanında yapılır.	4,09	,777	4,13	,743	,870
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir.	4,09	,641	3,87	,834	,310
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı hatasız gerçekleşir.	4,03	,782	4,07	,884	,890
Tedarikçilerimiz kendileri ile ilgili değişen koşullar hakkında şirketimizi zamanında ve yeterli düzeyde bilgilendirirler.	3,81	,821	3,80	,775	,961
Tedarikçilerimiz taleplerimizi karşılamak amacıyla gerekirse kapasite artırımı, yeni teknolojiye geçiş gibi uzun vadeli yatırımlarda bulunabilirler.	3,47	1,319	2,87	,834	,065
Tedarikçilerimiz bizi tatmin etmek için kaynaklarını bizimle paylaşırlar.	3,50	,950	3,00	,756	,061
Hizmetlerimizle ilgili başarılı veya başarısız tecrübelerimizi tedarikçilerimizle paylaşırız.	3,22	1,099	3,07	,704	,571
Tedarikçilerimizden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğimizi onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışırız.	3,94	,982	3,13	,834	<b>,009</b>
Şirketimiz ile ilgili devralma, satış, şirket birleşmesi gibi konuları tedarikçilerimiz ile paylaşırız.	2,97	1,121	2,73	,799	,470
Tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuruz.	3,53	,842	3,07	,704	,071
Tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutarlar.	3,91	,856	3,67	,724	,354
Tedarikçilerimiz önemli kararlar verirken en az kendi faydaları kadar şirketimizin çıkarlarını da düşünürler.	3,44	1,105	3,07	,799	,200
Şirketimiz tedarikçilerinin satın alma kararlarına müdahil olabilir.	2,34	1,234	2,00	,926	,295

### 3.4.8.2. Performans Değerlendirme Yöntemlerini Kullanma Durumuna Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Çalışmada konaklama işletmelerinin tedarikçilerinin performanslarını değerlendirmede çeşitli yöntemler kullanan işletmelerle kullanmayan işletmeler arasında alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından fark olup olmadığı araştırılmıştır. Farklılık

olduğunu iddia eden H5 hipotezi, iki bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Testte işletmelerin performans değerlendirme yöntemlerini kullanma durumu “evet” ve “hayır” şeklinde 2 grupta değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.13.** İşletmelerin Performans Değerlendirme Yöntemlerini Kullanma Durumuna Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi T-testi Sonuçları

Alıcı Tedarikçi İlişkisi Olarak...	Evet		Hayır		P
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	
Tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız.	4,33	1,155	4,23	,886	,889
Tedarikçilerimiz şirketimize sadıktır.	4,67	,577	4,14	,905	,246
Tedarikçilerimizle aramızda bir güven ilişkisi vardır.	4,33	1,155	4,11	,689	,774
Şirketimizin yaptığı iyileştirme çalışmalarına tedarikçilerimizi de dâhil eder, birlikte gelişmeyi hedefleriz.	4,00	1,000	3,57	1,208	,538
Şirketimizin planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerimizi de dâhil etmekteyiz.	3,33	,557	2,95	1,056	,380
Hizmet kalitemizin geliştirilmesinde tedarikçilerimiz bize yardımcı olur, fikir verir.	4,00	1,000	3,14	,905	,270
Yaşadığımız sıkıntuların giderilmesinde tedarikçilerimizi çözüm ortağı olarak görmekteyiz.	3,67	,577	3,45	,791	,598
Değişen ihtiyaçlarımız hakkında tedarikçilerimizi önceden bilgilendiririz.	4,33	1,155	3,80	,878	,506
Şirketimizin talep tahmini gibi bilgilerini tedarikçilerimizle paylaşmakta bir sıkıntı görmeyiz.	3,33	,557	3,11	1,083	,595
Tedarikçilerimizle bilgi akışımız zamanında yapılır.	5,00	,000	4,05	,746	,000
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir.	3,67	,577	4,05	,714	,375
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı hatasız gerçekleşir.	5,00	,000	3,98	,792	,032
Tedarikçilerimiz kendileri ile ilgili değişen koşullar hakkında şirketimizi zamanında ve yeterli düzeyde bilgilendirirler.	4,67	,577	3,75	,781	,096
Tedarikçilerimiz taleplerimizi karşılamak amacıyla gerekirse kapasite artırımını, yeni teknolojiye geçiş gibi uzun vadeli yatırımlarda bulunabilirler.	4,00	1,000	3,23	1,217	,311
Tedarikçilerimiz bizi tatmin etmek için kaynaklarını bizimle paylaşırlar.	4,33	,577	3,27	,899	,068
Hizmetlerimizle ilgili başarılı veya başarısız tecrübelerimizi tedarikçilerimizle paylaşırız.	3,00	1,732	3,18	,947	,873
Tedarikçilerimizden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğimizi onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışırız.	5,00	,000	3,59	,972	,017
Şirketimiz ile ilgili devralma, satış, şirket birleşmesi gibi konuları tedarikçilerimiz ile paylaşırız.	3,33	,577	2,86	1,047	,293
Tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuruz.	4,33	,577	3,32	,800	,078
Tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutarlar.	5,00	,000	3,75	,781	,009
Tedarikçilerimiz önemli kararlar verirken en az kendi faydaları kadar şirketimizin çıkarlarını da düşünürler.	4,33	,577	3,25	1,014	,062
Şirketimiz tedarikçilerinin satın alma kararlarına müdahil olabilir.	3,33	1,155	2,16	1,119	,215

Tablo 3.13’de t-testi sonuçları verilmiştir. Tabloda istatistiki açıdan farklılık olan yargılar koyu ile belirtilmiştir. Buna göre “tedarikçilerimizle bilgi akışımız

zamanında yapılır”, “tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı hatasız gerçekleşir”, “tedarikçilerimizden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğimizi onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışırız” ve “tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutarlar” şeklindeki 4 yargı açısından H5 hipotezi kabul edilmiş, diğerleri açısından red edilmiştir. Farklılığın anlamlı çıktığı 4 yargının tamamında performans değerlendirme yöntemlerini kullanan işletmelerin ortalama değerleri kullanmayanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

### **3.4.8.3. Konaklama İşletmelerinin Türüne Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Durumu**

Konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişkinin konaklama işletmelerinin türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için kurulan H6 hipotezi, 6 farklı işletme türüne -2 yıldızlı, 3 yıldızlı, 4 yıldızlı, 5 yıldızlı, butik otel ve termal otel-göre varyans analizi kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 3.14’de verilen test sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinin türüne göre alıcı-tedarikçi ilişkilerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamış, dolayısıyla H6 hipotezi bütünüyle reddedilmiştir. Buna göre konaklama işletmelerinin geliştirdiği alıcı-tedarikçi ilişkileri otelin türüne ve yıldız durumuna bağlı değildir. Bu sonuca paralel sonuç, “konaklama işletmeleriyle tedarikçileri arasındaki ilişki çalışan sayısına göre farklılık gösterir” iddiasıyla kurulan H1 hipotezinde de çıkmış, H1 hipotezi de 1 yargı haricindeki diğer yargılar açısından reddedilmiştir. Bu bulgular kapsamında konaklama işletmelerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin otel türü ve çalışan sayısı gibi büyüklüğü temsil eden kriterler açısından farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 3.14. Konaklama İşletmelerinin Türüne Göre Alıcı-Tedarikçi İlişkisi Varyans Analizi Sonuçları**

Alıcı Tedarikçi İlişkisi Olarak...	Ortalama						Standart Sapma						
	2 yıldızlı	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	butik	Termal	2 yıldızlı	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	butik	termal	
Tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurarız	4,5	4,38	3,88	4	4,38	5	0,707	0,916	1,025	1,155	0,65	0	,254
Tedarikçilerimiz şirketimize sadıktır	4,5	4,13	4,06	4	4,15	4,75	0,707	0,641	1,063	1,414	0,8	0,5	,815
Tedarikçilerimizle aramızda güven ilişkisi vardır	4,5	4	4,06	4,25	4,15	4,25	0,707	0,535	0,854	0,957	0,69	0,5	,952
Şirketimizle ilgili iyileştirme çalışmalarına tedarikçimizi dahil eder birlikte gelişmeyi sağlarız	4	3,75	3,06	3	3,92	4,75	0	0,463	1,482	1,414	0,95	0,5	,088
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerde dahil ederiz	3,5	3,25	2,63	3	3	3,5	0,707	1,165	1,025	1,414	1	0,577	,573
Hizmet kalitemizi geliştirmede tedarikçilerimiz yardımcı olur fikir verir	3,5	3,38	3,25	3	3	3,25	0,707	0,518	1	1,414	1,08	0,5	,939
Yaşadığımız sıkıntıların giderilmesinde tedarikçilerimizi çözüm ortağı olarak görmekteyiz	3,5	4	3,38	3,5	3,31	3,25	0,707	0,756	0,719	0,577	0,75	1,258	,447
Değişen ihtiyaçlarımız hakkında tedarikçilerimizi önceden bilgilendiririz	3,5	4	3,81	3,75	4	3,25	0,707	1,069	0,911	0,957	0,71	1,258	,757
Şirketimiz talep tahmini gibi bilgilerini tedarikçimizle paylaşmakta bir sıkıntı görmez	3	3,5	3,44	2,75	2,85	2,5	0	1,069	1,094	1,258	1,07	0,577	,398
Tedarikçilerimizle bilgi akışı zamanında yapılır	4,5	4,25	4,19	4	3,77	4,5	0,707	0,463	0,655	0,816	0,93	1	,465
Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alış gereken düzeydedir	4,5	4,25	3,88	3,75	3,92	4,5	0,707	0,463	0,619	0,5	0,86	1	,415
Tedarikçimizle aramızdaki bilgi akışı hatasızdır	4,5	4,13	4,06	3,75	3,85	4,5	0,707	0,641	0,772	0,957	0,9	1	,672
Tedarikçilerimiz değişen koşulları hakkında şirketimizi zamanında bildirir	4,5	3,75	3,75	3,75	3,62	4,5	0,707	0,463	0,856	0,957	0,77	1	,378
Tedarikçilerimiz taleplerimizikarşılama için kapasite artırımı, yeni tek.geçiş gibi uzun vadeli yatırımlarda bulunabilir	2,5	3,5	3,25	3,25	3,31	3,25	0,707	0,926	1,39	1,708	1,25	0,957	,959
Tedarikçilerimiz bizi tatmin etmek için kaynaklarını bizimle paylaşır	3	3,38	3,38	3,75	3,31	3	0	0,518	0,957	0,957	1,11	1,155	,903
Tedarikçilerimizle ilgili başarılı başarısız tecrübelerimizi paylaşırız	2,5	3,13	3,5	2,5	3,15	3	0,707	0,991	1,211	1,291	0,38	1,155	,468
Herhangi bir memnuniyetsizliğimizi tedarikçilerimizle iletişim kur.paylaşırız	3	3,5	4	3,75	3,69	3	0	0,926	1,095	0,957	0,95	1,155	,473
Şirketimizle ilgili daralma satış şirket birleşmesi gibi konuları paylaşırız	3	3,13	3	2,75	2,62	3	0	0,835	1,211	1,258	1,04	0,816	,904
Tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuruz	3	3,5	3,56	3,75	3,23	2,75	0	0,535	0,892	0,957	0,93	0,5	,434
Tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutar	3	4,13	4,13	4	3,62	3	0	0,354	0,885	0,816	0,77	0,816	,053
Tedarikçilerimiz önemli karar verirken kendi çıkarları kadar şirketimizin de çıkarlarını düşünür	3	3,13	3,56	3,5	3,46	2,25	0	0,641	1,153	1,291	1,05	0,5	,3
Şirketimiz tedarikçilerinin satın alma kararlarına müdahil olabilir	2	2,5	2,13	3	2,23	1,5	0	1,195	1,258	1,414	1,09	0,577	,557

### 3.4.9. Bulguların Değerlendirilmesi

Turizm tedarik zinciri yönetimi kapsamında Kapadokya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmelerin hangi özelliklerine göre farklılaştığı belirlemeye yönelik yapılan çalışmanın bulguları aşağıda değerlendirilmiştir.

Çalışmaya katılan işletmelerle ilgili tanımlayıcı bilgilere bakıldığında %74,5'inde satın alma faaliyetlerinin doğrudan satın alma departmanı tarafından yürütüldüğü görülmüştür. İşletmelerin %68,1'i tedarikçilerle sıkı ilişkileri sağlamak için yüz yüze görüşmeler ve yerinde ziyaretler yapmaktadırlar. İşletmelerin %80,9 gibi büyük bir kısmı tedarikçilerini bir girdi sağlayıcıdan daha fazla önemsediklerini ifade etmişlerdir. Bu bilgilerden konaklama işletmelerinin hizmet süreçleri açısından satın alma faaliyetinin ve bu kapsamda tedarikçilerin kritik öneminin farkında oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisine yaklaşımlarına bakıldığında, konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisinde tedarikçilerine güvendiklerini ve uzun süreli ilişkileri önemsediklerini, konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle bilgi paylaşımına önem verdikleri görülmüştür. Buna dayanarak konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisinde geleneksel yaklaşımdan çok, işbirlikçi esasa dayanan yaklaşımı benimsedikleri söylenebilir. Bununla birlikte konaklama işletmelerinin planlama, hedef belirleme gibi uzun vadeli ve şirket devralma, şirket birleşmesi gibi stratejik konuları tedarikçileri ile ilişkilerine dahil etmedikleri görülmüştür. Oysa işletmeler, ankette yer alan yargılarda birçok konuyu tedarikçileriyle paylaşmayı hedeflediklerini belirtmektedirler. Buradan konaklama işletmelerinin daha etkin bir ilişkiyi hedefledikleri ancak bunu fiiliyata geçiremedikleri sonucuna varılabilir. Ayrıca, konaklama işletmelerinin stratejik konularda tedarikçileriyle bilgi paylaşımında bulunmadıkları fakat birçok konuyu paylaşmayı hedefledikleri ortaya çıkmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminde olduğu gibi turizm tedarik zinciri yönetiminde de bilgi akışı oldukça önemlidir. Turizm tedarik zinciri yönetiminde hizmet üretimi söz

konusudur ve hizmetlerin üretim sürecindeki üretim ve tüketimin eş zamanlılığı sebebiyle bilgilerin zamanında ve doğru akışı kritik bir başarı faktörüdür. Çalışmanın alıcı-tedarikçi ilişkisine yaklaşımla ilgili kısmının bulgularına göre işletmeler müşterileri ve verdikleri hizmetler ile ilgili tedarikçileri ile düşük düzeyde bilgi paylaşımı ve geri bildirim sağladıklarını ifade etmişlerdir. Geri bildirim tüm sistemlerinin gelişiminde önemli bir unsurdur. Turizm tedarik zincirlerinde de 1. kademe tedarikçiler olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin tüketicilerden aldıkları geri bildirimini 2. kademe tedarikçilere iletmeleri zincirin tamamının performansının artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Katılımcı işletmeler tarafından alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesinde üst yönetim desteği önemli olarak değerlendirilmiştir. Etkili alıcı-tedarikçi ilişkileri geliştirmenin önündeki engeller incelendiğinde ise, katılımcı işletmeler tarafından en önemli görülen engellerin “güvenlik endişesi” ve “üyeler arasındaki karşılıklı güven eksikliği” unsurları olduğu görülmüştür. Bu bulgular literatüre paralel oluşmuştur. Benzer şekilde Krishnapillai vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada da turizmde tedarik zinciri uygulamalarının önündeki engeller: (i) zincir üyelerinin yaklaşımları (zincir üyeleri arasındaki güven eksikliği, koordinasyon azlığı sebebiyle doğan esneksizlik, zincir üyelerinin bütünleşmeye yönelik isteksizlikleri), (ii) şirketlerin yapısı (küçük hacimli hareket, belge değişimindeki güvenlik konuları, organizasyon yapılarının çelişmesi), (iii) çalışanlar (çalışanlardaki bilgi eksikliği) ve (iv) bir ürün olarak “turizmin” yapısı olarak bulunmuştur. Yine Zaheer vd. (1998) üretim işletmelerinde de güven unsurunun işletmelerle tedarikçiler arasında çok büyük etkiye sahip olduğu ifade etmişlerdir.

Tedarikçilerini geliştirmek amacıyla konaklama işletmelerinin eğitim ve ziyaretler gibi performans artırıcı faaliyetleri önemsedikleri fakat bunun için düşük çaba gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca bulgulara göre konaklama işletmelerinin tedarikçilerinin başarılarını nispeten düşük düzeyde takdir ettikleri de söylenebilir.

Araştırma kapsamında incelenen önemli bir konu da konaklama işletmelerinin çeşitli özelliklerine göre alıcı-tedarikçi ilişkilerinin farklılaşp farklılaşmadığıdır. Yapılan analizler sonucunda konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkilerinin sermaye

yapısı (yerli sermaye ve yabancı ortaklık), otel türü (yıldız sayısı ve termal otel olma), çalışan sayısı (küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeler) ve özel bir satın alma departmanına sahip olma açısından farklılık göstermediği bulunmuştur. Buna göre katılımcı işletmelerde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin önemine yönelik bilincin geliştiği, işbirlikçi yaklaşımın büyüklük, çalışan sayısı ve otel türü fark etmeksizin benimsendiği söylenebilir. Ayrıca işletmelerin satın alma faaliyetleri özel bir satın alma departmanı tarafından yürütülmesi bile faaliyetin yürütüldüğü diğer departmanlarda da tedarikçilerle ilişkilerin önemsendiği ve iyi seviyelerde tutulmaya çalışıldığı söylenebilir.

Çalışmada konaklama işletmelerinin tedarikçilerinin performanslarını değerlendirmede çeşitli yöntemler kullanan işletmelerle kullanmayan işletmeler arasında alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından fark olup olmadığı da araştırılmıştır. Buna göre özellikle bilgi akışı ve paylaşımına yönelik yargılarda anlamlı farklılıklar olduğu ve performans değerlendirme yöntemlerini kullanan işletmelerin bu yargılara katılımlarının kullanmayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerin tedarikçilerini geliştirmek amacıyla kontrol, eğitim ve ziyaretler gibi faaliyetleri performans artırıcı buldukları ve bu çabalara giriştikleri ancak tedarikçilerin başarılarını takdir yönüne gitmedikleri görülmüştür.

### **3.5. BÖLÜM ÖZETİ**

Tedarik zinciri yönetimi işletmelere sağladığı yüksek hız, yüksek kalite, düşük maliyet ve kısa çevrim zamanları gibi faydalar nedeniyle her geçen gün daha çok tartışılmakta ve araştırılmaktadır. Ancak yapılan bu araştırmaların pek çoğu imalat sanayi ile ilişkilidir. Hizmet sektörü ve onun alt sektörü olan turizm sektörüne yönelik çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bu çalışmalarda da çoğunlukla tüketici bakış açısıyla tedarik zinciri yönetiminin müşteri memnuniyetine ve yeniden satın alma davranışına yönelik etkileri ile tedarik zinciri yönetiminin işletme tüketici tarafındaki ileri tedarik yönü temel alınmıştır. Turizm tedarik zinciri alanındaki çalışmalardan çok az bir bölümü alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerine yapılmıştır.

Bu bölümde konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisine yönelik bir araştırma yer almıştır. Araştırma Türkiye'nin önemli turizm bölgelerinden biri olan Kapadokya Bölgesi'nde yapılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle Kapadokya Bölgesinde yer alan Nevşehir, Niğde ve Kayseri illerindeki turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmeleri çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırma verileri konaklama işletmelerinin üst yöneticileri ve/veya departman yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek anket yöntemiyle toplanmıştır.

Araştırmaya Niğde'de 2, Kayseri'de 17, Nevşehir'de 43 olmak üzere toplam 62 turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmesinin tamamı dahil edilmiştir. Bu işletmelerden 47'si gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve araştırmada % 75,8 gibi yüksek bir katılım oranına ulaşılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri, konaklama işletmelerinin çeşitli özelliklerine göre alıcı-tedarikçi ilişkilerinin farklılaşması üzerine kurulmuştur. Farklılıklar olup olmadığı ise fark analizleri -bağımsız iki örneklem t-testi ve varyans analizi- kullanılarak test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkilerinin sermaye yapısı, otel türü, çalışan sayısı ve özel bir satın alma departmanına sahip olma açısından farklılık göstermediği bulunmuştur. Buna göre, katılımcı işletmelerde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin önemine yönelik bilincin geliştiği, işbirlikçi yaklaşımın büyüklük, çalışan sayısı ve otel türü fark etmeksizin benimsendiği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, Kapadokya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerinde temel konular için işbirlikçi yaklaşımın oluştuğunu ancak stratejik konular için işbirliği ve bilgi paylaşımını kullanmayan geleneksel yaklaşımın geçerli olduğunu göstermiştir. İşbirlikçi yaklaşımın gelişmesinin önündeki en önemli engeller de zincir üyeleri arasındaki karşılıklı güven eksikliği ve bilgi paylaşımının neden olabileceği güvenlik endişesi olarak belirlenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin performanslarını arttırabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için iş yaptıkları taraflarla karşılıklı güven ve işbirliği içerisinde olmaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Sürekli gelişen ve değişen pazara ayak uydurmak isteyen işletmeler tedarik zinciri içerisinde önce kendi performanslarını en üst seviyeye çıkarıp sonra da zincirin diğer üyelerinin gelişimine katkı sağlamalıdır. Çünkü geçmişte işletmeler arasında yaşanan rekabet artık günümüzde tedarik zincirleri arasında yaşanmaktadır. Bu sebeplerle son yıllarda tedarik zinciri konusu üzerinde çok çalışılan bir konu haline gelmiştir.

Tedarik zinciri yönetimi kapsamında tedarikçi, üretici, toptancı, perakendeci ve müşteri arasındaki ilişkilerin yoğunlukla imalat sektöründe var olduğu düşünüldüğünden, imalat sektöründe tedarik zincirleri ve zincirdeki alıcı-tedarikçi ilişkisi yoğun bir şekilde çalışılmaktadır. Buna rağmen, hizmet sektörünün bir parçası olan turizm sektöründe çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Halbuki aynı zincir içerisindeki ilişkiler hizmet sektöründe ve özelinde turizm sektöründe de vardır.

Tedarik zinciri literatüründe alıcı-tedarikçi ilişkisinin iki uç noktası geleneksel/rekabetçi yaklaşım ve işbirlikçi yaklaşım olarak nitelendirilmektedir. Geleneksel ilişkide tedarik zinciri üyeleri arasındaki iletişim ve işbirliği zorunluluklar çerçevesinde şekillenir ve bilgi paylaşımı büyük oranda ölçülü iken, işbirliği esasına dayanan ilişkide tedarik zinciri üyeleri arasında kazan-kazan anlayışının benimsenmesi ve adeta birer iş ortağı gibi hareket edilmesi söz konusudur.

Çalışma kapsamında incelenen Kapadokya Bölgesi konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisine yaklaşımlarına bakıldığında, konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisinde tedarikçilerine güvendikleri ve uzun süreli ilişkileri önemsedikleri ve tedarikçileriyle bilgi paylaşımına önem verdikleri görülmüştür. Buna dayanarak konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisinde geleneksel yaklaşımdan çok, işbirlikçi esasa dayanan yaklaşımı benimsedikleri söylenebilir. Ancak işletmelerin işbirlikçi yaklaşımdaki seviyelerine bakıldığında işbirliğinin

temel konularda yapıldığı, daha stratejik konularda ise yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Planlama, hedef belirleme gibi uzun vadeli ve şirket devralma, şirket birleşmesi gibi stratejik konuları tedarikçileri ile ilişkilerine dahil etmedikleri belirlenmiştir. Bu kapsamda Kapadokya Bölgesi konaklama işletmelerinin daha rekabetçi olabilmeleri ve etkin tedarik zinciri oluşturabilmeleri için stratejik konularda da paylaşımı artırmaları gerektiği söylenebilir.

Yine çalışma bulgularına göre üst yönetimin destek eksikliği, çalışanların konuyla ilgili bilgi eksikliği, üyeler arasındaki karşılıklı güven eksikliği, üyeler arasındaki koordinasyon azlığı, turizmin ürün olarak yapısı, güvenlik endişesi, bütünleşmeye yönelik isteksizlik konularının tamamı katılımcı işletmeler tarafından alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli birer engel olarak görülmüştür. En önemli görülen engellerin ise “güvenlik endişesi” ve “üyeler arasındaki karşılıklı güven eksikliği” olduğu ifade edilmiştir. Diğer yandan, konaklama işletmesi yöneticilerinin çoğunluğu tedarikçilerinin şirketleri için bir girdi sağlayıcıdan daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Tüm bunların sonucunda işletme yönetimlerinin çoğunluğu tarafından tedarikçilerinin şirketleri için bir girdi sağlayıcıdan daha önemli olduğu ve tedarikçileriyle işbirliğine yönelik farkındalığın olduğu söylenebilir. Ancak bu işbirliğinin daha stratejik konularda da geçerli olmasının sağlanması için geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre bu gelişimin odağını da güven konusu oluşturmalıdır. Güvenin geliştirilmesinde de daha çok iletişim kurulması, aynı zincir içerisindeki işletmelerin birbirlerini daha yakından tanımaları, bunun için de yerinde ziyaretleri sıklaştırmaları, görüşme aralığını daraltmaları önerilebilir.

Diğer yandan konaklama işletmelerinin çeşitli özelliklerine göre alıcı-tedarikçi ilişkilerinin farklılaşp farklılaşmadığı da çalışma kapsamında incelenmiştir. Konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkilerinin sermaye yapısı, otel türü, çalışan sayısı ve özel bir satın alma departmanına sahip olma açısından farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre katılımcı işletmelerde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin önemine yönelik bilincin geliştiği, işbirlikçi yaklaşımın büyüklük, çalışan sayısı ve otel türü fark etmeksizin benimsendiği söylenebilir. Ayrıca

işletmelerin satın alma faaliyetleri özel bir satın alma departmanı tarafından yürütülmesi bile faaliyetin yürütüldüğü diğer departmanlarda da tedarikçi ilişkilerinin önemsendiği ve iyi seviyelerde tutulduğu söylenebilir.

Çalışmada konaklama işletmelerinin tedarikçilerinin performanslarını değerlendirmede çeşitli yöntemler kullanan işletmelerle kullanmayan işletmeler arasında alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından fark olup olmadığı da araştırılmıştır. Buna göre özellikle bilgi akışı ve paylaşımına yönelik yargılarda anlamlı farklılıklar olduğu ve performans değerlendirme yöntemlerini kullanan işletmelerin bu yargılara katılımlarının kullanmayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmında elde edilen bu sonuçlarla birlikte, yapılan literatür incelemelerinde turizm tedarik zinciri yönetimi alanındaki yerli ve yabancı araştırmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu sebeple yapılan araştırmanın önceki çalışmalarla kıyaslanması imkanı da sınırlı düzeyde kalmıştır. Gelecekte yapılması planlanan tedarik zincirine yönelik çalışmaların hizmetler sektörüne ve özellikle de turizm sektörüne yoğunlaşması ilgili alandaki bilgilerin artması ve derinleşmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışmada tanımlayıcı bir araştırma yapılmıştır. Gelecek çalışmalarda turizm tedarik zinciri yönetiminde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin boyutları belirlenerek, bu boyutlara göre araştırmalar yapılabilir. Yine zincir üyeleri arasındaki bilgi akışının tedarik zinciri performansına katkısı gibi konular araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- ADRIANA, Budeanu (2009), "Environmental supply chain management in tourism: The case of large tour operators", *Journal of Cleaner Production*, 17, 1385–1392.
- AKÇADAĞ, S., Özdemir, E. (2005), "İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 167-193.
- AKGÜL, A., Çevik, O., (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara
- ALBAYRAKOĞLU, Pelin (2006), "İkram Servis İşletmelerinde Tedarik Zinciri, Yönetimi ve USAŞ Örneği," Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım E., (2010) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı, Sakarya.
- ALTUNTAŞ, Murat (2005), "Etkin Bir Tedarikçi Değerlendirme ve Seçme Süreci İçin Uzman Sistem Yaklaşımı," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- BAYHAN, Mustafa (2005), "Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama," Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BEDÜK, Mustafa (2009), "Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması," Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- CAI S., Yang, Z. (2008) "Development Of Cooperative Norms in the Buyer-Supplier Relationship The Chinese Experience" *Journal of Supply Chain Management*.
- CANON, J. P., Homburg, C. (2001) "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs" *Journal of Marketing* Vol. 65 (January 2001), 29-43.
- CARR, A. S., Pearson, J.N. (1999) "Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes" *Journal of Operations Management* 17, 1999. 497–519.

- CEYLAN, Abdullah (2009), “Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama,” Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CHEN, D., Yi, P. (2010), “Mode selection of tourism supply chain and its management innovation”, 2010 International Conference on E-Business and E-Government, DOI 10.1109/ICEE. 851, 3388-3391.
- ÇİRAVOĞLU, Güzin (2006), “Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi,” Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- COSTA, M. T. G., Carvalho, L. M. C. (2011), “The sustainability of tourism supply chain: a case study research”, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Vol. 6(2), Autumn, 393-404.
- ÇAĞLIYAN, Vural (2002), “Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi,” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÇAĞLIYAN, Vural (2009) “Alıcı Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.3 s.461-479.
- ÇAKICI, A. C., Çetinsöz, B. C. (2010), “Otel İşletmelerinde Herşey Dahil Sistemin Satın Alma Politikalarına Yansımaları Üzerine Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 1-19.
- ÇEMBERCİ, Murat (2011), “Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- DERELİ, Metin (1989), *Otel İşletmeciliğinde Önbiuro*,” Turban Turizm A.Ş., Ankara.
- DONEY P.M., Canon, J.P. (1997), “An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol:61(2), 35–51.
- DURAN, Erol (2003), “Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Avantajları,” Yüksek Lisans Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- EYMEN, Erman (2007), *Tedarik Zinciri Yönetimi*, Kalite Ofisi Yayınları, No: 14.

- FONT, X., Tapper, R., Schwartz, K. and Kornilaki, M. (2008), “Sustainable supply chain management in tourism”, *Business Strategy and The Environment*, 17, 260-271.
- GEDİKLİ, Cüneyt (2006), “İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin KOBİ’lerde Uygulanması İçin Bir Model Önerisi,” Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜÇLÜ, Caner (2010), “Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Yönelik Bir Araştırma,” Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- GÜLEŞ, H. K., Paksoy, T., Bülbül, H. ve Özceylan, E. (2009), *Tedarik Zinciri Yönetimi (Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon*, Gazi Kitabevi, Ankara, ISBN: 978-605-5804-36-7.
- GÜLEŞ, H. Kürşat (1997), “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Son Gelişmeler”, Kendi İşini Kurma Semineri, Konya.
- GÜLEŞ, H. Kürşat (1999), “Elektronik Veri Değişiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Yüksekokulu Dergisi, Sayı:3, Konya.
- GÜLEŞ, H.K., Burgess T.F. (2000), “Manufacturing Technology and The Supply Chain”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.2, No.1, U.K.
- GÜLEŞ, K., Çağlıyan, V. (2010), “Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, s.30-40.
- HONG, T. K., Zailani, S. (2011), “Service supply chain practices from the perspective of Malaysian tourism industry”, *Proceedings of the 2011 IEEE IEEM*, 539-543.
- HUMPHREYSA P.K., Lib, W.L. and Chan, L.Y. (2004) “ The impact of supplier development on buyer–supplier performance” *Omega The Journal of Management Science* 32, 131 – 143.
- KAĞNICIOĞLU, Hakan (2007) “Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi” T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1723, Eskişehir, 2007.

- KALAYCI, Şeref (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- KANNABIRAN, G., Bhaumik, S. (2005) “Corporate Turaround Through Effective Supply Chain Management: The Case of a Leading Jewellery Manufacturer in India, Supply Chain Management” An International Journal. Emerald Group Publishing, Volume: 10. Issue: 5, pp. 340-348.
- KARAKADILAR, İsmail (2011), “Türk Otomotiv Sektörü Tedarik Zinciri İlişkilerinde Yalınlığın Rolünün Modellenmesi ve Analizi,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- KARAKIŞ, İsmail (2007), “Tedarikçi İlişkileri Yönetimi,” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KARAMUSTAFA, K., Güllü, K., Acar, N. ve Ulama, Ş. (2010), *Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KARASU, Fatma (2006), “Tedarik Zincirinin Yapısı ve İşleyişi,” Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KESKİN, Hakan (2011), *Kavramlar, Prensipler, Uygulamalar Lojistik El Kitabı*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- KOZAK, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2009), *Genel Turizm İlkeler Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Ankara,1-18.
- KOZAK, N., Uysal, M. ve Birkan İ. (2008), “An analysis of cities based on tourism supply and climatic conditions in Turkey”, *Tourism Geographies*, Vol. 10(1), 81–97.
- KRAUSE, R. Daniel (1999), “The antecedents of buying firms’ efforts to improve suppliers”, *Journal of Operations Management*, 17(2), 205-224.
- KRISHNAPILLAI, G., Abdul, A. B., Rashid S. Z. A. (2010), “Perceived barriers of supply chain management practices: empirical study on Malaysian tourism firms”, 203-215.
- KÜYÜK, Yaşar (1998), “Yan Sanayi Ana Firma Entegrasyonu Yoluyla Pazar Payının Büyütülmesi,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- LI, S., Rao, S.S., Ragu Nathan, T.S., Ragu Nathan, B. (2005), "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices", *Journal of Operations Management*, Vol.23 (6), 618-641.
- LUMMUS, R., Vokurka J. (1999), "Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective And Practical Guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, Cilt: 99/1, 11-17.
- MENTZER, J.T., Dewitt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D. and Zacharia Z.G. (2001). "What Is Supply Chain Management?" Sage Publication.California, *Journal of Business Logistics*, Vol.22, No. 2, 1-24.
- METZ, J. Peter (1998), "Demystifying Supply Chain Management", *Supply Chain Management Review*, Cilt: 24, S: 1-10.
- MIN, H., Zhou, G. (2002), "Supply chain modeling: past, present and future", *Computers and Industrial Engineering*, 43(1-2), 231-249.
- OLALI, H. ve Korzay, M. (1993), *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, ISBN:975-486-299-0.
- OLALI, Hasan (1973), *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, İİBF Yayınları, İzmir.
- ÖZDEMİR, Ali (2004), "Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 23, 87-96.
- ÖZDURSUN, Emre (2010), "Tedarikçi İlişkileri Yönetimi ve Bir Endüstriyel Şirket Uygulaması," *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- PAKSOY, Turan (2005), "Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim Dağıtım Modeli", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 435-454.
- PANAYIDES, P.M., Venus Lun Y.H. (2009), "The impact of trust on innovativeness and supply chain performance", *Int. J. Production Economics*, Vol:122 (1), 35-46.
- PIBOONRUNGROJ, P., Disney, S. M., (2009), "Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework", *Proceeding On Phd Networking Conference*, 1-2 July. Nottingham, UK, 1-18.

- RUSKO, R., T., Kylannen, M., Sari, R. (2009), "Supply chain in tourism destinations: the case of levi resort in Finnish lapland", *International Journal of Tourism Research* 11, 71-87.
- SARIOĞLAN, Mehmet (2011), "Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Kapsamında Tedarikçi Seçim Kriterleri Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 25, Balıkesir, 239-253.
- SELNESS F. Sallis, J. (2003), "Promoting relationship learning", *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- SHAPIRO, Roy (1985), "Towards Effective Supplier Management," Working Paper: 9-785-062, Harvard Business School, Harvard University.
- SMITH, S.L.J., Xiao, H. (2008), "Culinary tourism supply chains: a preliminary examination", *Journal of Travel Research*, 46: 289-299.
- SPEKMAN, Rober E.; Kamauff Jr, John W.; Myhr, N. , (1998), "An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships", *Supply Chain Management*, V: 3, No: 2, ss. 53-67.
- SU, Jin (2013), "Strategic sourcing in the textile and apparel industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 Iss: 1 pp. 23 – 38.
- ŞEN, Selçuk (2007), "Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi Sistemine Ait Bir Karar Destek Modeli Geliştirilmesi Ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirmesi" Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ŞERBETÇİOĞLU, Halil (2007), "İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TAN, K. Choon (2001), "A Framework Of Supply Chain Management Literature, *European Journal of Purchasing & Supply Management*", Cilt:7, S: 39-48.
- TANG J.E. , Shee D. Y. (2001), "A conceptual model for interactive buyer-supplier relationship in electronic commerce", *International Journal of Information Management* 21, 49-68.
- TEKTAŞ, Ö., Kavak, B., (2010) "Endüstriyel Ürünlerin Satın Alınması Sürecinde Tedarikçi İle Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş

- Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, Bahar: 51-63.
- TÜRKÖZ, Özge (2007), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Gereksinim Planlaması,” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÜNLÜÖNEN, K. ve Tayfun, A. (2001), *Otel İşletmeciliği*, Tutibay Yayınları, Ankara.
- ÜNÜVAR, Mustafa (2005), “Tedarik Zinciri Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım,” V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, S:25-27.
- WISNER, D. Joel (2003), “A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol:24, No:1, 1–26.
- YILDIZ, S., Taşgit, Y. E., Güçlü, C. (2010), “Otel İşletmeleri Tedarikçilerle İlişkilerini Hangi Faktörleri Dikkate Alarak Geliştiriyorlar?”, 11. Ulusal Turizm Kongresi, 2-5 Aralık, Kuşadası.
- YILMAZ, Y., Bititci, Ü. (2006), "Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55(5), 371 – 389.
- YÜKSEL, Hilmi (2002), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4(3), 261-279.
- YÜKSEL, Hilmi (2004), “Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:11, Sayı:1, 143-154.
- ZAHEER, A., Mcevely, B., Perrone, V. (1998), “ The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships” *International Journal of Purchasing and Materials Management* by the National Association of Purchasing Management, Inc., 20-26.
- ZHANG, X., Song, H., Huang, G. Q. (2009), “Tourism supply chain management: A new research agenda”, *Tourism Management*, 30, 345–358.

ZHANG, Y., Murphy, P. (2009), "Supply-chain considerations in marketing under developed regional destinations: A case study of Chinese tourism to the Goldfields region of Victoria", *Tourism Management*, 30, 278-287.

<http://www.kulturturizm.gov.tr> "Kültür ve Turizm Bakanlığı, Tesis İstatistikleri",  
Erişim Tarihi: 27.04.2012.

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler.html>, Erişim  
Tarihi: 05.07.2012.

[www.goktepe.net](http://www.goktepe.net) "Turizm ve Otelcilik Portalı", Erişim Tarihi: 01.07.2012.

[www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) (Erişim Tarihi: 01.06.2012)

## EK 1. ANKET FORMU

### ANKET FORMU

Bu anket formu, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "Turizm Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri: Kapadokya Bölgesi Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezi için düzenlenmiştir. Elde edilen veriler bilimsel amaçlarla kullanılacak ve hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Çalışmanın başarısı katkılarınıza bağlıdır. Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Arzum BÜYÜKKEKLİK  
[abuyukkeklık@nigde.edu.tr](mailto:abuyukkeklık@nigde.edu.tr)  
Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F.  
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü  
Merkez Kampus/NİĞDE  
Tel : 0 388 225 23 64 Fax: 0 388 225 20 14

Ebru KAVUT  
[moul-nrouge@hotmail.com](mailto:moul-nrouge@hotmail.com)  
Niğde Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Merkez Kampus/NİĞDE  
Tel : 0 535 403 69 19 Fax: 0 388 225 20 14

Lütfen Dikkat: **Bu anket** işletme üst yöneticisi, satın alma departmanı yöneticisi veya ürünlerin tedarik edilmesinden sorumlu departman yöneticisi **tarafından doldurulmalıdır**.

#### İŞLETME ÖZELLİKLERİ

Çalışan Sayısı :	
Otel Türü/Yıldızı :	
Sermaye Yapısı:	<input type="checkbox"/> Tamamen Yerli <input type="checkbox"/> Tamamen Yabancı <input type="checkbox"/> Yabancı Ortaklık

#### SATIN ALMA FAALİYETLERİ

<b>İşletmenizde satın alma faaliyetlerinin yürütüldüğü özel bir departman (birim) var mı?</b>	
<input type="checkbox"/> Evet Cevabınız evet ise departmanın adı:	<input type="checkbox"/> Hayır Cevabınız hayır ise sorumlu departmanın adı:
<b>Tedarikçilerinizle ilişkilerinizi sıkı tutmak adına yüz yüze görüşmeler veya yerinde ziyaretler yapar mısınız?</b>	
<input type="checkbox"/> Evet Cevabınız evet ise hangi sıklıkta:	<input type="checkbox"/> Hayır
<b>Aşağıdaki yargılardan hangisi tedarikçilerinizin şirketiniz için anlamını en iyi ifade etmektedir?(Lütfen sadece birini işaretleyiniz.)</b>	
<input type="checkbox"/> Tedarikçilerimizi sadece girdi sağlayıcımız olarak görürüz.	
<input type="checkbox"/> Tedarikçilerimiz hizmet bütünlüğümüz açısından önemli bir işleve sahiptir.	
<input type="checkbox"/> Tedarikçilerimiz stratejik ortağımızdır.	
<input type="checkbox"/> Tedarikçilerimizin problemi bizim problemimizdir.	
<b>Tedarikçilerinizin performanslarını değerlendirme ile ilgili yöntemler kullanıyor musunuz?</b>	
<input type="checkbox"/> Evet Cevabınız evet ise yöntemin adı:	<input type="checkbox"/> Hayır

## ÜST YÖNETİM DESTEĞİ

Bu kısımdaki sorular şirketiniz üst yönetiminin tedarikçi ilişkilerine bakış açısını anlamaya yöneliktir.

Ölçekte [ 1 ] *kesinlikle katılmıyorum*, [ 2 ] *katılmıyorum*, [ 3 ] *kısmen katılıyorum*, [ 4 ] *katılıyorum*, [ 5 ] *kesinlikle katılıyorum* anlamındadır.

	Ö l ç e k				
Satın alma departmanının geliştirilmesine yönelik çabaları üst yönetim destekler.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
İşletme stratejisi açısından satın alma hayati önemdedir.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Satın alma faaliyeti pek çok üst yöneticimizin gözünde önemli kabul edilir.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]

## TEDARİK ZİNCİRİ KAPSAMINDA ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ

Bu kısımda işletmenizde uyguladığınız satın alma faaliyetlerinizle ilgili sorular bulunmaktadır.

Ölçekte [ 1 ] *çok düşük oranda*, [ 2 ] *düşük oranda*, [ 3 ] *kısmen*, [ 4 ] *yüksek oranda*, [ 5 ] *çok yüksek oranda* anlamındadır.

	Ö l ç e k				
Tedarikçilerimiz ile uzun süreli ilişkiler kurmak için çabalarız.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimiz şirketimize sadıktır.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimizle aramızda bir güven ilişkisi vardır.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Şirketimizin yaptığı iyileştirme çalışmalarına tedarikçilerimizi de dâhil eder, birlikte gelişmeyi hedefleriz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Şirketimizin planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerimi de dâhil etmekteyiz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Hizmet kalitemizin geliştirilmesinde tedarikçilerimiz bize yardımcı olur, fikir verir.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Yaşadığımız sıkıntıların giderilmesinde tedarikçilerimizi çözüm ortağı olarak görmekteyiz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Değişen ihtiyaçlarımız hakkında tedarikçilerimizi önceden bilgilendiririz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Şirketimizin talep tahmini gibi bilgilerini tedarikçilerimizle paylaşmakta bir sıkıntı görmeyiz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimizle bilgi akışımız zamanında yapılır.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı gereken düzeydedir.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi akışı hatasız gerçekleşir.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimiz kendileri ile ilgili değişen koşullar hakkında şirketimizi zamanında ve yeterli düzeyde bilgilendirirler.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimiz taleplerimizi karşılamak amacıyla gerekirse kapasite artırımını, yeni teknolojiye geçiş gibi uzun vadeli yatırımlarda bulunabilirler.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimiz bizi tatmin etmek için kaynaklarını bizimle paylaşırlar.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Hizmetlerimizle ilgili başarılı veya başarısız tecrübelerimizi tedarikçilerimizle paylaşıyoruz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimizden sağlanan ürünlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğimizi onlarla iletişim kurarak halletmeye çalışırız.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Şirketimiz ile ilgili devralma, satış, şirket birleşmesi gibi konuları tedarikçilerimiz ile paylaşıyoruz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimize iş yapış şekilleri ile ilgili önerilerde bulunuyoruz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimiz şirketimize verdiği sözleri tutarlar.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimiz önemli kararlar verirken en az kendi faydaları kadar şirketimizin çıkarlarını da düşünürler.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Şirketimiz tedarikçilerinin satın alma kararlarına müdahil olabilir.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]

## ETKİLİ ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ GELİŞTİRME AMAÇLARI

Tedarikçilerinizle *iletişime dayalı ve uzun vadeli satın alma ilişkileri geliştirmek* suretiyle ulaşmak isteyebileceğiniz hedefler aşağıda verilmiştir. Bunlardan şirketiniz için en yüksek önceliğe sahip 5 tanesini seçerek, en önemli olandan en önemsizine doğru *1'den 5'e kadar numaralar vererek sıralayınız.*

<i>İletişime dayalı ve uzun vadeli tedarikçi ilişkisi kurmaktaki amaçlarımız...</i>	
<input type="checkbox"/>	Satın alma faaliyetlerinin istikrarını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	Hizmet kalitesini artırmak.
<input type="checkbox"/>	Şirket karlılığını artırmak.
<input type="checkbox"/>	Pazar payını artırmak.
<input type="checkbox"/>	Müşteri beklentilerini karşılamak ve değişen talep ve önerilere hızlı cevap verebilmek.
<input type="checkbox"/>	Maliyetleri düşürmek.
<input type="checkbox"/>	İş süreçlerini geliştirmek.
<input type="checkbox"/>	Malzeme stok miktarlarını düşürmek.
<input type="checkbox"/>	Rekabet avantajı sağlamak.

## ETKİLİ ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ GELİŞTİRMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Bu kısımda tedarik zincirinde daha etkili alıcı-tedarikçi ilişkileri kurulmasını engelleyebilecek unsurlarla ilgili ifadeler bulunmaktadır.

Ölçekte [ 1 ] *hiç önemli değil*, [ 2 ] *az önemli*, [ 3 ] *kısmen önemli*, [ 4 ] *oldukça önemli*, [ 5 ] *son derece önemli* anlamındadır.

<i>Engeller...</i>	Ölçek				
Üst yönetimin destek eksikliği	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Çalışanların konu ile ilgili bilgi eksiklikleri	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Üyeler arasındaki karşılıklı güven eksikliği	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Üyeler arasındaki koordinasyon azlığı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Turizmin ürün olarak yapısı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Güvenlik endişesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Bütünleşmeye yönelik isteksizlik	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]

## TEDARİKÇİ GELİŞTİRME ÇABALARI

Bu kısımda tedarikçilerinizi geliştirme çabalarınızla ilgili sorular bulunmaktadır.

Ölçekte [ 1 ] *çok düşük oranda*, [ 2 ] *düşük oranda*, [ 3 ] *kısmen*, [ 4 ] *yüksek oranda*, [ 5 ] *çok yüksek oranda* anlamındadır.

	Ölçek				
Tedarikçilerimizin performanslarını önceden belirlenmiş kriterler ve prosedürler çerçevesinde değerlendiririz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimizi performanslarını artırmak amacı ile ziyaret ederiz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçi işletmelerimizin çalışanlarını sağladıkları ürün ve hizmetleri yerinde görmeleri için işletmemize davet ediyoruz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimizin başarılarını çeşitli yöntemlerle takdir ediyoruz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Zorunlu olmadıkça, imkanımız olsa bile tedarikçimizi değiştirmeyi düşünmeyiz.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
Tedarikçilerimizin personelinin eğitimine katkı sağlarız.	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]

*Anketi Cevaplayanın*

*Ünvanı* : .....

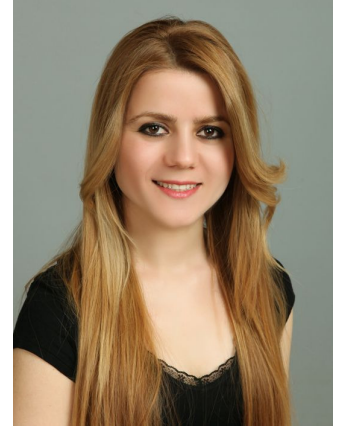
*Çalıştığı Birim:* .....

## ÖZGEÇMİŞ

**Ebru KEMER**

**Doğum Yeri ve Tarihi** : Ceyhan - 16.09.1987

**E- Posta Adresi** : [kemer\\_ebr@hotmail.com](mailto:kemer_ebr@hotmail.com)



### ÖĞRENİM DURUMU

Eğitim Kurumu Bilgileri	Bulunduğu Şehir	Eğitim Düzeyi	Mezuniyet Tarihi
Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama	Niğde	Yüksek Lisans	Devam Etmekte Tez Aşamasında
Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	Antalya	Lisans Konaklama İşletmeciliği Bölümü	28.06.2010
Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	Ceyhan	Servis/Bar Bölümü	

### BİLİMSEL FAALİYETLER

#### Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

**BÜYÜKKEKLİK, A., ÖZOĞLU, B., KEMER, E. (2012), “Konaklama İşletmelerinde Alıcı Tedarikçi İlişkilerinin Belirlenmesi:Kapakodya Bölgesinde Bir Araştırma”, 13. Ulusal Turizm Kongresi, Antalya, 06- 09 Aralık 2012: 503- 518.**

### AKADEMİK BAŞARI PUANLARI

Sınav Türü	Sınav Tarihi	Başarı Notu
ALES	13.05.2012	72.324
ÜDS	18.03.2012	55.00
Lisans Mezuniyet Derecesi	84	

### İŞ DENEYİMİ

İşyerinin Adı	Görev	Çalışma Süresi
International Camp Conselor Program	Kitchen and Sanitation Asistant	03.06.2008 - 30.08.2008
International Camp Conselor Program	Kitchen and Sanitation Asistant	01.06.2007 - 20.08.2007
Hataylı Oteli	Resepsiyonist	3 ay
Pegasos World Hotel	Bar girl	5 ay