

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Emin GÜLSOY

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ULUSLARARASI LOJİSTİK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

DANIŞMAN

Prof. Dr. A. Zafer ACAR

İSTANBUL, Mayıs 2019

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

**Emin GÜLSOY
(112011040)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ULUSLARARASI LOJİSTİK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

DANIŞMAN

Prof. Dr. A. Zafer ACAR

İSTANBUL, Mayıs 2019

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Emin GÜLSOY
(112011040)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ULUSLARARASI LOJİSTİK ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih: 10.05.2019

Tezin Savunulduğu Tarih : 10.05.2019

Tez Danışmanı : Prof. Dr. A. Zafer ACAR

Diğer Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Halim YURDAKUL

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim UZPEDER

İSTANBUL, Mayıs 2019

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildirir ve taahhüt ederim.

Emin GÜLSOY

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iv
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	13
2. TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	21
2.1. Tedarik zinciri.....	21
2.1.1. Tedarik Zinciri Yetenekleri.....	26
2.1.1.1. Etkinlik Entegrasyonu Yeteneği.....	27
2.1.1.2. Koordinasyon Yeteneği.....	27
2.1.1.3. Bilgi Alışverişı Yeteneği	28
2.1.1.4. Tedarik Zinciri Duyarlılığı Yeteneği	28
2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi	28
2.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminde Amaçlar	39
2.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Önemi.....	40
2.1.5. İşletmelere Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları	43

2.1.6. Yapısal Tedarik Zinciri Yönetimi	47
2.1.7. Tedarik Zinciri Yönetim Çeşitleri	48
2.1.7.1. Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi.....	48
2.1.7.2. Çevik tedarik zinciri yönetimi.....	52
2.1.7.3. Esnek tedarik zinciri yönetimi.....	53
2.1.7.4. Tersine tedarik zinciri yönetimi	54
2.1.7.5. Yeşil tedarik zinciri yönetimi	56

3. TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARI VE OTEL

İŞLETMELERİNİN PERFORMANSI..... 59

3.1. Tedarik zinciri uygulamaları	59
3.2. Tedarik Zinciri Ortaklığı	59
3.3. Stratejik müşteri ilişkileri	62
3.4. Bilgi teknolojileri kullanımı	65
3.4.1. Kurumsal kaynak planlama (ERP).....	65
3.4.2. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM):	67
3.4.3. Depo yönetim sistemleri (WMS):	67
3.5. Lojistik entegrasyon	68
3.6. Teslimat uygulamaları	69
3.7. Otel işletme performansı	70
3.8. Tedarik zinciri uygulamaları ve otel işletme performansı üzerine yapılan çalışmalar	72
3.8.1. Tedarik zinciri uygulamaları üzerine yapılan çalışmalar	72

3.8.2. Otel işletme performansı üzerine yapılan çalışmalar	76
3.8.3. Otel tedarik zincir uygulamalarının ve tedarik zincir uygulamaları açısından değerlendirilmesi	78
3.8.4. Otel hizmetlerine göre faaliyet birimleri	83
4. YÖNTEM.....	86
4.1. Araştırmanın amacı ve önemi	86
4.2. Araştırma modeli ve hipotezler	88
4.3. Veri toplama araçları	90
4.3.1. Tedarik zinciri uygulamaları ölçeği	90
4.3.2. İşletme performans ölçeği	91
4.4. Verilerin analizi v Bulgular	92
4.4.1. Demografik bulgular	92
4.4.2. Ölçeklerin güvenilirlik analizi.....	94
4.4.3. Ölçeklerin geçerlilik analizi	94
4.4.4. Korelasyon analizi.....	96
4.4.5. Regresyon analizi	96
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	98
Otel Yöneticilerine Öneriler	101
Araştırmacılara Öneriler	103
KAYNAKÇA.....	105
EKLER.....	124
ÖZGEÇMİŞ.....	126

ÖZET

TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Otel işletmeleri, müşteri bağımlılığını ve müşteri sadakatini sağlamak için müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılamayı hedeflemektedir. Bu hedefin gerçekleşmesi otel tedarik faaliyetlerinin başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Otel tedarik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için ise otel işletmeleri doğru tedarik zinciri içinde yer alarak doğru tedarik zinciri uygulamalarına yönelmesi gerekmektedir. Bu çalışma da Bursa ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda Tedarik zinciri uygulamaları kapsamında yer alan lojistik entegrasyon, teslimat uygulamaları ve bilgi teknolojileri kullanımının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat tedarik zinciri ortaklığı tedarik zinciri uygulamasının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı gözlemlenmiştir. Bu durum otel işletmelerinin kalite, maliyet vd. tedarikçi seçim kriterlerinin etkin olması nedeniyle tedarik zinciri ortaklığı kurmak yerine tedarikçi çeşitliliği sağlayarak ihtiyaç durumuna göre tedarikçi temini gerekmesine dayandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarik Zinciri Yetenekleri, Otel Tedarik Zinciri Yönetimi

ABSTRACT

THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN APPLICATIONS ON BUSINESS PERFORMANCE: A RESEARCH IN HOTEL COMPANIES

Hotel businesses aim to meet customer requests and needs in a timely manner to ensure customer loyalty and customer dependence. The realization of this goal is directly related to the success of hotel procurement activities. In order for hotel procurement activities to be successful, hotel enterprises should be in the right supply chain and should be oriented towards the right supply chain applications. In this study, it is aimed to measure the effect of supply chain implementations applied by hotel enterprises operating in Bursa on the operational performance. As a result of the research, it has been determined that logistics integration, delivery applications and use of information technologies within the scope of supply chain applications have a significant effect on hotel operating performance. However, it has been observed that the strategic supply partnership supply chain application has no significant impact on hotel business performance. This is due to the fact that hotel enterprises need to supply suppliers according to the need by providing a variety of suppliers instead of establishing strategic procurement partnerships because the quality, cost and other supplier selection criteria are effective.

Keywords: Supply Chain Management, Supply Chain Capabilities, Hotel Supply Chain Management

ÖNSÖZ

Bu çalışmaya yön veren, çalışmanın her aşamasında yardım ve desteğini esirgemeyen danışmanım ve değerli hocam sayın Prof. Dr. A.Zafer ACAR'a, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Karahan KARA'ya ve çalışmam esnasında bana karşı anlayış ve desteğini esirgemeyen değerli eşime ilgi, sabır ve anlayışlarından dolayı çok teşekkür ederim.



Emin GÜLSOY

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 Tipik Tedarik Zinciri Yapısı	23
Şekil 2. Tedarik Zincir Akışı.....	25
Şekil 3. Tek safhalı tedarik zinciri tipi	25
Şekil 4. Çok Safhalı Tedarik Zinciri Tipi.....	26
Şekil 5. Tedarik Zinciri Yönetim Dönemlere Göre Yapısı	47
Şekil 6. Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi Süreç Adımları.....	51
Şekil 7. Tersine Tedarik Zinciri Aşamaları.....	55
Şekil 8. Yeşil Tedarik Zinciri Faaliyetleri	58
Şekil 9. Genel Otel Tedarik Zincir Yapısı	81
Şekil 10. Otel İşletmelerinin Satın Alma Süreci.	83
Şekil 11.Araştırma Modeli	90

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1 Literatürdeki Tedarik Zinciri Tanımları	33
Tablo 2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Görevleri	39
Tablo 2.3. Tipik Tedarik Zinciri Yönetimi Yalın Tedarik Zinciri Yönetiminin Karşılaştırılması	50
Tablo 3.1. Tipik Tedarik Zinciri Yönetimi ile Yalın Tedarik Zinciri Yönetiminin Karşılaştırılması	64
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	92
Tablo 4.2. Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik analizi	94
Tablo 4.3. KMO ve Bartlett's Test Tedarik Zinciri Uygulamaları.....	95
Tablo 4.4. KMO ve Bartlett's Test İşletme Performansı	95
Tablo 4.5. Korelasyon analizi	96
Tablo 4.5. Regresyon analizi.....	97

SİMGELER VE KISALTMALAR

Böl. : Bölüm

Çev. : Çeviren

D. : Dergi(si)

Der. : Derleyen

Ed. : Editör

Gzt. : Gazete(si)

KMO : Kaiser - Meyer - Olkin

No. : Numero/Numara

Nu. : Number

P: Önemlilik

Sd: Serbestlik derecesi

SS: Standart Sapma

N: Sayı

S. : Sayfa

Sn: Sayın

SBE: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Vd: Ve diğerleri

Vol. : Volume

1. GİRİŞ

İşletme yazınında tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zinciri uygulamalarını ele alan çok sayıda farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar, işletmelerin tedarik zinciri uygulamalarını kendi endüstri yapısına ve kendi tedarik yapısına uygun hale getirmesi konusunda yol gösterici bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada tedarik zinciri uygulamaları ele alınarak tedarik faaliyetlerinde tedarik zinciri uygulamalarının firmalara sağladığı faydaların incelenmesi hedeflenmiştir.

Dünya da sınırların giderek ortadan kalkması ve sınır geçişlerinin giderek kolaylaşması turizm faaliyetlerinin de artmasına neden olmaktadır. Türkiye'nin jeostratejik konumunun turizm faaliyetlerine uygun olması aynı zamanda Türkiye'de ki turizm faaliyetlerinin de artmasına neden olmuştur. Otel işletmeciliği kapsamında verilen hizmetlerde turizm sektörünün önemin artması ile değer kazanmaktadır.

Konaklama hizmetleri tarih boyunca farklı formlara bürünerek insanlık tarafından uygulanan ve kullanılan hizmetler olarak yerini almaktadır. Konaklama hizmetleri aynı zamanda ticari faaliyetler için de önemli bir konu olmaktadır. Konaklama hizmetlerini bütünleyen farklı hizmetlerde bulunmaktadır. Bu hizmetler; barınma, yiyecek, içecek vb. hizmetlerdir. Tedarik zincir uygulamaları ile otel işletmeciliğinde konaklama hizmetleri ve konaklama hizmetlerini bütünleyen diğer hizmetlerinin eş zamanlı olarak misafirlere sunulması temel hedef olarak kabul edilmektedir.

Tedarik zinciri yapısının gücü otel işletmeciliğinde hizmetlerin müşterilere sunulması için gerekli olan tedarik faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Tedarik faaliyetlerinin

başarılı olabilmesi için doğru tedarik zinciri içinde doğru tedarik zinciri uygulamaları gerekmektedir. Otel işletmelerinde tedarik faaliyetlerini otel satın alma birimleri gerçekleştirmektedir. Tedarik faaliyetlerinin icrasında satın alma birimlerinin sahip olduğu tedarik havuzları etkin rol oynamaktadır. Tedarikçiler ile kurulan başarılı iletişim tedarik faaliyetlerine direk olarak yansımaktadır. Otel hizmetlerinin aksamaması için satın alma birimleri tedarikçiler arasında ayırım yapmaktadır. Sürekli tedarik faaliyeti yapılan tedarikçiler ile güçlü ilişkiler kurulurken, dönemsel ihtiyaçların karşılamasını yapan tedarikçiler ile daha düşük seviyede tedarikçi ilişkileri kurulmaktadır.

Literatürde çeşitli tedarik zinciri türlerinin ortaya çıkması ve uygulama alanında otellerin farklı tiplerde tedarik faaliyetleri uygulamaları otel işletmelerin farklı tedarik zinciri uygulamalarına yönelmelerini sağlamaktadır. Otel işletmelerinin müşteri kitlesinin farklı yapılarda olması, farklı tipte hizmet verme zorunluluğu doğurmaktadır. Otellerin rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaları için müşteriye özel tedarik zinciri uygulamaları yapmaları da gerekmektedir. Müşteri devamlılığının sağlanması için üstün konaklama ve diğer hizmetleri ancak güçlü tedarik zincirleri içinde ve güçlü satın alma uygulamaları ile yapmalıdırlar. Ayrıca otel işletmelerinde diğer sektörlerde de olduğu gibi başarılı ve alanında uzman tedarikçilere ulaşmak için otellerin başarılı tedarik zinciri ağlarının içinde rol almaları gerekmektedir. Hizmet sektöründe tam zamanında müşteri cevap verebilirliği de güçlü tedarikçiler ile sağlanmaktadır. Tedarikçi-otel işletmesi ilişkisi karşılıklı ilişkinin değerine bağlıdır. Bu değer tedarikçi ile otel işletmesi arasındaki bağı güçlendirerek uzun vadeli ve güvene dayalı tedarik yapısı inşa edilebilmektedir. Tedarik zinciri uygulamaları kapsamında, tedarik zinciri ortağı, stratejik müşteri ilişkileri, bilgi teknolojilerinin kullanımı, lojistik entegrasyon ve

teslimat uygulamaları konuları tedarik zinciri yeteneklerini geliştiren uygulamalardır (Chen ve Paulraj, 2004).

Bursa bölgesi kış turizmi, tarihi turizm ve yaz turizmi için hem yerli hem de yabancı turistlere hitap eden turistik bir bölgedir. Bursa bölgesinin turizm açısından sadece belirli dönemlerde olmayıp yıl içerisinde farklı dönemlerde turistler için farklı seçenekler sunması otel işletmelerinin etkinliğini artırmak adına güçlü tedarikçi ihtiyaçlarını da doğurmaktadır. Aynı zamanda Bursa bölgesinin otel turizmi için ideal bir bölge olması bölgede bulunan otel işletmelerinin de güçlü ve müşteriye cevap verebilir nitelikte olması gerekliliğini doğurmaktadır. Otel işletmelerinin devamlılığının sağlanması içinde finansal olarak başarılı hizmet verebilme ekonomik durumunda olmaları beklenmektedir. Bu ilişki ağı için de otel işletmelerinin başarılı tedarik uygulamaları ile müşteriye başarılı hizmet sunması ve finansal kazançlarının da bu başarılı hizmet karşısında yüksek seviyede olması gerekmektedir. Özetlemek gerekirse başarılı tedarik uygulamalarının tedarik kalitesinin artırılmasına ve otel işletmelerin finansal kazançlarına da olumlu yönde etki etmesi neden olmaktadır.

Bursa bölgesine farklı dönemlerde farklı müşteri kitlesinin gelmesi otel işletmelerini farklı tipte tedarikçiler ile çalışmasına itmektedir. Bu itici güç beraberinde otel işletmelerinin farklı tip ve nitelikte tedarikçiler ile çalışmasına ve tedarikçi çeşitliliğinin genişlemesine neden olmaktadır. Otel işletmelerinin bu çeşitliliğe cevap vermesi için başarılı tedarik zinciri uygulamalarına yönelmesi bir zorunluluk haline gelmektedir.

Tedarik zinciri uygulamaları tedarik faaliyetlerini ve dolaylı olarak müşteri ilişkilerini etkileyen temel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Tedarik zinciri uygulamaları literatürde farklı sınıflandırmalar için de açıklanmasına rağmen otel işletmelerinin

hizmet sektörü olması Suhong vd. (2006) tarafından kullanılan tedarik zinciri uygulamalarının otel işletmelerinin tedarik uygulamaları açısından ideal görünmektedir. Bu tedarik zinciri uygulamaları; tedarik zincir ortağı, stratejik müşteri ilişkileri, bilgi teknolojilerinin kullanımı, lojistik entegrasyon ve teslimat uygulamaları şeklindedir. Otel işletmelerinin anlık müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için bu tedarik uygulamalarına yönelmeleri beklenmektedir.

Bursa bölgesinin özellikle yerli ve yabancı turistlere hitap eden bir turizm bölgesi olması da tedarik uygulamalarının önemini artırmaktadır. Başarılı tedarik faaliyetlerinin gerçekleşmesi bu yönüyle de otel işletmelerini tedarik zinciri uygulamalarına yönlendirmektedir. Ayrıca kış turizmi açısından dönemsel turist artışı otel işletmelerinin kış turizmine uygun tedarik faaliyetlerini gerçekleştirmesine, tarihi alanlarının olması tarihi turizme dönük tedarik faaliyetlerine yönelmesini ve yaz turizmi açısından da yazlık turiste göre tedarik faaliyetlerini dikkate alması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Farklı tiplerdeki otel işletme tedarik ihtiyaçlarına çözüm önerisi olarak farklı tedarik zinciri uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanması otel işletmelerinin hizmet kalitesini artıracaktır.

Bu tez çalışması ile ele alınan temel araştırma sorusu Bursa ilindeki otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamalarının uygulanma durumunun tespit edilmesi ve bu tedarik zinciri uygulamalarının otel işletme performansı üzerinde etkisinin olup olmadığının ortaya koyulması olarak belirlenmiştir.

- Tez çalışmasının temel araştırma sorusu ışığında tespit edilen araştırma soruları sırasıyla şu şekilde belirlenmiştir:

- Tedarik zinciri uygulamalarında tedarik zincir ortağının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Tedarik zinciri uygulamalarında bilgi teknoloji kullanımının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Tedarik zinciri uygulamalarında lojistik entegrasyon başarısının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Tedarik zinciri uygulamalarında teslimat uygulama başarılarının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Konaklama hizmeti veren otel işletmelerinin farklı turistlere göre farklı müşteri çeşitliliğinin olması tedarik zinciri uygulamalarının önemini artırmaktadır. Bursa ilinin kış, tarihi ve yaz turizmi açısından cazibesinin yüksek olması da bu bölgede otel işletmelerinin tedarik yaklaşımlarını tespit etmek ve tedarik yaklaşımlarının otel işletme performansı etkisi üzerine araştırma yapılması yönünden araştırmanın yapılması konusunda itici bir güç olmasını sağlamaktadır.

Bursa bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamalarını ve tedarik zinciri uygulamalarının otel işletme performansı başarısı üzerindeki etkisini tespit etmek adına bu tez çalışması ile Bursa bölgesinde hizmet veren otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları ve otel işletme performansları incelenmiştir. Ayrıca Bursa da faaliyet gösteren otel işletmelerinin farklı hizmet birimlerinde çalışan kendi personelleri tarafından çalıştıkları otel işletmesinin tedarik zinciri uygulamaları ve otel işletme performans durumlarının değerlendirilmesi talep edilmiştir. Elde edilen bulgular ile Bursa bölgesindeki otel işletmelerinde çalışan personelin demografik durumu, tedarik zinciri uygulamaları, otel işletme performansları ve tedarik zinciri uygulamalarının otel işletme performansı üzerindeki etkisi ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu amacın

gerçekleştirilmesi için tez çalışması kapsamında belirlenen birincil ve ikincil amaçlar aşağıda sıralanmaktadır.

Birincil amaçlar;

- Otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamalarının tespit edilmesi,
- Otel işletmelerinin otel işletme performanslarının tespit edilmesi,
- Tedarik, tedarik zinciri, tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri uygulamaları, tedarik zinciri türleri, otel işletmelerinde otel işletme performansın derinlemesine incelenmesi,
- Bursa ilinde otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulama başarı durumlarının tespit edilmesi,
- Bursa ilinde otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları ile otel işletme performans arasındaki ilişkinin açıklanması,
- Otel işletmelerinde tedarik zinciri uygulamaları ile otel işletme performans arasındaki ilişki ağının ortaya koyularak literatüre kazandırılmasıdır.

İkincil amaçlar;

- Tedarik zinciri uygulamalarını açıklayarak otel işletmelerinde tedarik zinciri uygulamalarının önemini açıklanması,
- Bursa ilinde otellerin kendi çalışanları tarafından tedarik zinciri uygulamaları ve otel işletme performans durumlarının ortaya koyulması,
- Bursa ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin tedarik zincir ortağı, bilgi teknolojilerinin kullanımı, lojistik entegrasyon ve teslimat uygulama düzeylerinin belirlenmesi,

- Bursa bölgesindeki turizmin geliştirilmesi için otellerin tedarik zinciri uygulamaları kapsamında farkındalık kazandırılmasıdır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin temel hedefi müşterileri kazanmak ve devamlılığını sürdürebilmektir. Otel işletmeleri de hizmet sektöründe yer alması nedeniyle müşteri devamlılığı temel hedef olarak görmektedirler. Başarılı tedarik zinciri uygulamalarının başarılı hizmet faaliyetini etkilemesi başarılı hizmet faaliyetinin de müşteri memnuniyeti artırması hizmet sektöründe temel kabuller arasında yer almaktadır. Otel işletmelerinde müşterilerin taleplerinin önceden öngörülmesi ve anlık müşteri isteklerine hızlı cevap verebilmek müşteri memnuniyet başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle tedarik faaliyetlerinin hızı ve kalitesi otel işletmeleri için önemli bir husus olarak kabul edilmektedir. Bu hususun yerine getirilmesi de yine tedarik zinciri uygulamalarının başarısına ve tedarik zinciri yapısının gücüne bağlıdır.

Bu tez çalışması ile tedarik zinciri uygulamalarının otel işletmeleri için önemi ortaya koyularak otel işletmelerinin otel işletme performans ile ilişkisinin açıklanması ve otellere yapılacak geri besleme ile otellerin tedarik faaliyetlerinin önemini anlaması hedeflenmektedir. Elde edilen sonuçlar ile Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları ve otel işletme performans ile ilişkisi ortaya koyulacaktır. Ayrıca Bursa bölgesinde faaliyet gösteren ve anket uygulamasına katılan otel işletmeleri ile iletişime geçilerek sonuçlar paylaşılarak yapılan tez çalışmasının uygulama alanı ile bütünleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında belirlenen hedefler ve amaçlar göz önüne alındığında literatüre ve uygulama alanına yapılacak katkılar tez araştırmamızın önemini ifade etmektedir. Tez çalışmasının önemini şu şekilde açıklayabiliriz:

- Otel işletmelerinin uyguladığı tedarik zinciri uygulamaları ortaya koyularak literatüre katkı yapılması,
- Tedarik zinciri uygulamaları ile otel işletme performans uygulamaları arasındaki ilişkinin ortaya koyulması ile tedarik zinciri uygulamalarının otel işletmelerine yaptığı ekonomik katkının ortaya koyulması,
- Tedarik zinciri uygulamalarının otel işletmeleri için önemini açıklanarak alan yazın için farkındalık yaratılması
- Bursa bölgesinde yerli ve yabancı turistlerin dönemsel olarak yaptığını turistik faaliyetlerde bölgedeki otel işletmelerinin müşteri memnuniyetini artırması için çeşitli tedarik zinciri uygulama çözüm önerileri geliştirmek tez çalışmamızın önemini ortaya koymaktadır.

Tez kapsamında giriş ve sonuç bölümleri hariç toplam dört bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde tedarik zinciri kavramının kavramsal çerçevesi ele alınarak tedarik, tedarik zinciri, tedarik zinciri türleri, tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi ile ilgili literatürde açıklanan kavramlara yer verilecektir. İkinci bölümde; tedarik zinciri uygulamaları, otel işletme performans, otel işletmelerinin tedarik zincir yapısı ve tedarik zinciri uygulamaları ile otel işletme performans üzerine literatürde yapılan çalışmalar incelenecektir. Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi açıklanacaktır. Araştırma metodolojisi kapsamında; araştırmanın amacı, önemi, veri seti, örneklem alan, uygulanan ölçekler, araştırma modeli ve hipotezler açıklanacaktır. Dördüncü bölümde araştırmanın uygulama analizi yapılarak elde edilen bulgular paylaşılacaktır. Sonuç bölümünde araştırmanın bulguları ile literatürde yapılan çalışmalar karşılaştırılarak elde edilen sonuçlar açıklanacaktır.

2. TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetiminin kavramsal çerçevesi bölümünde tedarik zinciri, tedarik zinciri yetenekleri, tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin önemi, amacı ve işletmelere faydaları açıklanarak tedarik zinciri yönetiminin türleri ve yapısı ortaya koyulmaktadır. Bu bölümün temel amacı olarak tedarik zinciri ve yönetimi hakkında genel bir kavramsal bilgilendirme yapılmasıdır.

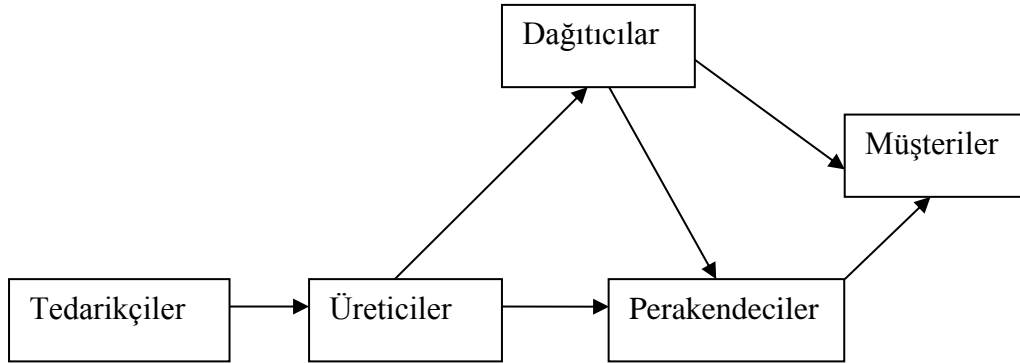
2.1. Tedarik zinciri

Tedarik faaliyetleri, işletmelerin pazar rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için önemli bir işletme faaliyeti olarak kabul edilmektedir. Tedarik kavramı literatürde farklı bakış açıları ile ele alınmaktadır. Temel olarak tedarik, işletmelerin ihtiyaçlarını tamamlamak amacıyla yapmış olduğu araştırma, tespit etme ve elde etme faaliyetlerinin tamamını ifade etmektedir (Elagöz, 2006: 1).

Tedarik faaliyetlerinin yapılması için ihtiyaç duyulan süreç elemanlarının oluşturduğu genel ağ yapısı ise tedarik zinciri olarak açıklanmaktadır. Tedarik zinciri hammadde ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, elde edilmesine, stoklanmasına, üretim aşamasında kullanılmasına ve işlenmiş ürünün müşteriye teslim edilmesine kadar geçen sürecin tamamıdır (Yüksel, 2004:11).

Tedarik zincirini Kopczak (1997) bünyesinde üretici, tedarikçi, perakendeci ve dağıtıcıların bulunduğu ve bu üyeler arasında malzeme, bilgi ve finans akışının gerçekleştiği küme olarak açıklamaktadır. Tedarik zincirine bütüncül bir yapı bakış açısı ile bakan Hill (1998) hammaddenin tedarik aşamasından nihai müşterinin kullanım aşamasına kadar geçen tüm süreçlerde görev alan unsurların ve unsurlar arasındaki ilişkilerin bütünü tedarik zinciri olarak tanımlamaktadır.

Tedarik zinciri yapısını birbiri ile bağlantı içinde olan bir ağ yapısı olarak ele alan Lee ve Billington (1995) tedarik zincirini; üretici, tedarikçi, dağıtıcı, perakendeci ve müşterilerin oluşturduğu ağ yapısı şeklinde açıklamaktadır. Tedarik zincirini bir birine bağlı süreçler olarak ele alan Lummus ve Vokurka (1999) bu süreçleri, plan yapılma süreci, kaynakların temin edilmesi süreci, üretimin yapılması süreci ve teslimat süreci olarak açıklamaktadır. Bu süreçlerin birbirini bütünleyen ve bayrak yarışı gibi birbirine devreden yapıda olabilmesi için ise eş zamanlı bilgi akışının gerçekleşmesi gerekmektedir. Quinn (1997) bilgi sistem uygulamalarının tedarik zinciri içinde kullanılması ile süreçler arasındaki bilgi akışının eş zamanlı olarak gerçekleşebileceğini ve süreçler arası geçişlerde problemlerin yaşanmasının engellenebileceğini ifade etmektedir. Tedarikçiden nihai tüketiciye doğru malzemelerin dönüştürülerek aktarılması süreci tipik (geleneksel) tedarik zinciri olarak açıklanmaktadır. Tipik tedarik zinciri yapısını Simchi-Levi vd. (2000) Şekil 2.1’de görüldüğü gibi ifade etmektedir.



Şekil 1 Tipik Tedarik Zinciri Yapısı¹

Tedarik kelimesinden yola çıkarak ihtiyaç olan malzemenin işletmeye getirilmesi veya ulaştırılması yaygın olarak tedarik faaliyetleri ile tedarik zinciri faaliyetleri içinde bir faaliyet alanı olan ulaşım faaliyetleri ile karıştırılmaktadır. Tedarik zinciri sadece ulaştırma faaliyeti olmayarak içinde hammaddenin temin edilmesinden nihai müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen süreç içindeki, taşıma, depolama, elleçleme, stoklama, envanter yönetimi, rotalama vd. lojistik faaliyetleri de içinde barındırmaktadır (Eymen, 2007).

Literatüre bakıldığında tedarik zinciri akışlarını; malzeme, bilgi ve finans akışı olarak açıklamaktadırlar. Malzemenin akış yönü tedarikçiden müşteriye doğru iken finans akışı müşteriden tedarikçiye doğrudur. Bilgi akışı ise bilişim teknoloji uygulamalarının yardımlarıyla hem tedarikçiden müşteriye hem de müşteriden tedarikçiye doğru olmak

¹ Simchi-Levi, D., Kaminsky, P.; ve Simchi-Levi, E., (2000), Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies, Irwin McGraw-Hill, New York, USA.

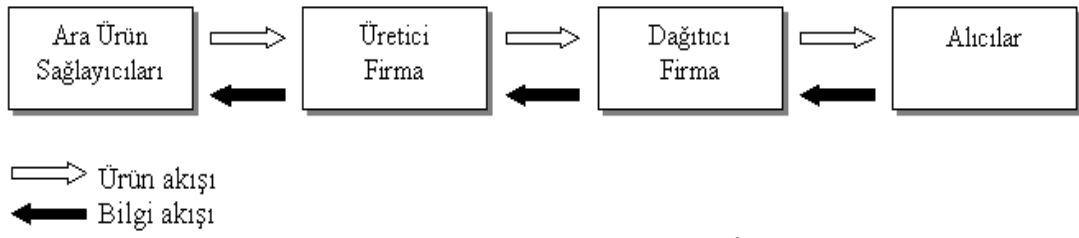
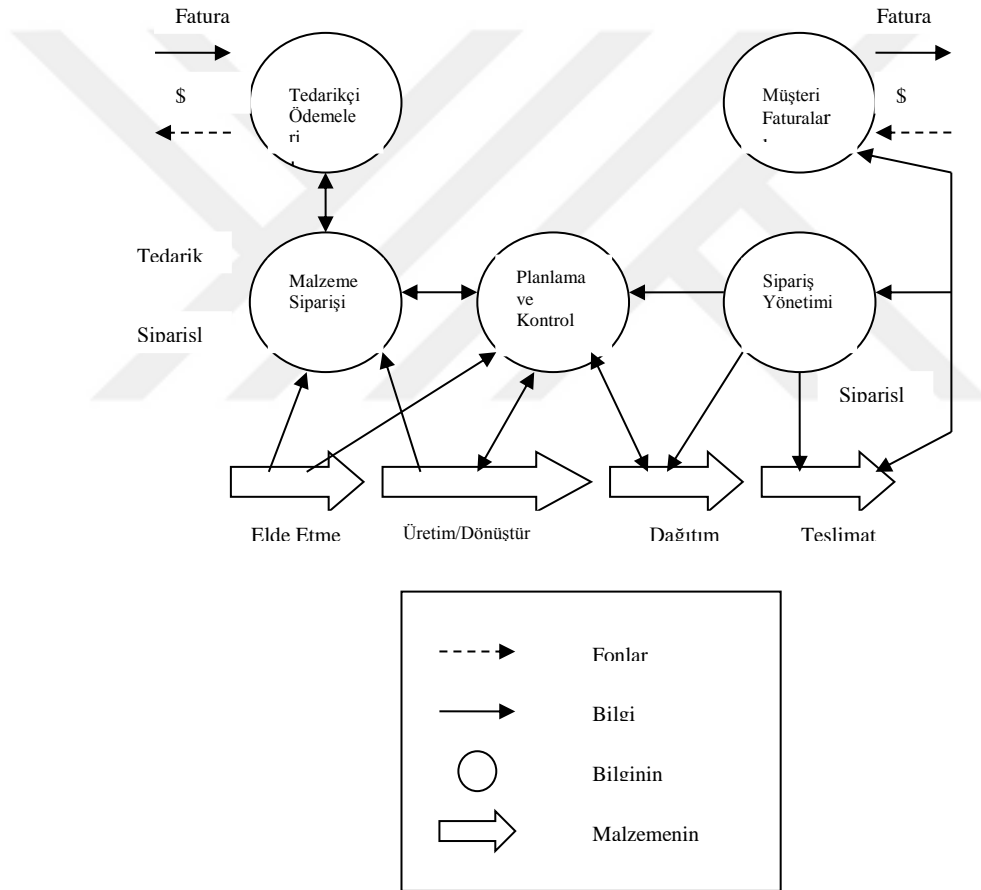
üzere çift yönlüdür. Fakat tersine lojistik uygulamaları ile de hatalı malzemelerin müşteriden tedarikçiye doğru yönde ilerlemesi de literatürde görülmektedir.

Şekil 2 incelendiğinde tipik bir tedarik zincirindeki akış yönleri gösterilmektedir (Atakan ve Kayacık, 2001). Tipik tedarik zinciri akışlarını gösteren şekil incelendiğinde malzeme akışı tedarikçiden müşteriye yoğunlaşırken bilgi akışı müşteriden tedarikçiye doğru yoğunlaşmaktadır.

İşletmelerin tedarik faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için farklı lojistik aktivitelerden yararlanmaları gerekmektedir. İşletmelerin üretim veya hizmet sektöründe olması durumuna göre ve diğer farklı gerekçelere göre tedarik zinciri içinde ihtiyaç duyulan aktörler ve süreçler değişmektedir. Bu değişken yapılar beraberinde farklı tedarik zinciri tiplerinin oluşmasına ve farklı tedarik zinciri uygulamalarına yönelmesine neden olmaktadır.

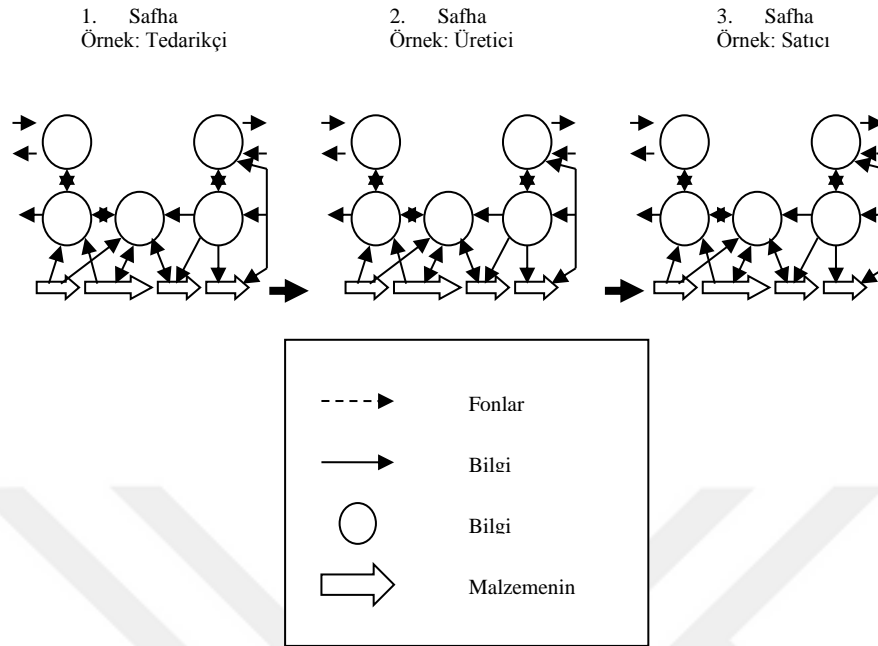
Metz (1998) tedarik zinciri yapılarının farklı tipte olmasına rağmen temel olarak iki tip tedarik zincirinin varlığını öne sürmektedir. Bunlar tek safhalı ve çok safhalı tedarik zincir yapılarıdır.

Tek safhalı tedarik zinciri tek bir tedarik zincirini ele alarak açıklamaktadır. Yani tedarikçiden nihai tüketiciye kadar olan tüm süreçler, aktörler ve akışlar gösterilmektedir. Uran (2004) tek safhalı tedarik zinciri tipini Şekil 2.3'te göstermektedir.

Şekil 2. Tedarik Zincir Akışı²Şekil 3. Tek safhalı tedarik zinciri tipi³

² Atakan, F., ve Kayacık, G. (2002). *Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu*

³ Uran, Eren (2004). *Yük Ulaştırması Ve Coğrafi Bilgi Sistemleri. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*



Şekil 4. Çok Safhalı Tedarik Zinciri Tipi⁴

2.1.1. Tedarik Zinciri Yetenekleri

Tedarik zinciri yetenekleri, tedarik zincirinin işletmelere fayda sağlamak için kullandığı ve sahip olduğu kabiliyetlerdir. Tedarik zinciri yetenekleri ile işletmeler ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmekte, elde ettikleri bilgileri benimsemekte ve bilgilerin doğru yerlerde kullanılmaktadır (Wu vd., 2006; Yusuf, 2004; Morash, 2001; Tracey vd., 2005). Tedarik zinciri yetenekleri üzerine literatürde farklı yaklaşımlar ile farklı çalışmalar bulunmaktadır.

Wu vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yeteneklerinin etkinlik entegrasyonu yeteneği, koordinasyon yeteneği, bilgi alışverişi yeteneği ve tedarik zinciri

⁴ Atakan, F., ve Kayacık, G. (2002). *Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu* Uran, Eren (2004). *Yük Ulaştırması Ve Coğrafi Bilgi Sistemleri*. Yüksek Lisan Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

duyarlılığı yeteneği olarak dört grupta değerlendirilmektedir. Bu dört temel yetenek işletmeleri tedarik zinciri yetenek seviyelerini göstermektedir. Tedarik faaliyetlerinin işletmeleri doğrudan etkilemesi nedeniyle tedarik zinciri yetenekleri işletmeler için önemli olan işletme yetenekleri arasında yer almaktadır.

2.1.1.1. Etkinlik Entegrasyonu Yeteneği

Wu vd. (2006) tedarik zinciri içindeki halkalar arasındaki ilişki ağına teknoloji ve faaliyet olmak üzere iki farklı yaklaşımdan ele almaktadır. Teknoloji yaklaşımında tedarik zinciri yeleri arasındaki teknoloji entegre başarı durumuna bakılmaktadır. Faaliyet yaklaşımında ise tedarik zincirinin plan ve programlardaki bütünlüğe odaklanmaktadır. Etkinlik entegrasyon yeteneği güçlü olan tedarik zincirlerinin teknoloji btnlğu ve amaç birliğinin yüksek olması beklenmektedir (Bowersox vd., 1999).

2.1.1.2. Koordinasyon Yeteneği

Tedarik zinciri içinde koordine edilmesi gereken konular; bilgi, sermaye, insan kaynağı, para ve malzeme olarak açıklanmaktadır. Tedarik zinciri faaliyetlerinin bir birlerine bağımlı olması ve birbirini takip eden süreçlerden oluşması tedarik zinciri yeleri tarafından zaman ve durum açısından bulunulan seviyenin hangi noktada olacağını koordine ederek faaliyetin devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Koordinasyon yeteneği ile tedarik zinciri içindeki süreç geçişleri daha başarılı uygulanarak aksaklıkların yaşanmasının engellenmesi sağlanacaktır. Ayrıca koordinasyon ile

gereksiz faaliyetler tekrarlanmayarak hem zaman hem de para açısından kazanç sağlanarak maliyetlerin azaltılması yönünde fayda sağlamaktadır (Shin, 1999).

2.1.1.3. Bilgi Alışverişi Yeteneği

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile bilgi alış veriş hızı artmaktadır. Farklı iletişim yöntemleri ve araçları ile tedarik zinciri üyeleri arasında bilgi alış verişi sağlanmaktadır.

Bilgi alış verişinin başarılı olması tedarik zincirinin devamlılığı ve başarılı olması için önem arz etmektedir. Bilgi alış verişi yeteneği tedarik zinciri içindeki kanal üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişimi güçlendirerek tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini artırmaktadır (Clemons ve Row, 1993).

2.1.1.4. Tedarik Zinciri Duyarlılığı Yeteneği

Tedarik zincirinin değişen çevre koşullarına ve rekabet durumuna adapte olma başarısı tedarik zincirinin duyarlılık yeteneğine bağlıdır. Tedarik zincirinin duyarlılık seviyesi yüksek ise firmalar ve tedarik zinciri üyeleri değişimlere hızlı adapte olur ve rekabet avantajı kazanırlar. Çevresel değişimler karşısında tedarik zinciri duyarlılık yeteneği, işletmelerin ve tedarik zincirlerinin başarılı şekilde sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda yardımcı olmaktadır (Collis, 1994). Tedarik zinciri duyarlılık seviyesi güçlü tedarikçiler ile uzun vadeli ortak çalışmalar ile geliştirilebilmektedir (Rogers vd. 1993).

2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi

İşletmelerin sürdürülebilirliğinin devam ettirilebilmesi için tedarik faaliyetlerinin yürütülmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaç ile beraber tedarik zinciri

yönetimi kavramı literatürde yerini almaya başlamıştır. Tedarik zinciri yönetimi kavramının ilk olarak 1960'lı yılların sonlarında Bowersox (1969) tarafından literatüre kazandırıldığı bilinmektedir. İşletmelerin değişen ve giderek artan rekabet ortamında ayakta kalması için tedarik faaliyetlerine yönelmeleri ve başarılı yönetim stratejileri ile tedarik zinciri faaliyetlerini yürütmeleri zorunluluk haline gelmiştir.

Metz (1998) yapmış olduğu çalışmada tedarik zinciri yönetimini iki farklı dönem içinde değerlendirmektedir. Birinci dönemi malzemelerin tedarik faaliyetleri içerisindeki fiziksel olarak yer değiştirmesi ve dağıtılması olarak belirtmektedir. Birinci dönemde işletmeler ve tedarik zincirleri tedarik malzemelerinin ulaşım faaliyetleri üzerine yoğunlaşmaktadır. İkinci dönem ise basit tedarik faaliyetlerinden lojistik faaliyetlerine geçiş olarak açıklanmaktadır. İkinci dönem içinde; Tedarik zinciri içindeki lojistik faaliyetlerinin tamamı dikkate alınarak lojistik maliyetlerin minimum seviyeye tedarik faaliyetlerinin kalitesini ise maksimum seviyeye çıkartılması hedeflenmektedir. Ayrıca lojistik faaliyetlerin değeri bu dönemde ortaya çıkarak depolama, taşıma, elle işleme, stoklama vd. lojistik faaliyetler üzerine yoğunlaştığı ve lojistik faaliyetlerin iyileştirme ve geliştirme yönünde çabalar geliştirildiği görülmektedir.

Literatürde farklı yaklaşımlar ile tedarik zinciri yönetimi kavramının ele alındığı görülmektedir. Cavinato (1992) tedarik zinciri yönetimi içinde dağıtım kanalları uygulamasına vurgu yaparak tedarik zinciri yönetim faaliyetlerinin zincir üyeleri arasındaki dağıtımın yönetilmesi olarak ele almaktadır.

Langley ve Holcomb (1992) tedarik zinciri yönetimini, tedarik faaliyetlerinin kaliteli yürütülebilmesi için tedarik zinciri içindeki tüm paydaşların ortak hareket etmesi ve

belirli bir plan doğrultusunda başarılı yönetim uygulamaları ile yürütülmesi olarak açıklamaktadır. Stevens (1990) tedarik zinciri içindeki malzeme, bilgi ve finans akışının kontrol altına alınması için tedarik zinciri üyeleri tarafından akışların yönetilmesi olarak tedarik zinciri yönetimini ifade etmektedirler.

Ellram ve Cooper (1990) ise tedarikçi ile nihai müşteri arasında yer alan tüm kanal üyelerinin birbirlerine entegre olarak tedarik zinciri faaliyetlerini bir bütün içinde yönetilmesine tedarik zinciri yönetimi olarak açıklamaktadırlar. Houlihan (1988) müşteri odaklı bakış açısından tedarik zinciri yönetimini ele alarak tedarik zinciri yönetimini üretici, perakendeci ve dağıtıcıların müşterinin ihtiyacı ve isteği olan malzemeleri tam zamanında istenilen kalitede müşteriye sunmak için tedarik faaliyetlerinin yönetilmesi olarak açıklamaktadırlar. Jones ve Riley (1985) ise tedarikçiden müşteriye malzeme akışının yönetilmesi olarak tedarik zinciri yönetimini tanımlamaktadırlar.

Johannson (1994) tedarik faaliyetlerinin birbirini takip eden süreçlerden meydana geldiğini ve süreçler arasındaki bağlantı noktalarının tedarik faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması için önemli olduğunu ileri sürerek tedarik zinciri yönetimini süreçler arasındaki bağlantı noktalarının yönetilmesi olarak açıklamaktadır. Ellram ve Cooper (1993) tedarik süreçlerin başarısının düzenli olarak değerlendirme analizleri ile takip edilmesini ve analiz sonuçlarına göre gerekli düzenlemelerin yapılması gerekliliğine vurgu yaparak tedarik zinciri yönetimini, analizlerin yapılması ile tedarik faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasına yönelik geliştirilen yönetim faaliyetleri şeklinde ifade etmektedir.

Turner (1993) tedarik faaliyetlerinde rol alan tüm kanal üyelerinin tedarik süreçlerinde etkin rol almasını sağlamak için gerekli olan yönetsel yaklaşım olarak tedarik zinciri yönetimini ifade etmektedir. Kara (2013) tarafından aktarılan ve Croom vd. (2000) tarafından tablo haline getirilen tedarik zinciri yönetimi kavramları Tablo 2.1'de sunulmaktadır.

Sultanov (2010: 60) tedarik zinciri yönetimini tipik tedarik zinciri uygulamalarından ayıran özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Tedarik zinciri yönetiminde firmalar ile diğer tüm tedarik faaliyeti uygulayıcıları arasında etkin bir iletişim süreci bulunmaktadır. Tipik tedarik zinciri uygulamalarında ise firmalar genellikle bir önceki tedarikçisi ve müşterisi ile iletişim halinde faaliyetleri yürütmektedir.
- Tedarik zinciri yönetiminde tedarik sürecindeki tüm aktörler sürece dahil olup katkı sağlamaktadır. Tipik tedarik zinciri uygulamalarında ise işletmeler tedarik faaliyetlerini kendi yetenekleri ile yürütme çabası içindedirler.
- Tedarik zinciri yönetiminde stratejik kararlar bilgi akışından faydalanarak ve müşteri taleplerini öngörerek yapılmaktadır. Tipik tedarik uygulamalarında stratejik kararlar alınmamakta ve alınan kararlar kısa vadeli ve sezgisel olmaktadır.
- Tedarik zinciri yönetim faaliyetlerinde aşırı stoklama yaklaşımı yerine optimum stoklama uygulamaları kabul edilmektedir. Tipik tedarik zinciri uygulamalarında ise işletmelerin aşırı stoklama yapmayı dikkate almayarak tedarik faaliyetlerinin yürütüldüğü görülmektedir.

- Tedarik zinciri yönetim uygulamaları tedarik zinciri üyelerini ve tedarik zincirine katkı yapan destekleyici unsurları makinenin birer dişlisi olarak kabul etmekte ve bir bütün halinde değerlendirmektedir. Tipik tedarik zinciri uygulamalarında ise tedarik faaliyetlerini icra eden her birim kendisi ile ilgilenerken tedarik faaliyetleri parça parça işlem görmektedir.
- Farklı tedarik zinciri uygulamaları tedarik zinciri yönetiminde farklı yaklaşımları da beraberinde getirmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin giderek önem kazanması ve yaygınlaşmasının nedenlerini Ataman (2002) şu şekilde açıklamaktadır:
 - İşletmelerin tedarik zinciri uygulamalarını ve lojistik uygulamalarını yönetildiği paket programların giderek işletmelere değer katması,
 - Devletin işletmeler üzerindeki baskıyı azalması ve devlet hizmetlerini kendi kontrolü altında tutmak yerine özel firmalara bırakması,
 - Ürün teslimatının müşteri ihtiyaçlarına göre tam zamanında yapılması gerekliliği,
 - Uluslararası sınırların ortadan kalkması ile küresel tedarikçilerin ortaya çıkması,
 - İşletmeler arası ve tedarik zincirleri arasındaki rekabetin artması ile stok yönetimi uygulamalarında değişiklikler olması,
 - Dış kaynak kullanımının lojistik faaliyetlere sağladığı katkı nedeniyle giderek önem kazanması,
 - Tedarik zinciri yapılarının geçmiş uygulamalarına göre daha uzun hale gelmesi ve işletmelerin performansına doğrudan etki göstermesidir.

Tablo 2.1 Literatürdeki Tedarik Zinciri Tanımları⁵

Yazarlar	Tanımlar
Tan vd. (1998)	Tedarik zinciri yönetimi, hammadde tedarikinden nihai ürüne(ve geri dönüşebilen ve yeniden kullanılabilen) kadar olan malzeme/tedarik yönetimini kapsar. Tedarik zinciri yönetimi rekabet avantajı kazanmak için firmaların tedarikçilerinin süreçlerini, kapasitelerine ve teknolojilerini nasıl kullanacaklarına odaklanır. Bu yönetim felsefesi, ticari ortakların beraber etkin ve optimal ortak hedeflere ulaşmak için geleneksel kurum içi faaliyetlerdir.
Berry vd. (1994)	Tedarik zinciri yönetimi; güven yaratmayı, işletmelerin ihtiyacı olan bilgi alışverişini, yeni ürün gelişimini hedefler, böylece uzun dönemli ilişkilerle kaynak kullanımının anlamlı gelişimini serbest bırakmasını sağlayacaktır.
Jones ve Riley (1985)	Tedarikçiden tüketiciye doğru malzeme akışının planlama ve kontrolü ile uğraşan bütünlük bir yaklaşımdır.
Saunders (1995)	Dış Zincir, toplam zincir içerisinde orijinal kaynağındaki hammaddenin dönüştürülmesidir. Çeşitli firmalar aracılığıyla hammaddenin işlenmesi ve ayrılması, üretimi, birleştirilmesi, nihai müşteriye dağıtım ve perakendeciliği içerir.
Ellram (1991)	Nihai tüketiciye hizmet ve ürünün ulaştırılması için etkileşim içinde olan firmaların oluşturduğu ağ hammadde kaynağından son teslimatçıya kadar olan akışı bağlamaktadır.
Cristopher (1992)	Nihai tüketici elindeki ürün ve hizmetlere değer katan işlemler ve aktiviteleri içeren, aşağı ve yukarı yönlü bağlantısı olan, organizasyon ağıdır.
Lee ve Blington (1992)	Hammaddenin bitmiş ürüne dönüştürülmesi için temin edilmesi ve nihai ürünün tüketiciye dağıtılması için üretim ve dağıtım ağlarıdır.
Kopczak (1997)	Malzeme, ürün ve bilgi akışı içeren, tedarikçiler, lojistik hizmet sağlayıcıları, üreticiler, dağıtıcılar ve yeniden satıcıların oluşturduğu işletmeler grubudur.

Tedarik anlayışın değişmesi ile tedarik zinciri süreçlerinin büyük ölçekten küçük ölçeğe doğru hareket etmektedir. Chandra ve Grabis, (2007:23) tedarik zinciri uygulamalarında karar verme aşamalarının başarılı bir şekilde icra edilmesinin doğrudan tedarik zinciri

⁵ Kara, Karahan (2013).Tersine Lojistik Ağ Yapılanması Sürecinde Bölgesel Toplama Merkezlerinin Açılması Ve Uygulamalı Bir Örnek, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul).

yönetimine etki edeceğini öne sürerek karar verme aşamalarını şu şekilde açıklamaktadır.

Amaçların stratejik seviyede belirlenmesi: Stratejik seviyede alınan kararlar ile tedarik zinciri uygulamalarının uzun vadeli planlanması bu seviyede belirlenmektedir. Stratejik seviyede belirlenen amaçlar kapsamında; üretim planlamaları, tesis ve depolara ait kurulum noktalarının belirlenmesi, üret-satın al yaklaşımının değerlendirilmesi ve doğru pazar araştırmaları ile pazara uygun tedarik faaliyetlerinin belirlenmesi veya tedarik faaliyetlerine uygun pazarların tespit edilmesidir.

Uygun ürün tespiti: Bu seviyede pazar araştırmalarına göre doğru ürünlerin tespit edilmesi veya üretilen ürünlere uygun pazarların tespit edilmesi icra edilmektedir. Bu seviyedeki başarı ürün-Pazar verimliliğini ortaya koyarak işletme performansına doğrudan etki sağlamaktadır.

Uygun tedarik zincir yapısının oluşturulması: Tedarik zincirinin kurulmasında stratejik seviyede belirlenen amaçlar ile ürün-Pazar araştırmaları sonucunda elde edilen veriler kullanılarak en uygun tedarik zinciri yapısının kurulması bu seviyede gerçekleşmektedir. Tedarik zinciri yapısının kurulurken malzeme, bilgi ve finans akışları göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır.

Mevcut problem sahalarının belirlenmesi: Stratejik amaçlara uygun olarak belirlenen tedarik zinciri yapısının başarılı bir şekilde yürütülmesini engelleyecek problem sahaları bu aşamada belirlenmektedir. Problem sahaları belirlenirken problemlerin etki

durumları incelenerek sınıflandırılması gerekmektedir. Nihai olarak bu adımdaki temel amaç problem sahalarının doğru teşhisi ve doğru tasniflenmesidir.

Stratejik, operatif ve taktik seviyede tedarik zincir yapısının ele alınması: Stratejik amaçlar doğrultusunda hazırlanan tedarik zinciri yapısı stratejik, taktik ve operatif seviyede ele alınmalıdır. Bu seviyeler dikkate alınarak tedarik zincir yapısı yeniden düzenlenmeli ve gerekli güncellemeler yapılmalıdır. Bu seviyedeki hedef tedarik zincirini alt yapılara bölerek tedarik zincirinin yönetilebilecek seviyeye getirilmesidir.

Belirlenen problemlere uygun çözüm modellerinin belirlenmesi: Tedarik zinciri yapısı sadece kurulum açısında düşünülmemektedir tedarik zincirinin sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi yapılmalıdır. Tedarik uygulamalarında karşılaşılan farklı çeşitlerdeki problemlere ana ve yardımcı çözüm modelleri geliştirilmeli ve bu çözüm modellerine uygun harekât tarzları geliştirilmelidir.

Çözüm modellerinin başarılı olması için problemlerin doğru sınıflandırılması ve belirlenen sınıflara göre çözüm modellerinin de sınıflandırılması gerekmektedir. Bu seviyedeki temel amaç tek bir çözüm modeli oluşturmayarak birden fazla çözüm modellerinin kurulması ile karşılaşılan ve muhtemel karşılaşılabilecek problemlere doğru çözüm önerilerinin sunulmasıdır.

Knolmayer vd. (2002) tedarik zinciri yönetim uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi için bazı temel ilkelere göre hareket edilmesi gerektiğini öne sürerek tedarik zinciri ilkelerini şu şekilde sıralamaktadır.

Fayda-maliyet ilkesi; bu ilke ile temel hedef tedarik zinciri yönetim uygulamalarında minimum maliyet ile maksimum fayda sağlanması için gerekli analizlerin yapılmasını ifade etmektedir.

Bütünleşik tedarik zincir model ilkesi; bu ilke ile tedarik faaliyetlerini icra eden aktörlerin ve faaliyetlerin icra edildiği süreçlerin bir bütün içinde ele alınarak bütünleşik bir yapı kurulması ve yapı içindeki tüm unsur ve süreçlerin birbirleri ile entegre edilmesini ifade etmektedir.

Etkin gözetleme ilkesi; bu ilke ile tedarik zinciri içindeki tüm lojistik faaliyetlerinin izlenebilir nitelikte olması ve bu izleme faaliyetinin tedarik zincirine değer katan bir yapıda gerçekleşmesi gerekmektedir.

Çözüm modelleri ilkesi; bu ilke ile tedarik zinciri uygulamalarında karşılaşılan veya muhtemel karşılaşılabilecek problemlere uygun çözüm modellerinin geliştirilmesi ve çözüm modellerinin problemlerin çözümü için başarılı sonuçlar verebilecek nitelikte olması gerekmektedir.

Akışların takibi ilkesi; kurulan tedarik zinciri içinde malzeme, bilgi ve finans akışlarının takip edilebilmesi için bu ilkeye uymak gerekmektedir.

Pazar-ürün denkliği ilkesi; bu ilke ile doğru pazar araştırmaları ile müşterilerin ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi veya üretilen ürünlere uygun müşteri kitlesinin tespit edilerek uygun pazara ürün sunumunun yapılmasını açıklamaktadır.

Sürdürülebilir tedarik yapısı ilkesi; bu ilke ile tedarik faaliyetlerinin sürdürülebilir olması için bilişim teknoloji uygulamaları ile eş zamanlı bilgi akışının sağlanması ve doğru bilgi alış-verişi ile tedarik faaliyetlerinin yürütülmesi hedeflenmektedir.

Tedarik zinciri kapasite ilkesi; bu ilke tedarik zinciri kapasitesinin firmaların tedarik faaliyetlerini niceliksel ve niteliksel olarak yeterli olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Yenilik odaklı tedarik zinciri ilkesi; bu ilke ile tedarik faaliyetlerinin performansını artırmak adına yaratıcı ve yenilikçi adımların tedarik zinciri uygulamaları içerisine dahil edilmesi açıklanmaktadır.

Yönetim uygulamalarında temel olarak ele alınan düzeyler stratejik, taktik ve operatif düzeyler olarak açıklanmaktadır. Tedarik zinciri yönetim uygulamalarında da yönetim bakış açısı kabul edilerek Agahanov ve Özyörük, (2006:428) tarafından stratejik, taktik ve operasyonel düzeyde tedarik zinciri yönetimini şu şekilde açıklamaktadır:

Stratejik düzey: Stratejik seviyedeki kararlar işletmelerin uzun vadeli kararlarını içermektedir. Tedarik zinciri yönetimi kapsamında 3-10 yıl süreli hedeflerin belirlenmesi, bu hedefler doğrultusunda stratejik amaçların belirlenmesi bu düzeyde gerçekleşmektedir. Lojistik faaliyetler açısından; başarılı lojistik ağ yapılarının kurulması, tesis ve depolar gibi yatırım maliyeti yüksek ve uzun dönemli kullanılacak tesislerin yer tespitinin ve kurulumunun yapılması bu düzey içinde yer alan yönetim kararlarıdır.

Taktik düzey: 3 ay -2 yıl süreli yönetim planlarının yapıldığı düzey taktik düzeydir. Bu düzeyde; stratejik düzeyde alınan kararlar doğrultusunda taktik kararlar belirlenmektedir. Taktik kararlar çoğunlukla birim düzeyinde yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Fakat birim düzeyde ele alınmasına rağmen tedarik zinciri bütününe bir parçası olarak faaliyet göstermeli ve bütün tedarik zincirine katkı sağlamalıdır. Ayrıca taktik seviyedeki kararların başarılı olabilmesi için taktik seviye kararlarına uygun yapıda operasyonel kararlarda alınması gerekmektedir.

Operasyonel düzey: Tedarik zincirinin günlük faaliyetlerinin sürdürülmesi için alınan kararlar operasyonel düzeyde alınan kararlardır. Bu kararlar hem taktik düzeyde alınan kararları destekleyici nitelikte olmalı hem de stratejik düzeyde alınan kararlara hizmet etmelidir. Bu karar düzeyi kapsamında; taşıma, stoklama, envanter yönetimi, elle işleme, depolama gibi günlük lojistik faaliyetleri düzenleyici kararlar alınmaktadır.

Yönetim açısında tedarik zincirinin ele alındığı tedarik zinciri yönetimi ile etkin tedarik faaliyetlerinin, güvenilir tedarikçiler ile başarılı tedarik uygulamalarının yapılmasını sağlamak hedeflenmektedir. Tedarik faaliyetlerinin yapı itibariyle karşılıklı bağımlılık içinde olması süreç içinde tedarikçi ile işletmeci arasındaki ilişkinin başarılı yönetilmesini gerektirmektedir. Başarılı yönetim uygulamalarının gerçekleşmesi için tedarik faaliyetlerinin tamamlanmasından sonra geri bildirimler ile tedarik zinciri üyelerini kendilerinin değerlendirmeleri ve tedarik zincir üyelerinin başarısının diğer tedarik zinciri üyeleri tarafından değerlendirmeleri beklenmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin ana sorumluklarını Knoolmayer vd. (2002:6) işlemsel ve stratejik olarak belirlemektedir. Ayrıca bu iki ana sorumlukların değerlendirilmesi için üç farklı odak noktası ortaya koymaktadır. Yapılan tasniflemeye Tablo 2.2’de sunulmaktadır.

Tablo 2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Görevleri⁶

Odak Noktası	Stratejik	İşlemsel
Odak işletme içinde	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün ve hizmetin sunulması için stratejiler • Ürün ve süreçlerin geliştirilmesi için stratejiler • Satın alma veya üretim kararları • Kalite yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite ve güvencenin işletme içinde değerlendirilmesi • Tesis içi elleçleme • Tesis içi depolama uygulamaları • Siparişlerin belirlenmesi ve takip edilmesi • Üretim çizelgelerinde optimizasyon
Odak işletme dışında	<ul style="list-style-type: none"> • Misyon oluşturulması • Pazarlama ve satın alma stratejilerinin belirlenmesi • Dağıtım strateji uygulamaları • Tersine lojistik stratejileri • Kontrol mekanizmalarının tedarik zinciri yönetimi kapsamında ele alınması 	<ul style="list-style-type: none"> • İnternet kullanımı • Pazar araştırması • Tedarikçiler arasında değerlendirme uygulamaları • Satış öngörülerinin yapılması • Satışların denetlenmesi
Odak iki-yönlü	<ul style="list-style-type: none"> • Tedarikçi-Kullanıcı arasında yapısal politikalar • Tedarik zinciri yönetim stratejileri ile iş ortaklarının aynı amaç altında toplanması • Yasal mevzuata uygun hareket edilmesi • Süreç gelişim çalışmalarının yapılmasında ortak anlayış oluşturulması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem ve örgütsel yönetim • Tedarik zincir üyeleri ve iş ortakları arasında bilgi sistemlerine dayalı ilişki ağının oluşturulması

2.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminde Amaçlar

İşletme literatüründe yönetim faaliyetlerinin genel amacı; ele alınan birim, faaliyet veya süreçlerin uygulanmasında başarı elde edilebilmek için tüm yönleri ile planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini başarılı bir şekilde uygulamasını sağlamaktır. Tedarik zinciri yönetiminin amacı da tedarik zincir içinde rol alan aktörlerin, faaliyetlerin ve süreçlerin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesidir. Ayrıca tedarik zincirinin yapı itibariyle artarda birbirini takip eden faaliyetlerden oluşması ve bu faaliyetlerin gerçekleşmesi için birinin diğerine bağımlı

⁶ Knolmayer, Gerhard F., Mertens, Peter, ve Zeier, Alexander (2002). Supply chain management based on SAP systems: order management in manufacturing companies. Springer Science ve Business Media.

olması ve bu yapının tek bir vücut içinde hareket etmesi için gerekli yönetimsel faaliyetleri yerine getirilmesi tedarik zinciri yönetiminin diğer bir amacını oluşturmaktadır.

Tedarik zincirinin yukarıda ifade edilen temel amaçları dışında birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçları Ataman (2002) şu şekilde maddelemektedir.

- Minimum maliyet amacı,
- Maksimum değer ve kar kazanma amacı,
- Belirsiz çevre koşullarında rekabet avantajı kazanma amacı,
- İşletmelerin çevrelerine değer katma ve çevrelerinden değer kazanma amacı,
- Pazar payının artırılması amacı,
- Hizmet kalitesinin ve performansının artırılması amacı,
- Müşteriye cevap verebilme hızının artırılması amacı,
- Minimum stok ve depo maliyetinin oluşturulması amacıdır.

Stratejik, taktik ve operasyonel düzeyde tedarik zinciri faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için yukarıda açıklanan tedarik zinciri yönetim amaçlarının başarılı bir şekilde anlaşılması ve bu amaçlar doğrultusunda harekete edilmesi gerekmektedir.

2.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Önemi

İşletmelerin tedarik faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için başarılı tedarik zinciri yapılarında yer alması ve tedarik zincirini engelleyici unsurların ortadan kaldırılması için geçerli ve uygulamaya dönük çözüm önerileri geliştirilmesi gerekir (Yiğit, 2002).

Tedarik zinciri yapısının zincir halkalarına benzetilmesinin altında yatan temel esas halkaların birbirine bağımlı olmasıdır ve zincirin gücünü bu halkaların birleşiminden almaktadır.

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için rakiplerine kıyasla müşteriler tarafından daha çok tercih edilmelidirler. Bu tercihin gerçekleşebilmesi için müşterilerin ihtiyaçları tam zamanında ve arzu ettikleri koşullarda karşılanmasına bağlıdır. Müşterilere tam zamanında cevap verebilmek için de tedarik faaliyetlerinde aksama yaşanmaması gerekir. Tedarik faaliyetlerinin başarısı da tedarik zincirinin gücüne bağlıdır. Speakman vd. (1998) bu durumu özetlemek adına işletmelere başarılı müşteri hizmeti sunmak ve tedarik faaliyetlerinde aksaklıklar yaşamamaları için başarılı tedarik zincirlerinde yer almalarını önermektedir.

Gelişmiş tedarik zinciri yapıları içinde farklı tedarik zincirleri barındırmaktadır. Başarılı işletmeler tek bir tedarik zincirinde yer almak yerine birden fazla tedarik zinciri yapılarında yer almaktadırlar. Birden çok tedarik zinciri yapılarında yer alan işletmelerin tedarik maliyetlerini düşürme başarısı tek tedarik zinciri yapısında olan işletmelere göre daha fazladır. Ayrıca tedarik zincirinin birden fazla olması işletmelere esneklik kazandırmaktadır. Bu durum tedarik zinciri yönetiminin önemini ortaya çıkartmaktadır. Başarılı tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile rakipleri karşısında firmaların avantajlar sağlaması doğal bir sonuç olarak kabul edilmektedir.

Çok safhalı tedarik zinciri yapılarında görüldüğü gibi gelişmiş tedarik zincirlerinde tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadar tedarik faaliyetleri yürütülmektedir. Bu uzun tedarikçi yapısı beraberinde tedarik zincirinin yönetiminin

zorlaşmasına neden olmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi bu esnada gündeme gelerek başarılı yönetim ile başarı, başarısız yönetim ile başarısızlık elde edilmesini sağlayan yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Tedarik zinciri yapılarının güçlü olması için tedarik zinciri yönetiminin başarılı olması gerekir bu durum da tedarik zinciri yönetiminin önemini ortaya koymaktadır.

Küreselleşmenin etkisi ve rekabetin giderek artması işletmeleri daha az maliyet ile daha kaliteli ürün alma konusunda teşvik etmektedir. İşletmeler, sınırların ortadan kalkması ve küresel tedarikçilerin devreye girmesi ile beraber tedarikçi çeşitliliğinde artış yaşamışlardır. Lummus ve Vokurka (1999:12) işletmelerin daha az maliyet ile tedarik faaliyetlerini yürütebilecek tedarikçiler aramaya başladığını ifade etmektedir.

İşletmelerin göstermiş olduğu bu çabalar beraberinde tedarik faaliyetlerinin maliyetini düşürdüğü ve tedarik opsiyonlarının arttığını göstermektedir. Tedarik zinciri yönetimi başarısı bu noktada da devreye girerek tedarikçi çeşitliliği olan tedarik zincirlerinin kurulması ve başarılı bir şekilde yönetilmesi ile işletmelerin performansının artırılacağı hususu tedarik zincirinin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca müşterilerin isteklerini önceden tahmin edebilen ve müşteri isteğini farkına vardığında müşterilere hızlı cevap verebilen tedarik zincir yapılarının, rakiplerine karşı sağladığı avantaj göz önüne alındığında da tedarik zinciri yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin başarılı performans sergileyebilmeleri için iç fonksiyonlarına yönelmek yerine işletmelerin bağlı oldukları tedarik zinciri yapısının bütününe odaklanmaları gerekmektedir (Lummus ve Vokurka, 1999:13). İşletmeler kendi fonksiyonlarını iyileştirme çabaları geliştirirken tedarik zincirinin tamamını destekleyici bir yol

izlemeleri başarılarını artırmaktadır. Bu yaklaşım tedarik zincir yapısını güçlendirerek, zincir içindeki tedarik ve lojistik faaliyetlerin başarısının artmasını desteklemektedir. Tedarik zinciri süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi zincir içindeki bir parçanın güçlenmesi yerine tüm tedarik zincir yapısının güçlenmesini sağlayarak, toplam kalite yönetimi bakış açısı paralelinde toplam değer artmasını sağlamaktadır.

Tedarik zinciri halkaları birbirine sıkı sıkıya bağlı olan ve birlikte güçlü bir yapı oluşturan tedarik unsurlarıdır. Tabi ki bu unsurlar arasında güç farklılıkları bulunmaktadır. Güç farklılıkları kapsamında en düşük güce sahip olan halka tüm tedarik zincirinin gücünü temsil etmektedir. Zincirin bütün olarak kalması için diğer tedarik zinciri halkaları tarafından düşük güce sahip halkanın geliştirilmesi için çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak; işletmelerin rekabet gücü kazanması sadece kendi başarısına bağlı olmayarak, diğer tedarik zinciri üyelerinin başarısı ve tüm tedarik zinciri yapısının başarısına bağlıdır. Tedarik zincirinin başarısı ise tedarik zinciri yönetiminin başarısına bağlıdır. Bu bağımlılık ilişkisinden yola çıkıldığında tedarik zinciri yönetiminin önemi anlaşılmaktadır. Başarılı yönetim başarılı tedarik faaliyetlerini sağlayarak işletme performanslarını artırmaktadır.

2.1.5. İşletmelere Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları

Geçmişten gelen firmaların tedarik yöntemlerinin günümüz için yeterli kalmaması nedeniyle tedarik zinciri uygulamalarının değişme ihtiyacı duyulmuş ve farklı tiplerde tedarik zinciri türleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği üretim veya

hizmet alanına uygun tedarik zinciri yapılarında yer alması işletmelere çeşitli faydalar sağlamaktadır. İşletmelerin başarılı tedarik zincirleri içinde yer alması ile sağlayacağı faydaları Kadyrova (2009:33)şu şekilde açıklamaktadır:

- Tedarik faaliyetleri içinde teslimatın başarı düzeyi işletmelerin performansını artırmaktadır.
- Envanter yönetimi kapsamında ihtiyaç duyulan malzemelerin doğru tespiti ile işletmelerin gereksiz envanter bulundurmasından kaçınılarak kaynak kullanma etkinliği artmaktadır.
- Doğru tedarik faaliyetleri ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanma oranı ve cevap verme başarısı artmaktadır.
- Doğru talep tahmini ile müşteri taleplerinin doğru tahmin edilmesi sağlanarak işletmenin müşteri ilişkilerindeki başarısı artmaktadır.
- Başarılı tedarikçiler ile malzeme sevkiyatlarının başarısı artmakta ve sipariş döngü hızının artmasını desteklemektedir.
- Güçlü tedarik zincirleri içinde tedarikçi ve işletmeler arasındaki ilişkilerin karşılıklı güven düzeyinin yüksek olması lojistik maliyetlerin minimum seviyeye düşürülmesinde işletmelere fayda sağlamaktadır.
- Tedarik faaliyetlerindeki verimliliğin yükselmesinde tedarik zinciri uygulamalarının etkisi işletmelere fayda sağlamaktadır.
- Müşteri memnuniyeti işletmelerin müşteri hizmetlerindeki kalitesine bağlıdır. İşletmelerin müşteri hizmetlerinde başarılı olması da tedarik zincir yapısına bağlıdır. Tedarik zincirleri işletmeleri müşteri hizmetlerinin başarısında desteklemesi ile işletmelere fayda sağlamaktadır.

- Üretim işletmelerinde üretim planlarının gerçekleşmesi adına tedarik ihtiyaçlarını destekleyen tedarik zinciri işletmelerinin performansının artırılmasında desteklemektedir.
- İşletmelerin genel olarak maliyetlerinin azaltılmasında ve değer kazanmasında tedarik zincirleri fayda sağlamaktadır.

İşletmelere tedarik zinciri uygulamalarının sağladığı avantajları şu şekilde sıralanmaktadır (Türköz, 2007):

Hız: İşletmelerin içinde bulunduğu tedarik zincirlerinin başarılı yönetilmesi ile müşterilerden gelen siparişlere verecekleri cevap hızının artırılmasında ve esnek uygulamaların gerçekleştirilmesinde hız avantajı sağlanmaktadır. Ayrıca değişen çevre koşullarına ve rekabet seviyesi karşısında işletmelerin hazır bulunma derecesini artırarak işletmelere fayda sağlamaktadır.

Kalite: Başarılı tedarik zinciri yapısı içinde bulunan işletmeler tedarik zinciri başarısına katkı yapmaktadır. Bu durum zincir içindeki her halkanın rakiplerine karşı güçlü ve kaliteli olduğunu göstermektedir. İşletmeler de tedarik zincir halkalarının kaliteli faaliyetleri ve sunduğu kaliteli ürünleri müşterilerine sunarak kalite avantajı sağlamaktadırlar.

Maliyet: Tedarik faaliyetlere ayrılan lojistik maliyetlerin minimum düzeyde olması ve tam zamanında gerçekleşmesi için işletmelerin yapısını uygun güçlü tedarik zinciri yapılarında olması gerekmektedir. Tedarik çeşitliliği ve uzun dönemli tedarik ilişkileri

iki yöntemde de temel amaç kaliteden ödün vermeden lojistik maliyetin minimize edilmesidir.

Verimlilik: İşletmelerin içinde bulunduğu tedarik zincirinin başarılı olması tedarik zinciri içindeki halkaların birbiri ile entegre olma başarısına bağlıdır. Tedarik zincir halkalarının eş zamanlı bilgi akışıyla sağlamış oldukları bilgi alış verişi işletmelerin tedarik faaliyetlerinin verimliliğini artırmaktadır. Özellikle aşırı stoklama ve müşteriye cevap verememe konularındaki problemlere karşı işletmelere fayda sağlamaktadır. Bu fayda beraberinde verimlilik düzeyini artırmaktadır.

Uzmanlaşma: Tedarik faaliyetleri içinde birçok lojistik faaliyeti barındırmaktadır. Lojistik faaliyetlerin başarısı tedarik başarısını etkilemektedir. Tedarik zincir yapısının güçlü olması lojistik faaliyetleri yapacak aktörlerin kendi alanlarında uzman kişilerden oluşması demektir. Tedarik zinciri içinde olmak işletmelere tedarik faaliyetlerin icrasında alanında uzman çalışanlar ve tedarikçiler ile çalışma fırsatı yaratmaktadır.

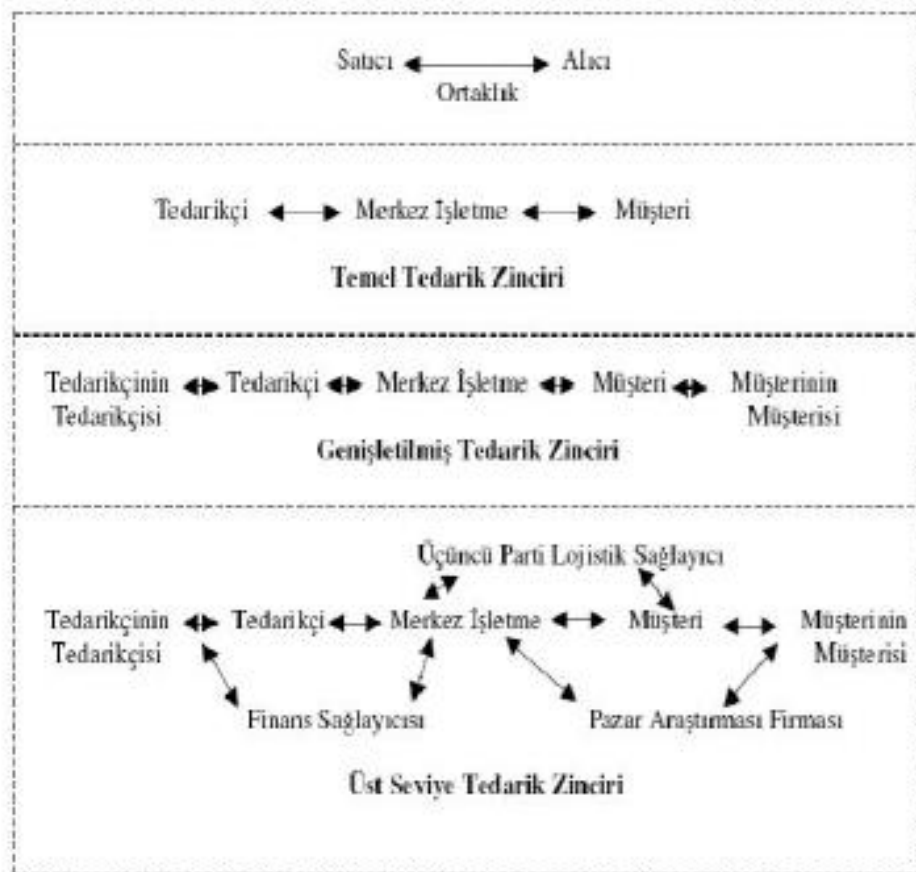
Hızlı, doğru ve Etkili: Tedarik faaliyetlerini herhangi bir tedarik zinciri içinde yapmayan işletmelere göre yapan işletmeler, sipariş verdikleri tedarik malzemelerinin doğru malzeme gelmesi, siparişin hızlı gerçekleşmesi ve tedarik faaliyetin müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olması konularında avantajlara sahip olmaktadır.

Belirsizliklerin ortadan kaldırılması: İşletmelerin başarılı müşteri ilişkileri kurmak için tedarik faaliyetlerinde başarılı olması gerekmektedir. Tedarik zinciri üyeleri arasında etkin iletişim ve karşılıklı güven olması tedarik konularında belirsizlikleri ortadan

kaldırmaktadır. Ayrıca bilişim teknolojilerinin kullanıldığı tedarik zinciri uygulamaları içinde izlenebilirlik konusunda avantajlar kazanmaktadır.

2.1.6. Yapısal Tedarik Zinciri Yönetimi

Literatürde tedarik zinciri yönetiminin zaman içerisinde dört farklı dönemde ele alındığı bilinmektedir. Yıldırım (2009) bu dört dönemi yapmış olduğu çalışmada açıklamaktadır.



Şekil 5. Tedarik Zinciri Yönetim Dönemlerine Göre Yapısı⁷

⁷ Kaynak: Yıldırım, Saniye (2009). İşletmelerde tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,1(1), 175-191.

Şekil 2.5'e bakıldığında; ilk dönem tedarik faaliyetlerinin gerçekleşmesi işletme ile tedarikçi arasında kurulan ortaklık yapısı ile icra edilmektedir. İkinci dönemde tedarik faaliyetleri ele alınırken müşteri, işletme ve tedarikçi arasında kurulan temel tedarik zinciri içinde kabul edilmektedir. Üçüncü dönemde tedarik faaliyetlerinin yapısı genişletilerek tedarik zinciri içine tedarikçinin tedarikçisi ile müşterinin müşterisi de dahil edilmiştir. Dördüncü dönemde ise tedarik zinciri içindeki lojistik faaliyetleri destekleyen lojistik hizmet sağlayıcıları tedarik zinciri içine dahil edilerek yapı düzenlenmektedir.

2.1.7. Tedarik Zinciri Yönetim Çeşitleri

Tedarik faaliyetlerinin yürütüldüğü tedarik zinciri yönetim türleri literatürde farklı ihtiyaçlara göre geliştirildiği görülmektedir. Bunlar;

- Yalın tedarik zinciri yönetimi
- Esnek tedarik zinciri yönetimi
- Çevik tedarik zinciri yönetimi
- Yeşil tedarik zinciri yönetimi
- Tersine tedarik zinciri yönetimidir.

2.1.7.1. Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi

Yalın tedarik zinciri temel olarak tedarik zinciri içindeki gereksiz aktör ve süreçlerin ortadan kaldırılması ve katma değeri yüksek olan aktör ve süreçlerin tedarik zinciri içine dahil edilmesini hedef alan tedarik zinciri yönetim yaklaşımıdır (Liu vd., 2013: 2124).

Özkan vd. (2015) yalın tedarik zinciri ile tanımlamaları aktarırken Ducharme ve Lucansky (2002) tarafından yapılan yalın tedarik zinciri tanımını şu şekilde aktarmaktadır: “ nitelikli tedarikçiler tarafından desteklenen, müşteri ihtiyaçları ile sürdürülen, işletme tarafından temel uzmanlık olarak kabul edilen süreçler bütünü ”dür. Özkan vd. (2015) yalın tedarik zinciri ile ilgili aktarmış olduğu diğer tanımda ise Goldsby ve Garcia-Dastugue (2008: 217) tarafından şu şekilde yalın tedarik zinciri aktarılmaktadır: “ kurum faaliyetleri ile müşteri-tedarikçi ilişkileri yönetimini yalın ilkeleri kullanarak uyumlaştırmaktır.” Özkan (2015) yalın tedarik zinciri yönetimine ait özellikleri şu şekilde sıralamaktadır.

- Stratejik planlamalar sezgisel yaklaşım ile değil rasyonel kararlar ile yapılmalıdır. Böylece gereksiz tekrarların yapılması engellenmiş olunacaktır.
- Lojistik faaliyetler ve tedarik faaliyetleri kapsamında yapılan gereksiz ve yanlış uygulamaların kaldırılmasını sağlamaktadır. Aşırı stoklama ve depolama, gereksiz elle işleme, yanlış rotalama vb. faaliyetlerin oluşması engellenmektedir.
- Lojistik faaliyetler ve tedarik faaliyetlerin şeffaf ve izlenebilir olmasına yardımcı olmaktadır.
- Müşteri ihtiyaçlarındaki ve siparişlerdeki anlık değişimler karşısında reaktif tutumlar sergileme konusunda işletmelere fayda sağlamaktadır.
- Lojistik ve tedarik maliyetlerin minimum seviyeye düşürülmesi konusunda işletmelere farkındalık sağlamaktadır.
- Lojistik faaliyetler ve tedarik faaliyetlerin kalite ve verimliliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.

- Bilgi akışını engelleyen gürültülerin ortadan kaldırılmasını sağlayarak etkin iletişim ağı kurulmasında işletmelere ve tedarik zincirine fayda sağlamaktadır.

Yalın tedarik zinciri yönetiminin tipik tedarik zinciri yönetiminden farklarını Özkan vd. (2015: 79) Tablo 2.3'de görüldüğü gibi aktarmaktadır. Özkan vd. (2015:81) yalın tedarik zinciri yönetimine ait süreç adımlarını Srinivasan (2011:21) tarafından yapılan çalışmadan aktararak Şekil 2.6'da görüldüğü gibi açıklamaktadır.

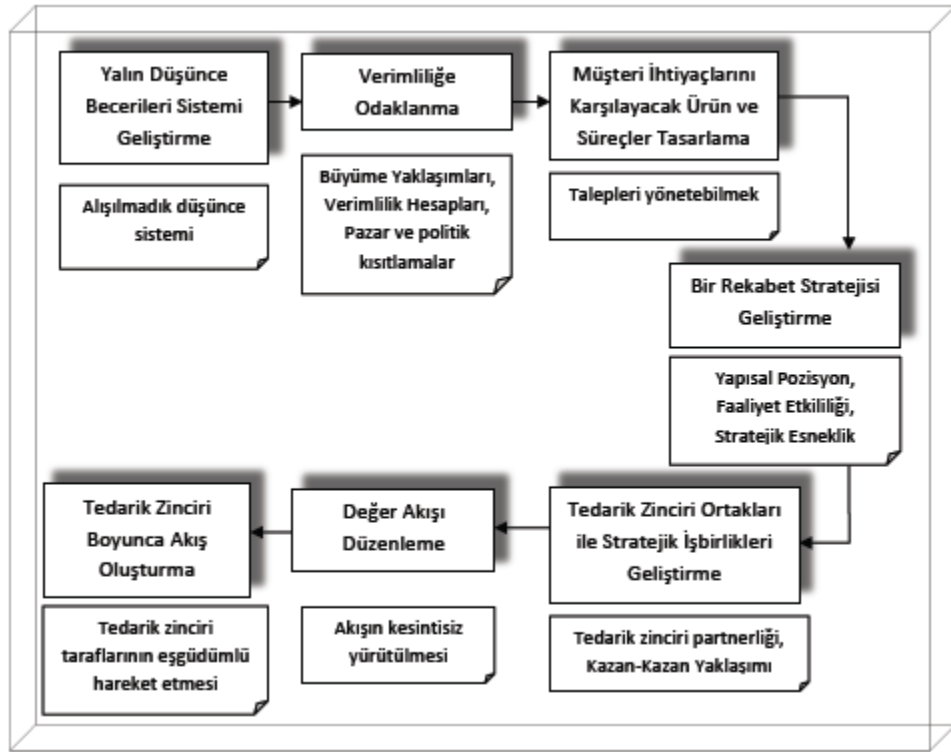
Tablo 2.3. Tipik Tedarik Zinciri Yönetimi Yalın Tedarik Zinciri Yönetiminin Karşılaştırılması⁸

Belirleyici Nitelikler	Geleneksel Tedarik Zinciri Yönetimi	Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi
Yapı	Dikey	Kümeleşmiş
Tedarikçi	Geniş	Kısıtlı
Dış Kaynak Kullanımı	Maliyet esaslı	Stratejik
Etkileşimler	Rekabete dayalı	İşbirlikçi
İlişki Odağı	İşlem odaklı	Karşılıklı fayda esaslı
Seçim Kriterleri	En düşük fiyat	Performans
Sözleşme Uzunluğu	Kısa dönemli	Uzun dönemli
Fiyatlandırma	Rekabetçi teklifler	Hedef maliyet
Fiyat Değişimleri	Artan	Azalan
Kalite	Denetim yoğun	Tasarlanan
Teslimat/Dağıtım	Büyük miktar	Az miktar
Stok Durumu	Geniş	Minimize edilmiş
İletişim	Kısıtlı	Geniş
Bilgi Akışı	Tek yönlü	Çift yönlü
Üretim esnekliği	Düşük	Yüksek
Teknoloji Kullanımı	Çok kısıtlı	Geniş
Özel yatırımlar	Minimal	Önemli
Karşılıklı Bağlılık	Çok kısıtlı	Yüksek
Yönetim	Pazar odaklı	Kendi kendine yöneten
Gelecek Beklentileri	Garanti yok	Vizyonu geniş

Literatüre kazandırılan yalın düşünce yaklaşımının yansımaları olarak tedarik zinciri yönetimi içinde yalın yaklaşımının uygulanmasına da başlandığı görülmektedir. Şekil 2.6 incelendiğinde ilk aşama olarak yalın düşünce sisteminin tedarik zinciri içinde kabul edilmesi beklenmektedir. Yalın düşünce sisteminin yerleştirilmesine müteakip tedarik

⁸ Kaynak: Nightingale, Deborah. (2005) "Lean supply chain management principles and practices." *Massachusetts Institute of Technologies*

zinciri içinde verimliliğe odaklanılmaktadır. Akabinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet grupları belirlenmektedir.



Şekil 6. Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi Süreç Adımları⁹

Ürün ve hizmetlerin belirlenmesinden sonra rekabet stratejileri belirlenerek tedarik zinciri içinde stratejik iş ortaklıklarının kurulması sağlanmaktadır. Nihai olarak değer akışın belirlenerek bu yapının tedarik zinciri içinde sürdürülebilir bir yapı içinde devam ettirilmesi ile süreç adımları sona ermektedir.

⁹ Srinivasan, M. M. (2011). *Building lean supply chains with the theory of constraints*. USA: McGraw Hill Professional

2.1.7.2. Çevik tedarik zinciri yönetimi

Tedarik zinciri farklı uygulamaları ve farklı tedarik zinciri yönetim tipleri tedarik zincirlerinin başarılı şekilde yürütülmesi için fayda sağlamaktadır. İşletmeler bu faydaları elde edebilmek için kendi yapılarına uygun ve rekabet gücü katkısı yapan tedarik zincirleri içinde yer almaya çalışmaktadırlar. Değişen çevre koşulları ve rekabet gücünün giderek artması ile müşterilere sunulan hizmet kalitesi artmaktadır. Müşteri kalitesinin artması ile işletmeler arasındaki rekabet ortamı daha da artmaktadır. Bu karşılıklı bağımlılık beraberinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının çeşitliliğini artırmaktadır. Müşterilerin değişen ve çeşitlenen isteklerine cevap vermek için tedarik zinciri yapılarının dinamik ve değişikliklere hızlı adapte olabilen çevik yapılar haline dönüşmesi beklenmektedir.

Değişen çevre koşullarında faaliyet gösteren firmaların başarısı ile çevik odaklı tedarik zinciri uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Yusuf vd., 2004). Swafford vd. (2008) firmaların müşteri siparişlerine hızlı yanıt verme, müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre ürün geliştirme ve rakiplere göre daha başarılı tedarik faaliyetleri icra edebilmek için çevik tedarik zinciri yapıları içinde yer almaları gerektiğini öne sürmektedir. Ayrıca Swafford vd. (2008) işletmelerin çevik tedarik zinciri yapıları içinde yer alarak değişen müşteri talep yapılarına hızlı ve esnek cevap verebilme kabiliyetine sahip olabileceğini açıklamaktadır. Müşteri ve pazar odaklı yaklaşımı benimseyen firma ve tedarik zinciri yapıları için ideal tedarik zinciri yapısı olarak çevik tedarik zinciri yapısı en uygun yapı olarak görülmektedir.

2.1.7.3. Esnek tedarik zinciri yönetimi

Esnek sistem yapıları, sistemin değişen durumlar karşısında kendisini güncelleyebilme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır. Tedarik zinciri uygulamalarında esneklik müşterilerin taleplerindeki değişimler karşısında işletmelerin bu değişimlere karşı başarılı olmasını sağlamaktadır. Shahrabi (2012) müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirsiz bir yapı içinde sürekli değişim içinde olması işletmeleri içinde bulunduğu tedarik zinciri yapılarının esnek bir yapıda olma arayışına yönlendirmektedir.

Ülkelerin makro ve mikro ekonomik yapılarındaki değişimler ve çevre belirsizlikleri ülke içinde faaliyet gösteren firmaların bu değişimlere ayak uydurabilecek tedarik zinciri yapıları içinde rol almalarına yöneltmektedir (Swafford vd., 2006). Sanchez ve Perez (2005) müşterilerin siparişlerine ve siparişlerindeki beklenmedik değişimlere başarılı cevaplar verebilmek için işletmelerin esnek tedarik zincir yapıları içinde yer almaları gerektiğini öne sürmektedirler. Ayrıca aynı çalışmada esnek tedarik zinciri yönetim uygulamaları ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşıldığı da görülmektedir.

Üretim endüstrisinde, siparişe dayalı üretim uygulamalarının müşteri siparişlerinin değişmesi ile bu değişen siparişlerin üretim safhasına yansımaları, firmaların bu değişimler karşısında geliştirdiği tepkileri ve tedarik zincir yapılarının bu değişimler karşısındaki başarısını inceleyen Çalışkan vd. (2016) esnek tedarik zinciri uygulamalarının müşteri değişen siparişlerine uygun tedarik zinciri yönetim türü olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca aynı çalışma da esnek tedarik uygulamaları ile karlılık

arasındaki ilişki incelendiği ve sonuç olarak esnek tedarik uygulamaları ile firma karlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.7.4. Tersine tedarik zinciri yönetimi

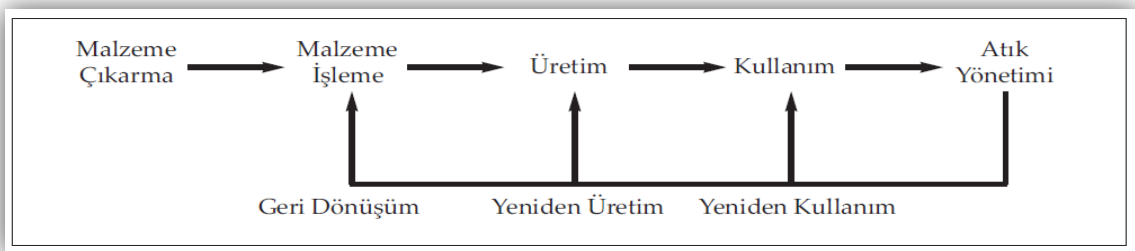
Malzeme akış yönü dikkate alındığında ileriye doğru akış, malzemelerin hammadde tedarikçisinden müşteriye doğru istikamette ilerlediği akış olarak bilinmektedir. Tersine akış ise malzemelerin müşteriden tedarikçiye doğru yani geriye doğru akışı ifade etmektedir. Tersine tedarik zincirinde; hatalı ürünlerin geri toplatılması, müşteriler tarafından bozulan malzemelerin onarımının yapılması, ömrü tükenen malzemelerin imha edilmesi, atıkların yönetimi vb. konuları kapsamaktadır. Tersine tedarik zinciri yönetimi ise ileri tedarik zinciri faaliyetlerinin yanı sıra tersine tedarik zinciri faaliyetlerinin ele alındığı, tersine tedarik zinciri aktörlerinin ve süreçlerinin incelendiği yönetim yaklaşımıdır (Acar vd., 2015).

Tersine tedarik zinciri yönetiminin literatüre kazandırılmasında etkili olan unsurları Gorskova ve Ortega (2012) yasal düzenlemeler, kurumsal sorumluluk ve ekonomik nedenler olarak ifade etmektedirler.

Çevreci yaklaşımların hayati öneme sahip olması ve giderek insanlar tarafından farkına varılması ile devletler tarafından çevrenin korunması ve sürdürülebilir çevrenin devamlılığının sağlanabilmesi için yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Tersine tedarik zinciri de bu yasal zorunlukları yerine getirmek için işletmelerin uygulamak zorunda olduğu zorunluluklar olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır (Köse, 2009). Tersine tedarik zincirinin belirtilen nedenler arasında ekonomiklik nedenini; işletmelerin

yeniden kullanıma uygun malzemeleri toplayarak ve yenileştirerek tekrar piyasaya sürmesi ve müşterilere daha ucuz fiyata aynı işlevi gören malzemeler sunarak ekonomik fayda elde etmesi oluşturmaktadır (Brito ve Dekker, 2003).

İşletmelerin müşterilere başarılı hizmet sunmalarının yanında, müşteriler tarafından beklenen toplumsal sorumluluklarının da işletmeler tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. İşletmeler toplum tarafından beklenen bu yaklaşımı yerine getirmek için kurumsal bir bakış açısı içinde hareket etmesi gerekmektedir. Böylece tersine tedarik zinciri yönetiminin kurumsal açıdan nedenini; işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek için sergiledikleri çevreci ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek davranışların başarılı bir şekilde yönetilmesini hedef alan çalışmalar şeklinde açıklanabilmektedir (Dekker vd., 2004). Şengül (2010) tarafından yapılan çalışmada tersine tedarik zinciri yönetimine konu olan tersine tedarik zinciri aşamaları Şekil 2.7’de görülmektedir



Şekil 7. Tersine Tedarik Zinciri Aşamaları¹⁰.

¹⁰ Şengül, Ümran (2010). Atıkların Geri Dönüşümü ve Tersine Lojistik.Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi,6(1), 73-86.

2.1.7.5. Yeşil tedarik zinciri yönetimi

Tersine tedarik zinciri uygulamaları ile paralellik gösteren fakat ekonomik nedenler yerine çevresel faktörlerin daha önemli kabul edildiği ve tedarik faaliyetlerinin çevresel durumlara göre planlandığı ve yürütüldüğü tedarik zinciri yönetimi yeşil tedarik zinciri yönetimi olarak bilinmektedir.

Yeşil tedarik zinciri yönetiminin temel yaklaşımı tedarik faaliyetlerinin çevreye zarar vermeden yapılmasını sağlamak için gerekli önlemlerin alınması ve bu doğrultuda gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır. Tersine tedarik zincirindeki çevreci yaklaşım, imha edilmesi gereken malzemelerin geri toplanması ve ürünlerin yeniden kullanıma kazandırılması iken yeşil tedarik zinciri yönetiminde malzemenin tedarik ve üretim aşamasından başlayarak çevreci bir yaklaşım içinde faaliyetlerin yürütülmesidir. Yeşil tedarik zinciri içinde üretilen ürünlerin içindeki malzemelerin çevreye zarar vermeyen malzemelerden seçilerek üretilmesi, tedarik edilen malzemeler arasından çevreye zarar vermeyen tedarik malzemesinin seçilmesi vb. hususlar öne çıkmaktadır. Yeşil tedarik zinciri yönetimi içinde bulunan firmaların çevreci yaklaşımlar yönünden diğer firmalara göre ön plana çıktığı ve yöneticilere bu yönde çeşitli avantajlar sağladığı bilinmektedir (Wilkerson, 2005)

Yeşil tedarik zinciri yaklaşımında çevrenin ön planda tutulması çevreyi kötü etkileyecek uygulamalardan işletmelerin korumasını ve çevrenin de işletmelerin muhtemel çevreyi kirletme yönünde atacağı adımları engellemesini sağlayacaktır. Böylece yeşil tedarik zinciri yönetimi ile işletmelerin ve çevrenin kazançlı çıkacağı bir tedarik yapısı kurulmuş olarak çevre de işletmelerde bu süreçten karlı çıkmış olacaklardır (Van Hoek,

1999). Yeşil tedarik zinciri yönetimi kapsamında ele alınan faaliyetler Şekil 2.8'de gösterilmektedir (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008:6).

Yeşil Satınalma: Tedarik faaliyetlerinde tedarik edilen malzemelerin alımında çevreye duyarlı ürünlerin satın alınmasıdır.

Yeşil Üretim: Üretim süreçlerinde çevreye zarar vermeyen ekipmanların kullanılması ve çevreye zarar vermeyen hammadde ve yarı mamullerin kullanılarak üretimin yapılmasını açıklamaktadır.

Yeşil Dağıtım: Tedarik faaliyetlerinde dağıtım faaliyetinin icrasında çevreye zarar vermeyen ya da en az zarar veren ulaşım araçlarının tercih edilmesi ve dağıtım faaliyetlerindeki tüm süreç faaliyetlerinde çevreye duyarlı olarak hareket edilmesini ifade etmektedir.

Yeşil Paketleme: Ürünlerin paketleme faaliyetlerinde çevreye zarar vermeyen paketleme malzemelerin tercih edilmesi ve paketleme malzemelerinin geri dönüşüme uygun nitelikteki malzemelerden oluşmasının esas alınmasıdır.

Tersine Lojistik: Üretim hataları, müşteri iadeleri vd. gerekçeler ile malzemelerin tedarik zinciri içinde geriye doğru akışına neden olan ve bu kapsamda icra edilen tüm lojistik faaliyetler tersine lojistik olarak açıklanmaktadır.



Şekil 8. Yeşil Tedarik Zinciri Faaliyetleri¹¹

¹¹ Büyüközkan, Gülçin, & Vardaloğlu, Zeynep (2008). Yeşil tedarik zinciri yönetimi. *Lojistik Dergisi*, 8, 66-73.

3. TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARI VE OTEL İŞLETMELERİNİN PERFORMANSI

Çalışmanın ikinci bölümü kapsamında; tedarik zinciri uygulamaları, otel işletme performansı konuları, tedarik zinciri uygulamaları ve işletme performansına yönelik literatürde yapılan çalışmalar ortaya koyulmaktadır. Bölüm içerisinde son olarak da tedarik zinciri uygulamalarına dayalı olarak otel işletmesi ele alınarak açıklanmaktadır.

3.1. Tedarik zinciri uygulamaları

Bu bölümde tedarik zinciri uygulamalarına yer verilmektedir. Tedarik zinciri uygulamaları kapsamında; tedarik zincir ortaklığı, stratejik müşteri ilişkileri, bilgi teknolojileri kullanımı, lojistik entegrasyon ve teslimat uygulamaları konuları ele alınarak açıklanmaktadır. Tedarik zinciri uygulamaları Salhieh (2011) tarafından sınıflandırılan tedarik zinciri uygulamaları üzerinden açıklanmaktadır.

3.2. Tedarik Zinciri Ortaklığı

Tedarik zinciri ortaklığı, ticari ilişkilerde satıcı ve alıcı arasında ortak menfaatlerin gerçekleşmesi için bilgi, risk ve ödül paylaşımının adil olarak yapıldığı, iki tarafından birbirlerinin yararına çalıştığı, uzun süreli ilişki içinde iki tarafın karşılıklı vermiş olduğu taahhüt ilişkisi olarak ifade edilmektedir (Ellram, 1990:11). Etkin tedarik zinciri ortaklık ilişkileri, iki tarafın isteklerini net bir şekilde ortaya koymasına, açık bir iletişim

yapısı içinde bilgi alışverişine, karşılıklı güvene ve gelecek için ortak bir vizyon geliştirmeye bağlıdır. Stratejik seviyede vizyon geliştirmek taraflar arasındaki ilişkinin uzun vadeli olmasına işaret etmektedir.

Tedarik zinciri ortaklığı, işletmelerin tedarik faaliyetlerinde tedarikçiler ile uzun vadeli kurmuş olduğu ilişkileri açıklamaktadır. Özellikle tedarikçi seçim uygulamalarında tedarikçi kriterleri arasında tedarik zinciri ortaklığı kriteri ile işletmeler tedarikçi seçerken tedarikçilerin işbirliğini mümkün kılacak şekilde stratejik seviyede tedarik ortaklığı aramaktadır. Tedarikçi seçimi kapsamında; çok fazla farklı ölçüt bulunmaktadır. Fakat bunlar arasında temel olarak uzun dönemde rekabet avantajı elde etme konusunda işletmelere yardımcı olan tedarikçiler daha çok tercih edilmektedir (Choi ve Hartley, 1996).

Tedarik zinciri ortağı seçme konusu tedarik zinciri yönetimi içerisinde en önemli konular arasında yer almaktadır (Gonzalez ve Quesada, 2004). Koufteros vd. (2012) tedarik zinciri ortaklığı seçimi kapsamında işletmelerin tedarikçi seçerken üç farklı yaklaşım sergileyeceklerini öne sürmektedirler. Bunlar tedarikçinin yeni ürün geliştirme yeteneği, kalite yeteneği ve maliyet yeteneğidir. İşletmeler bu üç yaklaşıma göre tedarik zinciri ortaklığı kurabilmektedir. Tedarik zinciri ortaklığı kapsamında yer alan stratejik satın alma ile işletmelerin uzun vadeli ve işbirliğine dayalı satın alma çalışmalarının hem işletmelere hem de tedarikçilere fayda sağlayacağı literatürde aktarılmaktadır (Carr ve Smeltzer, 1999).

Ellram (1990) Tedarik zinciri ortaklık seviyesine gelme aşamalarını toplam beş aşama içinde göstermektedir. Bunlar sırasıyla şu şekildedir:

- Stratejik ihtiyaçların belirlenmesi, stratejik ihtiyaçlarının temini için takım oluşturulması ve genel yönetici tarafından onaylanması,
- Muhtemel tedarik zinciri ortaklığı belirlenmesi,
- Muhtemel stratejik ortaklar arasında tarama yapılması ve en uygun olan tedarik zinciri ortağının seçilmesi,
- Seçilen tedarik zinciri ortaklığı ile yüksek seviyede ilişki ağı kurmak ve hızlı geribildirimlerin sağlanması,
- Kurulan ilişki ağının değerlendirilmesi, değerlendirme sonucuna göre tedarik zinciri ortağı ile devam kararı almak ya da muhtemel başka tedarik zinciri ortakları arasından yukarıda yazılan aşamaları tekrar uygulamaktır.

Sarkis ve Talluri (2002) tedarik zinciri ortağı seçiminde dikkate alınması gereken ltleri temel olarak iki gruba ayırmaktadır. Bunlar; rgtsel faktörler ve stratejik performans ltleridir. Örgütsel faktörler içerisinde tedarikçilerin kültür, teknoloji ve ilişki durumlarına bakılmaktadır. Stratejik performans ltlerini ise tedarikçinin maliyeti, kalitesi, cevap verme hızı ve esnekliğine bakılmaktadır.

Li vd. (2005) tedarik zinciri ortaklığını, işletmelerin kendi tedarikçileri ile uzun vadeli geliştirdikleri, işletmelerin stratejik operasyonel yetenekleri üzerinde fayda sağlayan ve bu yeteneklerin gelişmesine yardımcı olan tedarik ortaklığı olarak açıklamaktadır. Tedarik zinciri ortaklığını diğer tedarik ortaklıklarından ayıran temel özellik ise yüksek derecede koordinasyona gerek duyulmasıdır. Gunasekaran vd. (2001) tedarik zinciri ortaklığı oluşturabilmek için işletmeler ve tedarikçilerinin ortak planlar yapması, problemlere ortak çözüm nerileri geliştirmesi ve ortak gelişim programları uygulamaları yapmaları gerektiğini öne sürmektedir.

Otel işletmelerinde uzun vadeli tedarikçi ilişkilerini kurulması için tedarik zinciri ortaklıklarına ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda tedarik zinciri ortaklıklarının otel tedarik ve hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu beklenmektedir. Bu tez çalışması ile otel işletmelerinin tedarik ortaklıklarının otel performans çıktıları üzerinde etkisi olup olmadığı incelenecektir.

3.3. Stratejik müşteri ilişkileri

Müşteri ilişkileri yönetimi temel olarak müşterilere ortak bir yaklaşım sergilemek yerine her müşteriye uygun yaklaşımlar geliştirmeyi hedeflemektedir (McKie, 2000). Müşteri ilişkileri yönetimi ile işletmeler müşterileri ile aralarındaki ilişkileri geliştirmek ve müşterilerin dikkatini çekebilmek için müşteri profiline uygun müşteri ilişkileri geliştirmektedirler (Light, 2001). İşletme yönetim yaklaşımlarının son dönemlerde ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa geçiş yapması firmaların müşteri ilişkileri yönetimine yönelmeleri için itici bir güç oluşturmuştur (Lin ve Su, 2003:715). Brown (2000) müşteri ilişkileri yönetimi ile firmaların müşteri odaklı yaklaşım sergilemelerini önemli rekabet stratejileri arasında değerlendirmektedir.

Kwok vd. (2007) stratejik müşteri ilişkileri alanı kapsamında müşteri memnuniyeti, satış tahminleri ve pazar planlama konularını saymaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin uzun dönemli ele alınarak müşteriler ile ilişkilerin uzun dönem kapsamında yönetilmesi stratejik müşteri ilişkileri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca Kwok vd. (2007) stratejik müşteri ilişkileri yönetim sistem yapısını Çin'de "Ka Shui" firmasının yapmış oldukları uygulamayı örnek göstererek toplam 9 adımdan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunlar sırasıyla şu şekildedir:

1. *Veri toplama*: Müşteriler ile ilgili farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin tek bir sistem altında toplanmasıdır.
2. *Veri seçimi*: Müşterilere ait toplanan veriler içinden firmalar için değerli olan bilgilerin seçilmesidir.
3. *Veri analizi*: Firmalar müşteriler hakkında toplanan bilgileri ve müşterileri sınıflandırmaktadır. Veri analizi sonucunda müşteriler hakkında genel değerlendirme yapılmış olur.
4. *Verilerin yapay sinir ağlarına uygun forma dönüştürme*: Veri analizi ile sınıflandırılan işletmelerin yapılan sınıflandırma işlemlerinin yapay sinir ağlarında uygulanması için bilgisayar dilindeki sayı formatına dönüştürülmesi yapılmaktadır.
5. *Ağ tasarımı*: Sınıflandırılan müşterilere ait ağ tasarımları oluşturulmaktadır.
6. *Uygulama ağı*: Uygulama sürecince elde edilen sonuçlar ile ulaşılmak istenen çıktılar karşılaştırılmaktadır.
7. *Karar*: Uygulamalar sonucunda yapılan uygulamalara ait raporlar elde edilmektedir. Bu raporlara istinaden gerekirse ağ tasarımı yeniden yapılmaktadır. Gerekmez ise uygulama ağı tespit edilmiştir.
8. *Yeni müşteri tahmini*: Karar verilen uygulama ağı ile muhtemel yeni müşterilerin tahmini yapılmaktadır.
9. *Çıktıların dönüştürülmesi*: Bu aşama stratejik müşteri ilişkilerinin son aşaması olarak elde edilen sonuçlara göre yapılacak işlemlerin ne olduğu tespit edilmektedir. Kwok vd. (2007) elde edilen çıktılara göre farklı müşteri ilişkileri stratejilerini Tablo 3.1’de görüldüğü gibi aktarmaktadır.

Tablo 3.1. Tipik Tedarik Zinciri Yönetimi ile Yalın Tedarik Zinciri Yönetiminin Karşılaştırılması¹²

Çıktı	Müşteri İlişki Stratejileri
91-100 (Seviye-1)	<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut stratejinin devam ettirilmesi. • Bu müşteriye ait satış hedeflerinin artırılması.
81-90 (Seviye-2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bu sanayi kategorisinde satışların artırılması. • Bu sanayi kategorisinde pazarlama kampanyalarının artırılması.
71-80 (Seviye-2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bu müşteri hakkında daha fazla analiz yapılmalı • Farklı departmanlarda toplantılar düzenlenmeli.
61-70 (Seviye-2)	<ul style="list-style-type: none"> • Müşterileri ile ilgili satış raporları düzenlenmeli. • Müşterilere daha fazla kaynak ayrılmalı.
51-60 (Seviye-2)	<ul style="list-style-type: none"> • Müşterilere ziyaretler düzenlenmeli • Müşterileri elde tutmak için toplantılar düzenlenmeli

¹² Kwok, K. C. M., Choy, K. L., Lau, H. C. W., ve Kwok, S. K. (2007). A strategic customer relationship management system: a hybrid OLAP-neural approach. *International journal of enterprise network management*, 1(4), 350-371.

3.4. Bilgi teknolojileri kullanımı

Tedarik zincir yönetimi kapsamında yönetim etkinliğinin artırılması için bilgi teknolojilerinin kullanılmasının işletmelere ve tedarik zincirlerine fayda sağlayacağı literatürde ifade edilmektedir (Savitskie, 2007). Closs ve Savitskie (2003) tarafından yapılan çalışmada bilişim teknolojilerinin başarılı entegre uygulamalarının müşteri hizmet performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bilişim teknolojileri ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ispatlamaktadır.

Lojistik faaliyetlerde kullanılan bilişim teknolojilerinin faydaları arasında maliyet faydası üzerine odaklanarak özellikle iç ve dış koordinasyonun sağlanması için katlanılan maliyetlerin minimize edilmesi konusunda fayda sağlandığını öne sürülmektedir. Tedarik zinciri etkinliğinin artırılması adına kullanılan bilgi teknolojilerini Chopra ve Meindl (2007) toplam üç sınıfta değerlendirmektedir. Bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır.

3.4.1. Kurumsal kaynak planlama (ERP)

Ekanayaka vd. (2003) kurumsal kaynak planlamasını işletmelerin faaliyetlerini yürütmek için gerçekleştirdiği süreçleri eş zamanlı bilgi akışıyla destekleyerek bir bütün haline getiren yazılım paketleri şeklinde açıklamaktadırlar. ERP'nin üretim süreçlerine yardımcı olan bileşenleri Gupta ve Kohli (2000); müşteri mimarisi, bilgi ve iş akışı ve gerçek zamanlı planlama şeklinde açıklamaktadır. ERP ile müşteri ve tedarikçiler arasındaki bilgi akışının sağlanması için gerekli düzenlemeler bulunmaktadır. Anderson

(2006) ise işlemler tarafından ERP uygulamalarının tercih edilme sebeplerini; Personel kaynağına ait bilgilerin belli bir standart haline getirmesine yardımcı olması, stoklama ve ileri düzeyde envanter uygulamalarını kabul etmemesi, imalat ve üretim süreçlerini belli bir standart haline getirmesine yardımcı olması, siparişlerin eş zamanlı olarak görünür hale getirebilmesi, işletmelerin finans durumunu gerçek zamanlı olarak takip edilmesinde yardımcı olması şeklinde açıklamaktadır.

ERP'ye ait temel özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir.

- Açık sistem anlayışını benimsemektedir.
- Dinamik bir yapıda olup değişen istek ve ihtiyaçlara cevap verebilmektedir.
- İşletme kapsamında yürütülen tüm fonksiyonları içine alan birleştirici ve bütünleştirici bir yaklaşım sergilemektedir.
- Açık sistem anlayışı ile beraber kendi kendine yeten kapalı bir sistem yerine dış çevre ile temasa giren bir yaklaşım içindedir.

Deloitte (2002) ise işletmeleri ERP uygulamalarına yönelmesi konusunda itici güç unsuru olan gerekçeleri şu şekilde açıklamaktadır:

- Kullanılan bilgi kalitesinin artırılması,
- Sistemin güncellenerek yenilenmesi,
- Dinamik ve esnek bir yapıda olması,
- Başarı elde etmede destekleyici rol oynaması,
- Maliyetlerin ve gereksiz harcamaların azaltılması,
- Standart ve basit iş anlayışı geliştirmesi,

- Strateji üretmede yardımcı olması,
- Global iş çevresine uyum sağlamada destek sağlamasıdır.

3.4.2. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM):

Yukarıda stratejik müşteri ilişkileri kapsamında incelendiği gibi CRM işletmelerin müşteri ilişkilerini bilişim teknolojileri uygulamaları ile geliştirilmesine yardımcı olan bir yaklaşımdır. Johnson (1996) CRM'in amaçlarını şu şekilde ortaya koymaktadır:

- Mevcut müşterileri iyi tanınması ve sınıflandırılmasına yardımcı olmak,
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçları ile işletme faaliyetleri arasında uyum sağlamak,
- Müşteri hizmet verimliliğinin artırılmasında yardımcı olmak,
- Müşteri hizmetleri kapsamında ve müşteri isteklerinin doğru tespiti ile üretim süreçlerinde gereksiz harcamaların kısılmasını ve maliyetlerin azaltılmasını sağlamak,
- Rakipler arasında müşterileri daha iyi tanıyarak hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamak ve farklılık oluşturmak,
- Müşteriler ile olan ilişkileri daha profesyonel şekilde ele alarak müşteri memnuniyetini artırmaktır.

3.4.3. Depo yönetim sistemleri (WMS):

Depoların tasarımı, dizaynı ve yönetilmesinde bilgi teknolojilerinin kullanımı depo kullanım kapasitelerinin artırılmasında, gereksiz depolama yapılmasının önlenmesinde, malzeme giriş-çıkış hızlarının tespit edilerek doğru depolama yapılmasında ve stok miktarlarının takip edilmesinde işletmelere faydalar sağlamaktadır. Dussart (2000) depo

yönetim sistemlerinin kullanımı ile işletmelerin depo yönetim etkinliklerinin artacağını ve bununla beraber işletmelerin hizmet verimliliğinin artacağını ifade etmektedir.

3.5. Lojistik entegrasyon

Tedarik zinciri uygulamaları arasında tedarik zinciri entegrasyonu ile tedarik zinciri içindeki tüm üyeler arasında malzeme, bilgi ve finans durumunun eş zamanlı olarak tüm taraflar arasında öğrenilmesi için faaliyetlerin ve süreçlerin birbirine entegre olması gerekmektedir. Krajewski vd. (2013) tedarik zinciri entegrasyonunu tedarik zinciri üyeleri arasında koordinasyonun artırılmasını sağlayan temel yaklaşım olarak açıklamaktadırlar. Tedarik zinciri entegrasyonunda müşteri ilişkileri ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının öngörülmesi ile başlayan ve arzu edilen kalite ve faydayı optimum maliyet ve fiyat ile müşteriye sunabilen yaklaşım benimsenmektedir.

Tedarik zinciri içindeki lojistik faaliyetlerin entegrasyonun sağlanması da tedarik zinciri entegrasyonunda olduğu gibi işletmelerin lojistik faaliyetleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasında fayda sağlamaktadır. Vachon ve Klassen (2007) lojistik entegrasyonun malzeme ve bilgi akışı olmak üzere iki farklı akış içinde ele alındığını açıklamaktadır. Bilginin entegre hale getirilmesi bilgi koordinasyonun sağlanmasını, mal akışının entegre hale getirilmesi de malzemenin akışında koordinasyon sağlanmasını sağlamaktadır.

Prajogo ve Olhager (2012) lojistik entegrasyonun işletmelere sağlayacağı faydaları şu şekilde açıklamaktadır.

- Satış miktarlarının artırılması,
- Dağıtım uygulamalarında etkinliğin artırılması,
- Müşteri hizmetlerinde memnuniyet seviyesinin yükseltilmesi,
- Müşteriye sunulan hizmetin seviyesinin artırılması,
- Üretim ve diğer lojistik maliyetlerin düşürülmesi,
- Müşteri siparişlerinin teslim süresinin kısaltılması ve teslimat doğruluğunun artırılması,
- Lojistik faaliyetlerdeki riskin en düşük seviyeye çekilmesi konularında işletmelere faydalar sağlamaktadır.

Bowersox vd. (2002) bir tedarik zinciri içinde ve işletmeler arasında lojistik entegrasyonun sağlanabilmesi için lojistik faaliyetlerin temel hedefleri arasında yer alan; tam zamanında siparişe yanıt verme, stoklama ve envanterin azaltılması, malzeme sevkiyatında tam doluluk prensibi ve konsolidasyonun sağlanması konularının eş zamanlı olarak gerçekleşmesi gerektiğini açıklamaktadır.

3.6. Teslimat uygulamaları

Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi literatüründe yapılan çalışmalara bakıldığında genellikle lojistik faaliyetler içinde yer alan teslimat uygulamalarının tedarik zinciri ve lojistik faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasında önemli bir rol aldığı görülebilmektedir. Lojistik uygulama alanlarına bakıldığında teslimat uygulamalarında bilişim teknoloji kullanım ağırlığının artması ile beraber verimliliğinde arttığı görülmektedir.

Ford şirketi ile UPS kargo şirketi arasında yapılan anlaşmalar sonucunda Ford'un teslimat uygulamalarının yürütülmesinde UPS kargosunun devralması Ford'un sipariş teslimatını artırmıştır (Gurin, 2000). Stalk vd. (1992) teslimat uygulamalarına örnek olarak Wal-Mart tarafından teslimat uygulamalarını "cross docking" tekniği ile değiştirmesi ile teslimat başarılarının arttığını stoklama yaparak çalışmanın getirdiği maliyet yükünden kullanılması ile işletme performansının artırıldığını ifade etmektedir.

Teslimat performansı tedarik zinciri uygulamalarında önem arz eden konular arasında sayılmaktadır. Teslimat performansının başarılı olması teslimat uygulamalarının başarısına bağlı hareket etmektedir. Nihai olarak işletmelerin teslimat uygulamaları tedarik zinciri uygulamalarındaki başarısını artırmakta ve performans üzerine doğrudan etki yaratmaktadır.

3.7. Otel işletme performansı

İşletme literatürde genellikle ele alınan işletme performansı, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirmeden önce koymuş oldukları standartlara ulaşma seviyesini göstermektedir. Ayrıca literatürde işletme performansını ölçmeyi hedef alan sayısal teknikler ve ölçek uygulamaları bulunmaktadır.

Mawer (2003) işletmelerin performans durumlarını takip etmesinin işletmelere sağlayacağı faydalar arasında işletmelerin gerçekleştirdiği faaliyetler karşısında sadece seyirci kalmayarak proaktif tutum sergilemesinde yardımcı olduğunu öne sürmektedir. Baki ve Ustasüleyman (2001) ise işletme performansının takip edilmesi ile işletmelerin sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamaktadır:

- Örgütsel amaçlar doğrultusunda uygulanan faaliyetlerin nasıl sürdürüldüğünün takip edilmesi,
- Faaliyetlerin performans ölçümleri ile geri besleme imkânına sahip olunması ve hedeften sapma nedenlerinin ortaya koyulması,
- Beklenen performans karşılanamaması nedenlerinin ortaya koyulması,
- Çalışan performanslarının başarılı bir şekilde değerlendirilerek ödül ve ceza sisteminin başarılı bir şekilde yönetilmesi,
- Hedeflenen amaçlar doğrultusunda planlanan kaynakların kullanım durumunun tespit edilerek analiz edilmesinde işletmelere faydalar sağlamaktadır.

İşletmelerin performans ölçümleri geçmiş literatürde özellikle finansal tablolara dayalı olarak finansal performans ölçümüne dayanmakta olduğu görülmektedir. Fakat Adams vd. (2002) işletme performansının ölçümü için sadece finansal ölçütlerin kullanılması ile gerçek işletme performansının ölçülemeyeceğini finansal olmayan ölçümler ile işletme performansının ölçülmesinin daha başarılı sonuçlar vereceğini öne sürmektedir.

Bu çalışma da tedarik zinciri uygulamalarının otel işletme performansı üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu neden otellerin tedarik faaliyetlerindeki uygulamaların otel işletme performansı üzerindeki etkisi çalışanların gözlemlerine dayanarak ele alınarak ölçülmektedir.

3.8. Tedarik zinciri uygulamaları ve otel işletme performansı üzerine yapılan çalışmalar

Tedarik zinciri uygulamaları ve otel işletme performansı üzerine yapılan çalışmalar yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen çalışmalara dayalı olarak aşağıda sunulmaktadır.

3.8.1. Tedarik zinciri uygulamaları üzerine yapılan çalışmalar

Maloni ve Benton (1997) tarafından tedarik zinciri ortaklığı kavramını ele alarak tedarikçi ortaklığı, tedarikçi ortaklığının faydaları, tedarikçi ortaklığının risklerinin neler olduğunu yapmış olduğu çalışmada açıklamaktadır.

Whang (2000) bilgi teknolojilerinin gelişimi ile tedarik zinciri yönetim modellerinin değiştiğini vurgulayarak stok, satış, talep tahmini, sipariş talimatları ve üretim programlarına ait bilgi paylaşımını açıklayarak tedarik zincirleri içinde 3 temel bilgi paylaşımı modeli önerisi sunmaktadır. Bunları; ortaklar arasında bilgi alış verişinin aynı database de gerçekleşmesini sağlayan ve karar vericilere yardımcı olan *bilgi transfer modeli*, bilgi toplama ve bilgi paylaşımının devamlılığını sağlayan 3PL hizmet sağlayıcıların yürüttüğü *3PL modeli* ve Intel-SAP lojistik uygulamaları ile sağlanan ve 3PL yapısına benzeyen bütünleştirici *bilgi merkezi modelidir*.

Alvarado ve Kotzab (2001) yapmış oldukları çalışmada tedarik zinciri uygulamalarında elektronik veri değişimi kullanımının tedarik zinciri içinde fazla stok bulundurulmasını

engellerek organizasyonlar arasındaki bilgi transfer sisteminin tedarik zincirinin başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır.

Tan (2002) yapmış olduğu çalışmada tedarik zinciri içindeki bilgi paylaşımının tedarikçinin tedarikçisinden, müşterinin müşterisine kadar tüm tedarik zinciri üyeleri arasında eş zamanlı olarak paylaşılmasının, malzeme yönetiminin, tedarik konularının ve müşteri ilişkilerinin tedarik zinciri başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymuş ve özellikler tedarik zincirinin bütün üyelerinin süreç içine dahil edilmesini ifade etmiştir.

Şahin ve Demir (2003) yapmış oldukları çalışmada bilişim teknoloji kullanımının lojistik faaliyetler üzerindeki etkisinin incelendiği görülmektedir. Aynı zamanda bilişim teknoloji kullanımının sadece lojistik faaliyetleri değil aynı zamanda tedarik zinciri, üretim, dağıtım ve ARGE faaliyetlerini de olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşıldığı açıklanmaktadır.

Min ve Mentzer (2004) yapmış olduğu çalışma da tedarik zinciri uygulamalarını; bilgi paylaşımı, kararlaştırılmış müşteri odaklılık, işbirliği, risk ve ödüllerin paylaşımı, kabul edilmiş tedarik zinciri liderliği, süreç entegrasyonu ve uzun vadeli ilişkiler şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca bu tedarik zinciri uygulamalarının tedarik zinciri üyeleri arasında karşılıklı fayda sağlamak amacıyla stratejik ortaklıklara dayandığını da açıklamaktadır. Tracey vd. (2004) ise tedarik zinciri uygulamalarını; iç ilişkiler, dış ilişkiler, ulaşım, ürün geliştirme ve stok yönetimi şeklinde sınıflandırmaktadır.

Koh vd. (2007) yapmış oldukları çalışma da tedarik zinciri uygulamalarını yaptıkları faktör analizi sonucunda iki gruba ayırmışlardır. Bunlar; dış kaynak kullanımı ile çoklu

tedarikçiler ve stratejik iş birliği ile yalın uygulamalar şeklindedir. İstanbul'da faaliyet gösteren 203 KOBİ üretim işletmesi üzerinde yapılan çalışma da gruplandırılan iki temel tedarik zinciri uygulamasının da operasyonel performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunu aksine her iki tedarik zinciri uygulamasının da tedarik zinciri ile ilgili örgütsel performans üzerinde direk anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Zhou ve Benton Jr. (2007) yapmış oldukları çalışmada bilgi paylaşımı ile tedarik zinciri uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 125 Kuzey Amerika üretim firması üzerinde yapılan çalışma sonucunda bilgi paylaşımının tedarik zinciri içerisine entegre olması ile tedarik zinciri uygulamalarının pozitif yönde anlamlı olarak etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Khan K vd. (2009) tarafından yalın tedarik zincirinde teslimat uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. 128 üretim firması üzerinde yapılan çalışma sonucunda yalın tedarik zinciri uygulamalarında; ortak dağıtım, siparişe bağlılık, dağıtım esnekliği ve envanter yönetimini tedarik zinciri dağıtım uygulamalarının anahtar uygulamaları olarak açıklamaktadırlar.

Bayraktar vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada Bulgaristan ve Türkiye KOBİ'leri üzerine yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi ile bilgi sistemleri arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Çalışma sonucunda Türkiye'deki işletmelerin Bulgaristan'dakilerine göre tedarik zinciri yönetimi ve bilgi sistemlerinin uygulaması bakımından daha üstün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir ve Doğan (2010) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri uygulamalarından bilgi teknolojileri ve tedarik zinciri entegrasyonu arasındaki ilişkisini ele alındığı görülmektedir. Çalışmada kurumsal kaynak planlaması, elektronik veri değişimi, tedarik zinciri yazılım yönetimi ve RFID bilgi teknolojileri ile tedarik zinciri entegrasyonu arasındaki ilişki ele alınarak tedarik zinciri etkinliğinin bilişim teknolojilerinin kullanımı ile arttığını ifade etmektedirler.

Qrunfleh ve Tarafdar (2013) tarafından yapılan çalışmada tedarik zincir ortaklığının, yalın tedarik zinciri ve tedarik zinciri duyarlılığı arasında aracı bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tedarik zincir ortaklığı ile tedarik zinciri stratejileri ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan çalışma da görülmektedir.

Ping vd. (2014) yapmış oldukları çalışmada tedarik zinciri uygulamalarının rekabet gücü üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlardır. Tedarik zinciri uygulamalarını 6 farklı başlık altında toplamışlardır. Bunlar; tedarikçi ortaklığı stratejisi, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşımı, bilgi kalitesi, erteleme ve yalın sistemdir. Çalışma sonucunda tüm tedarik zinciri uygulamalarının işletmelere ve tedarik zincirine rekabet gücü kattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Thoo (2017) KOBİ'ler üzerine yapmış olduğu çalışmada; tedarik zinciri uygulamalarının KOBİ'lerin tedarik faaliyetlerindeki etkinliğini artıracaklarını öne sürmektedir. Bu kapsamda KOBİ'ler tarafından uygulanmasının gerekli olduğu tedarik zinciri uygulamalarını yapmış olduğu literatür çalışması ile destekleyerek sunmaktadır.

3.8.2. Otel işletme performansı üzerine yapılan çalışmalar

Chand ve Katou (2007) 439 otel üzerinde yapmış oldukları çalışmada otel performansı ile insan kaynakları yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan inceleme sonucunda insan kaynakları fonksiyonlarının tamamı ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kuşlivan ve Eren (2008) Antalya ilindeki konaklama işletmeleri üzerine yapmış olduğu çalışma da örgütsel hizmet odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde otel işletmelerindeki örgütsel hizmet odaklılığı başarısı ile işletme performans arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu sonucunu ulaşılmıştır.

Ertan (2008) tarafında otel işletme performansı ile örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. 20 otel işletmesinde 402 çalışan üzerinde uygulanan çalışma sonucunda iş motivasyonu ile örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kara (2010) yapmış olduğu çalışmada insan kaynakları yönetimi kapsamında 360 derece performans değerlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. 182 otel işletmesi üzerinde yapılan çalışma sonucunda 360 derece performans değerlendirme sistem uygulamalarının orta kademeli yöneticilerin iş başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Erdem vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada otel performansı ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Çalışma da Antalya ilinde faaliyet gösteren 44 otelin yöneticilerine uygulanan ölçek sonucunda yenilikçiliğin otel performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çakmakçı (2012) çalışmasında otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknoloji kullanımı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan inceleme sonucunda otel işletmelerinde bilgi teknoloji kullanımlarının işletme performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bilgi teknoloji kullanımı ile otel hizmet süreçlerinin kontrolünün arttığı, istihdamın azaldığı, işlem maliyetlerinin düştüğü ve elde edilen çıktılarının daha başarılı yorumlanabildiği görülmüştür.

Çalhan vd. (2012) tarafından müşteri sermayesi ile otel performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma neticesinde müşteri sermayesi ile otel performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2014) çalışmasında otel işletmelerindeki etik iklim ile otel işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan inceleme de 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 505 çalışan üzerinde uygulanan yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanan anket sonuçlarına göre etik iklimi oluşturan; etik karar, etik algı, etik iklim ve etik kodların işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çetintürk vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada otel işletmelerinin yenilik yetenekleri ile işletme performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma da 533 otel

işletmesinde uygulanan anket çalışması sonucunda otellerin yenilik yeteneklerinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paksoy ve Ersoy (2016) tarafından yapılan çalışmada inovasyon ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. 100 otel işletmesi üzerinde yapılmış olduğu çalışma sonucunda otel işletmelerindeki inovasyon faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akandere ve Zerenler (2017) tarafından yapılan çalışma kapsamında yeşil tedarik cinsi yönetimi uygulamalarının otel işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Türkiye’deki yeşil yıldız alan oteller üzerine yapılan çalışmada toplam 389 otel içinden 250 adet otel üzerine uygulanan ölçek uygulaması sonucunda yeşil tedarik zinciri uygulamalarının otel işletme performansları üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.8.3. Otel tedarik zincir uygulamalarının ve tedarik zincir uygulamaları açısından değerlendirilmesi

Otel işletmeciliği turizm sektörü içerisinde giderek önem kazanan ve turizm sektörünün hızlı ilerlemesi ile giderek hizmet kalite anlayışının geliştiği ve değiştiği bir hizmet alanıdır. Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de otel işletmeciliği anlayışı verdiği hizmetler bakımından değişmektedir. İnsanların konaklama hizmeti almalarının yanında ihtiyacı olan diğer hizmetleri de otel işletmesinden talep etmesi otel işletmelerini bu yönde gelişim göstermeleri için itici bir güç olmuştur.

Otel işletmeciliği içinde barındırdığı konaklama, yiyecek-içecek, güvenlik vb. hizmet alanları ile kendisine has bir yapı içinde hareket etmektedir. Otel işletmelerine ait özellikleri Zhang vd. (2009) şu şekilde açıklamaktadır:

Koordinasyon ihtiyacı: Otel işletmeleri kapsamında farklı hizmet alanlarının bir bütün içinde hareket etmesi gerektiği için yüksek düzeyde koordinasyon ihtiyacı duyulmaktadır.

Anlık ihtiyaç: Otel müşterilerinin isteklerine göre hizmet verilmektedir. Önceden dönemsel hazırlıklar yapılmasına rağmen müşteri memnuniyetinin sağlanması için anlık ihtiyaçlara hızlı sürede cevap vermek gerekmektedir.

Kolay deforme olma: Otel işletmelerinin hizmet kalitesi müşteri ilişkilerine doğrudan bağlıdır. Uzun süreli müşteri-işletme güven ilişkisi kurulması güçtür. Müşteri ilişkileri hizmette oluşabilen ufak aksamalardan bile kolay şekilde zarar görebilmektedir.

Yerinde hizmet: Otel işletmeleri vermiş olduğu hizmet bakımından hizmeti müşterinin ayağına götüremez. Müşterinin hizmet alacak otele gelmesi zorunludur. Ancak otel işletmesi hakkında uzaktan yazılı, sözlü ve görsel bilgilendirme yapılabilir.

Hizmet çeşitliliği: Otel işletmelerinin verdiği hizmetler birbirinden farklı olmakla beraber bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır. Bütüne aykırı adımlar atılmadan her hizmetin kendi içinde kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

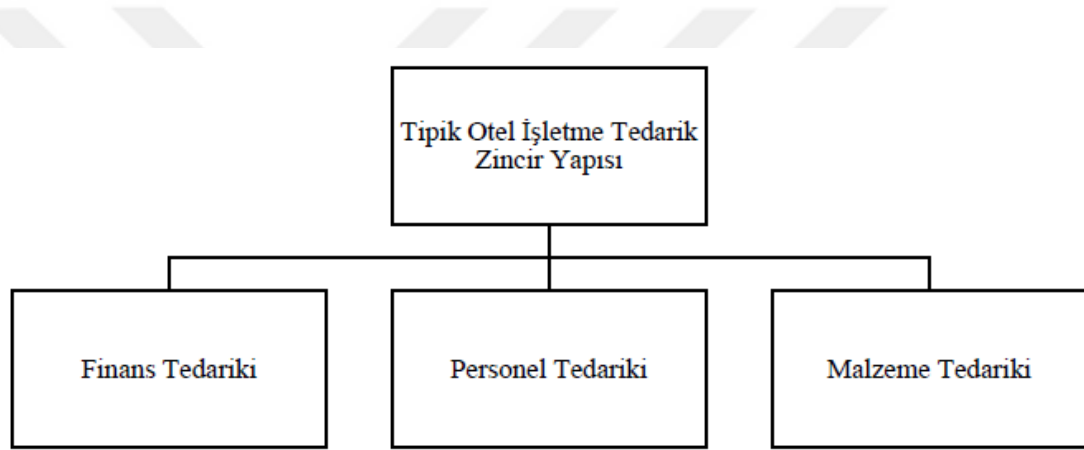
Belirsizlik: Otel işletmelerinde, üretim işletmelerinde olduğu gibi yapılacak işlemler belirli bir sistematik yapı içinde değildir. Müşteri talep durumunda hazır olmalı ve belirsiz durumlar karşısında anlık cevap verebilmelidir.

Türkiye turizm sektörüne bakıldığında; turistlerin %17.4 Türkiye içinden, kalan %82.6'sı yurt dışından Türkiye'ye gelmektedir. Bu durum Türkiye'deki turizmin daha çok yabancı turist odaklı olduğunu göstermektedir. Bu durum otel işletmelerinin yerel halkın hizmet taleplerinden ziyade yabancı turistlerin talep ettiği hizmetlere odaklanması gerektiğini açıklamaktadır.

2018 yılı turist verileri ile bir önceki yıl TUIK verilerini karşılaştırdığımızda yaklaşık 7 milyon turistin daha fazla geldiği ve yaklaşık olarak %18 oranında turist sayısında artış olduğu görülmektedir. Fakat bu artışın aksine kişi başına düşen ortalama turist harcamasının 34 dolar aşağı düşerek yaklaşık % 5 oranında aşağıya düştüğü görülmektedir. Bu durum gelen turist sayısının artmasına rağmen turistlerin Türkiye'ye bıraktığı ortalama dövizin azaldığını göstermektedir.

Kozak vd. (2012) otel işletmeciliğinin sadece konaklama hizmetinden oluşmadığını bunun yanında güvenlik, yiyecek-içecek, eğlence vb. hizmetlerinde otel işletmeciliği bünyesinde yer aldığını açıklamaktadır. Otel işletmesinin organizasyon yapısı üzerinde çalışan Savaş ve Kılıç (2013) otel hizmetleri kapsamında verilen ana ve yardımcı hizmetleri açıklarken; mutfak, bar ve restoran olarak açıklarken yardımcı hizmet grubu içinde güvenlik, büro, servis ve teknik servis hizmetlerini saymaktadır. Otel işletmelerinin mali, finansal ve tedarik konularında ise satın alma ve muhasebe departmanlarının faaliyetleri yürüttüğünü açıklamaktadır.

Savaş ve Kılıç (2013:201) otellerin tedarik faaliyetlerinin yürütülmesi adına oluşturulan tedarik zincir yapısı içinde finans ihtiyaçlarının karşılanması için finans tedariki, insan kaynakları kapsamında nitelikli ve yeterli personel temin edilmesi için personel tedariki, hizmetlerin yürütülmesi için gerekli olan malzemelerin tedariki için malzeme tedariki olmak üzere üç bölüme ayırmaktadır. Şekil 3.1’de genel otel işletme tedarik zincir yapısı sunulmaktadır¹³.



Şekil 9. Genel Otel Tedarik Zincir Yapısı¹⁴

Finans Tedariki: Otellerin ihtiyacı olan finans kaynaklarının temin edilmesi için gerekli olan tüm çalışmaların yapılması sorumluluğu finans tedarik sorumluluğundadır. Ayrıca elde ki finans kaynağının belirlenen stratejik planlamalara uygun olarak kullanılmasından da sorumludur.

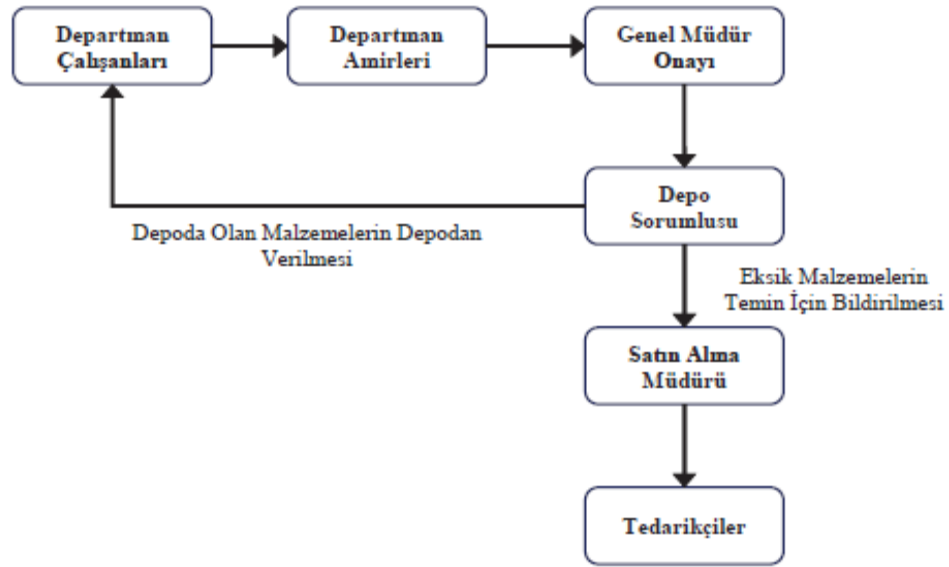
¹³ Savaş, H., ve Kılıç, İ. Yalın Lojistik Açısından Konaklama İşletmelerinin Tedarik Zinciri Yapısı Ve Karşılaştırmalı Bir Maliyet Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 191-220

¹⁴ Savaş, H., & Kılıç, İ. Yalın Lojistik Açısından Konaklama İşletmelerinin Tedarik Zinciri Yapısı Ve Karşılaştırmalı Bir Maliyet Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 191-220.

- Personel Tedariki: Otel hizmetleri kapsamında müşterilere verilecek hizmetlerde kullanılacak insan kaynaklarının planlanması ve yapılan planlara göre insan kaynaklarının tespit edilerek otel işletmesine kazandırılması sorumluluğu bu birime aittir.
- Malzeme Tedariki: Otel hizmetleri kapsamında; müşterilere verilen hizmetlerde aksama olmaması ve tam zamanında müşteri isteklerinin karşılanması için gerekli olan malzemelerin tespit edilmesi ve temin edilmesinden sorumlu birim malzeme tedarik birimidir.

Otellerin satın alma süreçlerini çalışmasında ele alan Savaş ve Kılıç (2013) müşterilere başarılı hizmet sunmak için gerekli olan satın alma süreçlerini Şekil 3.2’de görüldüğü gibi açıklamaktadır

Şekil 3.2’de sunulan süreç adımlarına bakıldığında; hizmetlerin aksamasını engelleyen ve hizmetin devamlılığına katkı yapan ihtiyaçların öncelikli olarak ihtiyaç birimi tarafından birim amirine aktarılması ve onaylatılması gerekmektedir. Birim amirleri tarafından onaylanan ihtiyaçların satın alma birimine iletilmesinden önce otel genel müdürüne ihtiyaçların nedeni ve gerekliliği açıklanarak onaylatılmalıdır. Genel müdürün onaylamasına müteakip ihtiyaç satın alma birimine aktarılmaktadır. Satın alma birimi öncelikli olarak depo içinde ihtiyaç duyulan malzemenin olup olmadığını teyit etmektedir. Eğer depoda malzeme varsa depodan ihtiyaç giderilmektedir. Eğer depoda ihtiyaç duyulan malzeme yoksa satın alma birimi tarafından birim amirinin onayının alınmasına müteakip tedarik yöntemlerine göre malzeme tedarik edilerek ihtiyaç karşılanmaktadır.



Şekil 10. Otel İşletmelerinin Satın Alma Süreci¹⁵.

3.8.4. Otel hizmetlerine göre faaliyet birimleri

Otellerin vermiş oldukları hizmetler kapsamında, otel içinde çalışan birimler birbirinden ayrılmaktadırlar. Birbirleri ile koordineli çalışan birimler kendi içinde faaliyet alanına uygun bir yapı içinde çalışarak hizmetin devamlılığının sağlanmasında yardımcı olmaktadır.

Savaş ve Kılıç (2013) otel hizmetlerine göre faaliyet birimlerini; Satın alma birimi, depolama birimi, ana mutfak birimi, hausekeeper birimi, alacart mutfak birimi, teknik servis birimi ve barlar olarak açıklamaktadır.

¹⁵ Savaş, H., ve Kılıç, İ. Yalın Lojistik Açısından Konaklama İşletmelerinin Tedarik Zinciri Yapısı Ve Karşılaştırmalı Bir Maliyet Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 191-220

- *Satın Alma Birimi*: Otel hizmetlerinin devamlılığının sağlanması adına tedarik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği birimdir. Satın alma biriminin temel amacı bildirilen doğru ihtiyaçların doğru şekilde karşılanmasıdır. Ancak fayda-maliyet analizi yapılarak satın alma faaliyeti gerçekleştirilmelidir. Satın alma birimi otele girecek tüm malzemelerin otele giriş noktasıdır.

- *Depolama Birimi*: Satın alma tarafından yapılan tedarik faaliyetleri sonucunda teslim alınan malzemelerin ihtiyaç birimine teslim edilmeden önce otel içerisinde saklandığı birim depolama birimidir. Malzemelerin özelliklerine ve kullanım sıklıklarına göre depolamasının yapılma sorumluluğu depolama birimindedir. Depo sorumlusu tarafından depo giriş çıkış kayıtları tutularak satın alma birimi ve ihtiyaç birimleri ile koordineli çalışmaktadırlar.

- *Ana Mutfak Birimi*: Müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda yiyecek ve içeceklerin hazırlandığı birim ana mutfak birimidir. Bu birim önceden planlanan yemek listelerine uygun ihtiyaç duyulan malzemelerin tedarik edilmesi için satın alma birimine bildirilmesinden, tedarik edilen malzemelerin ihtiyaç zamanından depodan temin edilerek işlenmesi ve yemeklerin hazırlanmasından sorumludur. Ayrıca yemek faaliyetlerinin aksamaması için gerekli olan tüm önlemlerin alınmasından da sorumludur.

- *Hausekeeper Birimi*: Otellerin ana hizmet alanı olan konaklama hizmetlerinin devamlılığının sağlanması için otel odalarından sorumlu olan birim bu birimdir. Otel odasının düzenli olarak temizliklerinin yaptırılmasından, oda içinde bulunması gereken eksik malzemelerin bütünlenmesinden, odada ki arızaların tespit edilerek teknik servise bildirilmesinden, hizmet alan müşterilerin oda servislerinin yapılmasından ve tüm aksaklıkların çözülmesinden sorumlu olan birimdir.

- *Alacarte Mutfak Birimi*: Ana mutfak birimini destekleyici rolü olan alacart mutfağından müşterilerin özel isteklerine cevap vermek amacıyla verilen yiyecek ve içecek hizmetleri yürütülmektedir. Ayrıca alacart yemek hizmetleri ile ilgili tüm hizmetlerin başarılı bir şekilde sunulmasından bu birim sorumludur.

- *Teknik Servis Birimi*: Otel içinde kendisine bildirilen aksaklıkların giderilmesinden ve gerekli bakım onarım faaliyetlerinin takip edilmesinden ve otel içinde teknik müdahale gerektiren hizmetlerin (elektrik vb.) sunulmasından bu birim sorumludur.

- *Barlar*: Otel içinde konaklama hizmeti alan müşterilerin içecek hizmetlerinin temin edilmesi bu birim aracılığıyla yapılmaktadır. İçeceklerin yanında aperiif malzemelerin müşteri sunulması da bu birimde gerçekleşmektedir. Ayrıca müşteri içecek hizmeti ve aperiif yiyecek hizmetlerin aksamasını engellemek için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur.

4. YÖNTEM

Bu bölümde tezin araştırma metodolojisi açıklanarak araştırmanın uygulaması sonucunda elde edilen bulgular ortaya koyulacaktır.

4.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeciliğinde temel hedef müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Özellikle dönemsel faaliyet gösteren otel işletmeleri müşterilerinin bir sonraki dönem tekrar gelmesi ve müşterilerin çevrelerine otel hizmetleri ile ilgili olumlu bilgi aktarımlarının yapılarak yeni müşterilerin otellere çekilmesi otel işletmeciliği için en önemli tutundurma faaliyeti olarak kabul edilmektedir. Müşterilere sunulan hizmetin kalitesi, müşterilerin arzu ettiği hizmetleri müşterinin istediği zamanda müşteriye sunarak gerçekleşmektedir. Bu yüzden otel işletmeleri müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını, ihtiyaçlar oluşmadan önce doğru tahmin etme ve hızlı cevap vermeleri yönünde çaba sergilemeleri gerekmektedir.

Bursa ilinin kış turizmi, yaz turizmi ve tarihi turizm konusunda önemli bir konumda olması yerli ve yabancı turistler tarafından cazip hale getirmektedir. Özellikle tarihi açıdan önemli bir geçmişe sahip olması turistler tarafından tüm yıl boyunca Bursa'nın turizm bölgesi olarak görünmesi konusunda avantaj sağlamaktadır. Kış turizmi ile kayak turizmi için ilgi çekici olması, Marmara denizine kıyısı ile yaz turizmi açısından cazip olması hususları da ayrıca Bursa ilinin dönemsel olarak da turist çekme konusunda öne çıkarmaktadır. Bursa ilinin bu özellikleri göz önüne alındığında yerli ve

yabancı turistlerin hem dönemsel hem de tüm yıl boyunca Bursa'yı ziyaret etmeleri beraberinde otel işletmeciliğinin gelişmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Otel işletmeciliğinin başarısının hem müşteri ilişkileri ile hem de tedarik başarıları ile gerçekleştiği dikkate alındığında; otel işletmelerinin kendi yapılarına uygun, vermiş oldukları hizmetleri tamamlayıcı özellikte tedarik zinciri yapıları içinde yer alması gerekliliği de açığa çıkmaktadır.

Araştırmamızın birincil amacı; Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin, çalışan personeli tarafından tedarik zinciri uygulama durumlarının ortaya koyulması, işletme performanslarının ortaya koyulması ve tedarik zinciri uygulamalarının otel işletmesi üzerindeki etkisinin ortaya koyulmasıdır. İkincil amaçlar ise şu şekildedir:

- Literatürde belirtilen ve çalışma kapsamında ele alınan tedarik zinciri uygulamalarının otel işletmelerinde ki mevcut durumunun tespit edilmesi,
- Bursa bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin performans çıktılarının tespit edilmesi,
- Bursa bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde tedarik zinciri uygulamalarının otel işletme performansı ile ilişkisinin ortaya koyularak ildeki otellerde farkındalığın artırılması,
- Tedarik uygulamalarının oteller için önemini ortaya koyulması,
- Bursa ilindeki uygulanan tedarik zinciri uygulamalarının performans çıktıları üzerindeki etkisi tespit edilerek bölgedeki otel işletmeciliği kalitesinin artırılması için çözüm önerileri geliştirmektir.

Araştırmamızın birincil önemini ise Bursa ilindeki otel işletmelerinin kullandığı tedarik zinciri uygulamalarının otel performansı üzerindeki etkisi ortaya koyularak otel işletmelerinde tedarik zinciri uygulamalarının gerekliliğinin açıklanması ve otellerin bu yönde kendilerini geliştirme gereksinimleri hakkında literatüre bilimsel bir araştırma sunulmasının sağlanmasıdır. İkincil önemler ise şu şekildedir:

- Bursa bölgesinde hizmet veren otellerin tedarik zinciri uygulama durumlarının ortaya koyulması ile mevcut durum analizinin yapılması,
- Araştırmanın bulgularının otel işletmelerine geri besleme şeklinde sunulması ile otel işletmelerine otel işletme performansını artıran tedarik zinciri uygulamalarının hangisi olduğu yönde bilgilendirilmesi,
- Otel işletmeleri hizmetlerinin başarılı olması için tüm tedarik zinciri sürecinin ele alınması ve tedarik zinciri uygulamalarının başarılı bir şekilde kullanılması ile kazanımların neler olacağını ortaya koyan çözüm önerilerinin sunulmasıdır.

4.2. Araştırma modeli ve hipotezler

Bursa ilinde hizmet veren otellerin tedarik zinciri uygulamalarının otel işletme performansı üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amacıyla belirlenen hipotezler şu şekildedir:

Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları kapsamında *tedarik zincir ortaklığının otel işletme performansı* üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla kurulan ilk hipotezimiz:

H1: Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin tedarik zincir ortaklığı uygulamasının otel işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları kapsamında *bilgi teknolojileri kullanımının otel işletme performansı* üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla kurulan ikinci hipotezimiz:

H2: Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin bilgi teknolojileri kullanım uygulamasının otel işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

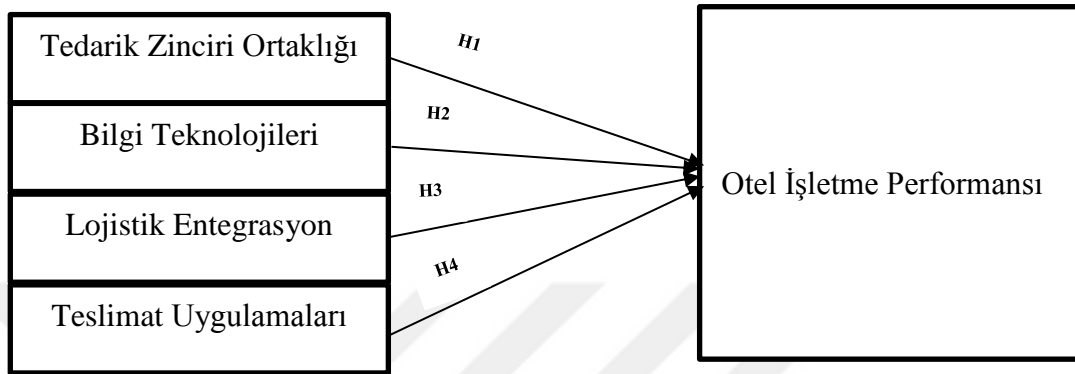
Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları kapsamında *lojistik entegrasyonun otel işletme performansı* üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla kurulan üçüncü hipotezimiz:

H3: Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin lojistik entegrasyon uygulamasının otel işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları kapsamında *teslimat uygulamalarının otel işletme performansı* üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla kurulan dördüncü hipotezimiz:

H4: Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerinin teslimat uygulamalarının otel işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıda belirtilen hipotezler ışığında belirlenen araştırma modelimiz Şekil 3.1’de sunulmaktadır.



Şekil 11. Araştırma Modeli

4.3. Veri toplama araçları

Bursa bölgesinde hizmet veren otellere uygulanan ölçek uygulaması kapsamında, ankete katılan çalışanların özelliklerini (yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu, cinsiyet, medeni durum, toplam hizmet süresi, çalıştığı birim) ortaya koymak için genel bilgi formu düzenlenmiş ve bu şekilde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Bursa bölgesinde toplam 25 otelde 650 otel çalışanına anket teslim edilmiş ve 23 otelde 453 otel çalışanından anket uygulaması sağlıklı olarak teslim alınarak çalışılmıştır.

4.3.1. Tedarik zinciri uygulamaları ölçeği

Tedarik zinciri uygulamaları ölçeği Salhieh (2011) tarafından ortaya koyulan çalışmadan elde edilmiştir. Salhieh (2011) yapmış olduğu çalışmada tedarik zinciri uygulamalarını 5 boyutta değerlendirmektedir. Fakat Salhieh (2011) in stratejik müşteri

ilişkileri hipotezi, otel tedarik zincirlerinde dağıtım kanalı bulunmadığı ve diğer dört boyut ve hipotez tedarik zinciri faaliyetleri ile ilgili iken stratejik müşteri ilişkileri hipotezi pazarlama ve satış faaliyetleri ile alakalı olduğundan bu hipotez çalışmamız için anlamsız olacağı için kullanılmamıştır. Geriye kalan 4 boyutu tedarik zinciri ortaklığı, bilgi teknolojileri kullanımı, lojistik entegrasyon ve teslimat uygulamaları olarak belirtmektedir. Salhieh (2011) ortaya koyduğu bu 4 boyutu Chen and Paulraj (2004) ve Suhong vd. (2006) tarafından yapılan çalışmalardan elde ettiğini aktarmaktadır.

Tedarik zinciri uygulamalarına ait 5 alt boyutunda ölçümünde 5’li likert ölçeği uygulanmıştır. “1” kesinlikle katılmıyorum, “5” kesinlikle katılıyorum olarak açıklanmaktadır. Ara değerlerde 1 ila 5 arasında olma durumuna göre değerlendirilmektedir.

Tedarik zinciri uygulamaları alt boyutları kapsamında;

- Tedarik zinciri ortaklığı ölçümü için 6 ifade bulunmaktadır.
- Bilgi teknolojileri kullanımı ölçümü için 5 ifade bulunmaktadır.
- Lojistik entegrasyon ölçümü için 4 ifade bulunmaktadır.
- Teslimat uygulamaları ölçümü için 4 ifade bulunmaktadır.

4.3.2. İşletme performans ölçeği

İşletme performansı ölçeği Hamşioğlu (2011) tarafından ortaya koyulan çalışmadan elde edilmiştir. Hamşioğlu (2011) yapmış olduğu çalışmada işletme performansını satış

ve karlılık olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Hamşioğlu (2011) ortaya koyduğu işletme performansı ölçeği Rose ve Shoham (2002) tarafından yapılan çalınmalardan elde ettiğini aktarmaktadır. Hamşioğlu (2011) çalışmasında yapmış olduğu faktör analizi sonucunda 8 ifadeden 6 ifadeye düştüğünü ve Cronbach Alfa değerini 0,8481 olarak aktarmaktadır. İfadelere ait faktör yüklerini; 0,664 (1. ifade), 0,838 (2. ifade), 0,618 (3. ifade), 0,863 (4. ifade), 0,778 (5. ifade) ve 0,760 (6. ifade) şeklinde tespit ettiği görülmektedir.

İşletme performansının ölçümünde 5’li likert ölçeği uygulanmıştır. “1” kesinlikle katılmıyorum, “5” kesinlikle katılıyorum olarak açıklanmaktadır. Ara değerlerde 1 ila 5 arasında olma durumuna göre değerlendirilmektedir.

4.4. Verilerin analizi ve Bulgular

4.4.1. Demografik bulgular

Tablo 4.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Özellikleri	Sayı	%
CİNSİYET		
KADIN	210	46,4
ERKEK	243	53,6
TOPLAM	453	100
YAŞ		
18-24	37	8,2
25-30	198	43,7
31-35	85	18,8
36-40	45	9,9
41-45	36	7,9
46-50	37	8,2
51+	15	3,3
TOPLAM	453	100

MEDENİ DURUM		
EVLİ	208	45,9
BEKAR	245	54,1
TOPLAM	453	100
EĞİTİM DURUMU		
OKUR-YAZAR	86	19
İLKÖĞRETİM	51	11,3
LİSE	126	27,8
ÖN LİSANS	101	22,3
LİSANS	61	13,5
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA	28	6,2
TOPLAM	453	100
HİZMET SÜRESİ		
0-4 YIL	98	21,6
5-9 YIL	74	16,3
10-14 YIL	86	19
15-19 YIL	67	14,8
20-25 YIL	100	22,1
26+	28	6,2
TOPLAM	453	100
ÇALIŞILAN DEPARTMAN		
ANA MUTFAK	50	11
BARLAR	63	13,9
ALACARTE MUTFAK	72	15,9
HAUSEKEEPER	63	13,9
TEKNİK SERVİS	91	20,1
DEPO	48	10,6
SATIN ALMA	66	14,6
TOPLAM	453	100

Yapılan frekans analizine göre ankete katılanların % 46,4'ü kadınlardan, % 53,6'sı ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %8,2'si 18-24 yaşları arasında; %43,7'si 25-29 yaşları arasında; %18,8'i 31-35 yaşları arasında; %9,9'u 36-40 yaşları arasında; %7,9'u 41-45 yaş arasında; %8,2'si 46-50 yaşları arasında ve %3,3'ü 51 ve daha fazlası yaşlarda bulunmaktadır. Katılımcıların %45,9'u evli olup %54,1'i bekar çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %19'u okur yazar olduklarını belirtmişlerdir. %11,3'ü ilköğretim; %27,8'i lise; %22,3'ü ön lisans; %13,5'i lisans; %6,2'si yüksek

lisans/doktora mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %21,6'sı 0-4 yıl; %16,3'ü 5-9 yıl; %19'u 10-14 yıl; %14,8'i 15-19 yıl; %22,1'i 20-25 yıl; %6,2'si 26 yıl ve daha fazla yıldır bu sektörde çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlar incelendiğinde %11'i mutfakta; %13,9'u barda; %15,9'u alacarte mutfakta; %13,9'u hausekeeper olarak; %20,1'i teknik serviste; %10,6'sı depoda; %14,6'sı satın alma bölümünde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

4.4.2. Ölçeklerin güvenilirlik analizi

Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Karasar, 2000). Bir ölçeğin güvenilirliği ölçekte yer alan tesadüfi hatalarla ilgili olup, ölçek yapısındaki sistematik hata güvenilirlik üzerinde etkili değildir. Güvenilirlik katsayısı, güvenilirlik derecesinin bir sayı ile ifadesidir (Yücekaya, 2018). Nunnally (1978)'e göre minimum kabul edilebilir güvenilirlik değeri 0,7'dir.

Tablo 4.2.Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik analizi

Ölçek adı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Tedarik zinciri uygulamaları ölçeği	,864	19
İşletme performansı	,847	6

4.4.3. Ölçeklerin geçerlilik analizi

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir (Karasar, 2000). Bir ölçmenin geçerli

sayılabilmesinin ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır. Geçerliğin yüksek olması, büyük ölçüde, ölçülmek istenen değişkenin ifade edilebilmesine bağlıdır.

Ölçeğin geçerlik düzeyi onun geçerlik katsayısının hesaplanmasıyla anlaşılır. Geçerlik katsayısı, ölçekten elde edilen değerlerle ölçeğin kullanım amacına göre belirlenen kriter ya da kriterler takımı arasındaki ilişki katsayısıdır ve -1.00 ile $+1.00$ arasında değerler alır. İlişki katsayısı ne kadar yüksekse ölçek amaca o kadar yüksek hizmet ediyor demektir (Ercan ve Kan, 2004)

Tablo 4.3. KMO ve Bartlett's Test Tedarik Zinciri Uygulamaları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,897
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4166,239
	df	171
	Sig.	,000

Tedarik zinciri uygulamaları için KMO değeri ,897 olarak tespit edilmiş olup yeterli düzeydedir.

Tablo 4.4. KMO ve Bartlett's Test İşletme Performansı

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1134,905
	df	15
	Sig.	,000

İşletme performansı için KMO değeri ,810 olarak tespit edilmiş olup yeterli düzeydedir.

4.4.4. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir Altunışık vd (2012).

Tablo 4.5. Korelasyon analizi

	TZO	BT	LE	TU	IP	TZU
TZO	1					
BT	,035	1				
LE	-,009	,717**	1			
TU	,067	,663**	,769**	1		
IP	,064	,423**	,417**	,559**	1	
TZU	,376**	,825**	,758**	,754**	,446**	1

**P<0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Korelasyon tablosu incelendiğinde tedarik zinciri uygulamaları ölçeği ile işletme performansı arasında $p<,05$ anlamlılık seviyesinde ,446 oranında ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna ilave olarak işletme performansı ile tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından bilgi teknolojileri kullanımı ile ,423 oranında; Lojistik entegrasyon ile ,417 oranında; Teslimat uygulamaları ,559 oranında korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından tedarik zinciri ortaklığı ile işletme performansı arasında korelasyon tespit edilememiştir.

4.4.5. Regresyon analizi

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması olarak tanımlanmaktadır (Yücekaya, 2017).

Tablo 4.6. Regresyon analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Adj.R ²	B	Std.Hata	t	P	β	F
TZO	IP	,002	,089	,252	1,355	,176	,064	1,837
BT	IP	,177	,397	,040	9,923	,0001	,423	98,469
LE	IP	,172	,360	,037	9,735	,0001	,417	94,764
TU	IP	,311	,524	,037	14,317	,0001	,559	204,981
TZU	IP	,197	,689	,065	10,578	,0001	,446	111,884

Hipotezleri test etmek için enter metodu kullanılarak yapılan regresyon analizinde, Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından tedarik zinciri ortaklığı bağımlı değişken olan işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı ve etkilemediği görülmektedir ($p > ,05$). H1 hipotezi reddedilmiştir.

Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından bilgi teknolojileri kullanımının da işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($R = ,423$, $R^2 = ,177$, $F = 98,469$, $p < ,001$). H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından lojistik entegrasyon alt boyutunun da işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($R = ,417$, $R^2 = ,172$, $F = 94,764$, $p < ,001$). H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından teslimat uygulamaları alt boyutunun da işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($R = ,559$, $R^2 = ,311$, $F = 204,981$, $p < ,001$). H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tedarik zinciri uygulamalarının tüm boyutları birlikte değerlendirildiğinde de işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($R = ,446$, $R^2 = ,197$, $F = 111,884$, $p < ,001$). Araştırma hipotezlerden H2, H3, H4, hipotezleri kabul edilmiştir. H1, hipotezi ise reddedilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapmış olduğumuz araştırma kapsamında Bursa ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde uygulanan tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansına etkisinin tespit edilmesi amacıyla literatürden elde edilen geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Elde edilen bulgular veri analizleri sonucunda elde edilmiştir. Bu bölümde öncelikli olarak elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalar ile desteklenerek tartışma bölümünde ortaya koyulacaktır. Sonuç ve öneriler kısmında ise tartışma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar aktarılacak, otel işletme yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulacaktır.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesini doğrudan etkileyen tedarik faaliyetleri otellerin hizmet sürekliliğini sağlaması yönünde etkin rol oynamaktadır. Elde etmiş olduğumuz bulgulara göre;

- Tedarik zinciri uygulamaları alt faktörü olan bilgi teknolojileri kullanımı ile otel işletmeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İraz ve Zerenler (2008) tarafından Alanya'daki otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada, bilişim teknolojilerinin yönetim kararlarındaki kullanımı inceleme konusu olarak ele alınmıştır. Bilişim teknolojileri arasından Yönetim Bilgi Sistemleri kullanımının karar verme süreçlerinde işletme performansı üzerinde faydalar sağladığı ve yönetim karar verme etkinliğini artırdığı açıklanmaktadır. Karar verme etkinliğinin de işletme performansını artırması durumu çalışmamız kapsamında bilişim teknolojileri kullanımı ile işletme performansı arasındaki anlamlı ilişkiyi desteklemektedir. Aksaraylı ve Özgen (2010) tarafından yapılan

çalışmada otel işletmelerinin müşteri ilişkilerinde e-posta uygulamalarının kullanımı ile müşteri ilişkilerinde daha başarılı olabileceğini ve böylece işletme performansının artırılmasının gerçekleşeceği ifade edilmektedir. Bu sonuç çalışmamız kapsamında elde ettiğimiz bilişim teknoloji kullanımı ile otel işletme performansı arasındaki anlamlı ilişkiyi desteklemektedir. Çetinkaya (2007) tarafından beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada; otel işletme hizmetlerinde bilişim teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda otel işletmesinde bilişim teknolojileri kullanımının işletme performansının gelişmesi yönünde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

- Tedarik zinciri uygulamaları alt faktörü olan lojistik entegrasyon ile otel işletmeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Savaş ve Kılıç (2013) tarafından yapılan çalışmada otel işletmelerinde yalın lojistik uygulamalarının maliyet etkinliği yaratma konusundaki etkisi inceleme konusu olarak ele alınmıştır. Otel tedarik zinciri içindeki lojistik faaliyetlerin entegrasyonun sağlanması ve yalın bir lojistik yapıya dönüştürülmesi ile maliyet avantajı sağlandığı çalışmada tespit edilmiştir. Özellikle yıkama faaliyetlerinin lojistik hizmet alımı şeklinde yaptırılması ile kendi bünyesinde yaptırılmasına göre %10 oranında maliyet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç işletme performansının yalın ve lojistik entegrasyon ile artırılabilirliğini desteklemektedir. Ayrıca bu sonuç çalışmamız kapsamında elde ettiğimiz lojistik entegrasyon ile işletme performansı arasındaki anlamlı ilişkiyi desteklemektedir. Güçlütürk ve Öter (2011) tarafından yapılan çalışmada otel işletmelerinin yiyecek ve içecek lojistik faaliyetlerinin dış kaynaktan alınması ile

lojistik faaliyet yükünden kurtulduğunu ve başarılı lojistik entegrasyon sağlandığını açıklamaktadır. Ayrıca otel işletme performansı da başarılı dış kaynak kullanımı ile artmaktadır. Elde edilen bu sonuç ile çalışma kapsamında elde ettiğimiz sonuç arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

- Tedarik zinciri uygulamaları alt faktörü olan teslimat uygulamaları ile otel işletmeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Karaatlı ve Davras (2014) tarafından yapılan çalışma kapsamında otel işletmelerinin tedarikçi seçim kriterleri arasında tedarikçilerin teslimat performanslarını ana kriterlerden biri olarak kabul etmektedir. Çalışma kapsamında teslimat performans kriterinin kriter ağırlığını yaklaşık %10 olarak belirlendiği görülmektedir. Otel işletmelerinin başarılı tedarikçiler ile çalışmak için teslimat performanslarının yüksek olması aynı zamanda işletme performans başarısını da yükseltmektedir. Yapılan bu çalışma teslimat uygulamalarındaki başarı ile işletme performansı arasındaki başarı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Şimşek vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada tedarikçi seçim ana kriterleri arasında teslimat başarısının da ele alındığı görülmektedir. Özellikle teslimat başarısı kapsamında; dağıtım hızı, sevkiyat şekli ve zamanında teslimat, teslimat başarı göstergesi olarak kabul edilmektedir. Doğru tedarikçi ile işletme performansı arasındaki anlamlı ilişki olması, teslimat uygulamaları ile işletme performansı ile arasındaki anlamlı ilişkiyi desteklemektedir. Bu durum çalışmamız kapsamında elde ettiğimiz sonucu destekleyici niteliktedir.
- Tedarik zinciri uygulamaları ile otel işletmeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tedarik zinciri uygulamaları başarılı tedarik

faaliyetlerini doğurmaktadır. Bu durum aynı zamanda işletme performansına doğrudan etki etmektedir. Tedarik zinciri uygulama genel başarısının yüksek seviyede olması beraberinde işletme performansının da yüksek olmasına etki etmektedir. Bu bağıntı göz önüne alındığında beşinci hipotezin kabul edilmesi beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Tedarik zinciri uygulamaları alt faktörü olan tedarik zinciri ortaklığı ile otel işletmeleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Tedarik zinciri ortaklığı yapı itibariyle tedarikçiler ile uzun vadeli ve güvene dayalı bir ilişkiyi ifade etmektedir. Otel işletmelerinde tedarik zincir ortaklığı kurma girişimleri bulunmaktadır. Fakat genel olarak otel işletmelerinin maliyet ve kalite odaklı hareket etmesi uzun vadeli tedarikçi ortaklıkları yerine kalite ve fiyat avantajı sağlama durumuna göre tedarikçi çeşitliliğine yönelmesinde etkili olmaktadır. Otel işletmelerinin vermiş olduğu hizmet niteliğine göre tedarikçi çeşitliliğinin fazla olması ve tedarikçiler arasındaki rekabeti artırıcı etki yaratması nedeniyle tercih ettiği gözlemlenmiştir.

Otel Yöneticilerine Öneriler

Bursa ilinde faaliyet gösteren ve farklı dönemlere göre hizmet faaliyeti sunan otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışma sonucunda elde edilen bilgilere göre otel yöneticilerine öneriler şu şekildedir:

- Otel işletme performansını artırmak için tedarik faaliyetlerinin önemi anlaşılmalı, tedarik faaliyetlerini başarılı olabilmesi için başarılı tedarik zincirleri içinde rol alması gerektiği anlaşılmalı ve tedarik zinciri

uygulamalarının önemi kabul edilerek tedarik zinciri uygulamalarında elde edilecek faydalara yönelmesi gerekmektedir.

- Bilişim teknolojilerinin giderek hayatımıza girmesi nedeniyle otel işletme performansını artırmak amacıyla özellikle veri toplaması, verilerin işlenmesi, verilerin analizi ve değerlendirmelerin yapılması hususlarında sağladığı faydalardan yararlanılması gerekmektedir. Bilişim teknolojilerinin uygulama alanları olarak; müşteri bilgi bankası, sipariş takibi, depo takip programları, envanter takip programları, araç takip sistemleri ve tedarikçiler ile entegre olmuş elektronik veri transfer uygulamaları otel yöneticilerinin kullanabileceği uygulamalar olarak görülmektedir.
- Tedarik zinciri içinde uygulanan lojistik faaliyetler arasında entegrasyonun sağlanması, dış kaynak kullanımı ile temel yeteneklere yönelme, lojistik faaliyetler arasında standardizasyonun sağlanması ve lojistik faaliyetlerin bir bütün içinde birbirini takip eden sistemler içinde değerlendirilerek uygulanması otel işletme performansını artırmaktadır. Otel yöneticileri bu konuda lojistik faaliyetlerin bir bütün içinde değerlendirerek bu konuda gerekli önlemlerin alınması konusunda çalışmalar yapması gerekmektedir.
- Tedarik faaliyetlerinde teslimat uygulamaları, siparişlerin zamanında ve tam olarak teslim edilmesi yönünde faydalar sağlamaktadır. Otel yöneticileri tarafından doğru tedarikçi seçimi kapsamında tedarikçilerin teslimat başarıları göz önüne alınarak seçilmesi ve seçim işlemlerinden sonra düzenli olarak teslimat uygulamalarının takip edilmesi işletme performansının artırılması yönünde fayda sağlamaktadır. Teslimat uygulamaları kapsamında tedarikçi

teslimat ekipmanları ile otel ekipmanları arasında ortak standartların oluşturulması teslimat başarısını artırarak işletme performansını artırmaktadır.

- Otel yöneticileri tedarik zinciri uygulamalarında tedarik zincir ortaklıkları uzun vadeli bağımlılık yaratması nedeniyle, tedarikçi çeşitliliğine yönelmesi, tedarikçi havuzları oluşturarak başarılı tedarikçi seçim işlemlerine yönelmesi yönünde çalışmalar yapmalıdırlar. Böylece kalite, maliyet ve diğer arzu edilen tedarikçi kriterlerine uygun tedarikçiler tespit edilerek hem ekonomik hem de performans avantajı sağlanabilecektir.

Araştırmacılara Öneriler

Bursa ilinde faaliyet gösteren ve farklı dönemlere göre hizmet faaliyeti sunan otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışma sonucunda elde edilen bilgilere göre araştırmacılara öneriler şu şekildedir:

- Çalışma kapsamında tedarik zincir ortaklığının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu tespit farklı bir bölge ve örneklem alanda tekrara uygulanarak elde edilen sonuçların karşılaştırılması bu çalışma sonucunda elde edilen bilginin güvenilirliğini destekleyecektir.
- Tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansının yanında çalışan performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesini amaç edinen bir çalışma ile tedarik zinciri uygulamaları ile çalışan performans arasındaki ilişki inceleme konusu olarak ele alınabilir.

- Literatürde farklı yaklaşımlar ile ele alınan tedarik zinciri uygulamaları ile otel işletme performansı arasındaki ilişki incelenerek tedarik zinciri uygulama ile otel işletme performansı arasındaki ilişki çalışma konusu olarak ele alınabilir.
- Değişen şartları sebebiyle tedarik zinciri uygulama ölçeklerinin araştırmacılar tarafından geliştirilmesi bundan sonraki dönemde yapılacak araştırmalara fayda sağlayabilir.

Sonuç olarak; bu çalışma ile Bursa ilindeki otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamaları ile otel işletme performans ilişkisi ortaya koyularak, otel işletmelerinin tedarik faaliyetleri ile ilgili başvurabileceği bir kaynak olarak literatürde yer alacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, Avni Zafer, Önden, İsmail, ve Kara, Karahan (2015). Evaluating The Location Of Regional Return Centers In Reverse Logistics Through Integration Of Gıs, Ahp And Integer Programming. *International Journal Of Industrial Engineering*, 22(4).

Adams, C. A., Kennerly, M., ve Neely, A. D. (2002). The performance Prism Perspective. *Journal of Cost management*, 15(1), 7-15.

Agahanov, A., Özyörük, B. (2006), Stratejik Tedarik Zinciri Yönetiminde SCOR Modeli, *VI. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 22-23 Eylül 2006, s.428.

Akandere, G., ve Zerenler, M. (2017). Yeşil Otellerde Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi Ve İşletme Performansı. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2).

Aksarayli, M., ve Özgen, I. (2010). Otel İşletmelerinin İnternet Tabanlı Müşteri İlişkilerinde “E-Posta Yönetimi” Ve Türkiye’deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(2), 727-744.

Alvarado, U. Y., ve Kotzab, H. (2001). Supply chain management: the integration of logistics in marketing. *Industrial marketing management*, 30(2), 183-198.

Amit, R., Schoemaker, P.J., (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strateg. Manage. J.* 14 (1), 33–46.

Anderson, D. L., ve Lee, H. L. (2000). The internet-enabled supply chain: From the “first click” to the “last mile”. *Achieving supply chain excellence through technology*, 2(4), 1-7.

Atakan, F., ve Kayacık, G. (2002). Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu.,

Ataman, Göksel (2002). Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme. *Öneri Dergisi*, 5(17), 35-42.

Baki, B., ve Ustasüleyman, T. (2001). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri. *Verimlilik Dergisi*, 69-80.

Bayraktar, E., Gunasekaran, A., Koh, S. L., Tatoglu, E., Demirbag, M., ve Zaim, S. (2010). An efficiency comparison of supply chain management and information systems practices: a study of Turkish and Bulgarian small-and medium-sized enterprises in food products and beverages. *International Journal of Production Research*, 48(2), 425-451.

Bowersox, Donald J. (1969). Physical distribution development, current status, and potential. *Journal of Marketing*, 33(1), 63-70.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. ve Cooper, M. B. (2002). “*Supply Chain Logistics Management*”, The McGraw-Hill/Irwin Series.

Bowersox, D.J., Closs, D.J., Stank, T.P., (1999). 21st century logistics: Making supply chain integration a reality. East Lansing: Michigan State University and Council of Logistics Management.

Brawn, S.A. (2000) A case study on CRM and mass customization. In: S.A. Brawn (Ed.) *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business* (Canada, Wiley), pp. 41–53.

Brito, Marissa P., ve Dekker, R. (2003). Modelling product returns in inventory control- exploring the validity of general assumptions. *International Journal of Production Economics*, 81, 225-241.

Büyüközkan, Gülçin, ve Vardaloğlu, Zeynep (2008). Yeşil tedarik zinciri yönetimi. *Lojistik Dergisi*, 8, 66-73.

Carr, A. S., ve Smeltzer, L. R. (1999). The relationship of strategic purchasing to supply chain management. *European Journal of Purchasing ve Supply Management*, 5(1), 43-51.

Cavinato, Joseph L. (1992). A total cost/value model for supply chain competitiveness. *Journal of business logistics*, 13(2), 285.

Chand, M., ve Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.

- Chandra, Charu, ve Grabis, Janis (2007). *Supply chain configuration*. Springer Science+ Business Media, LLC..
- Chen, I. J., ve Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.
- Choi, T. Y., ve Hartley, J. L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of operations management*, 14(4), 333-343.
- Chopra, S., ve Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning ve operation. In *Das summa summarum des management* (pp. 265-275). Gabler.
- Clemons, E. K., ve Row, M. C. (1993). Limits to interfirm coordination through information technology: Results of a field study in consumer packaged goods distribution. *Journal of Management Information Systems*, 10(1), 73– 95.
- Closs, D. J., ve Savitskie, K. (2003). Internal and external logistics information technology integration. *The International Journal of Logistics Management*, 14(1), 63-76.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143– 152.
- Croom, S., Romano, P., Giannakis, M., (2000), *Supply Chain Management: An Analytical Framework For Critical Literature Review*, *European Journal Of Purchasing ve Supply Managemet*, 6, 67-83.

Çalhan, H., Çakıcı, A. C., ve Karamustafa, K. (2013). Müşteri Değeri, Müşteri Sermayesi Ve Otel Performansı İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(33), 87-120.

Çakmakçı, E. (2012). Bilgi Teknolojisi Kullanımının Otel Performansı Ve Verimliliğine Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2012(4), 47-66.

Çalışkan, Aylin, Karacasulu, M., ve Öztürkoğlu, Y. (2016). Hızlı Moda Markalarında Çevik Ve Esnek Tedarik Zinciri Yönetimi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 49-74.

Çetinkaya, A. Ş. (2007). *Bilişim teknolojilerinin konaklama işletmeleri performansına etkileri: beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Çetintürk, İ., Adıgüzel, O., ve Demir, C. (2015). Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 8(36).

Dekker ,R., Fleischmann,M., Inderfurth, K. And Wassenhove, L.N.V., (2004), *Reverse Logistics*, Springer-Verlag, Heidelberg.

Deloitte, T. (2002): “*Consulting Cost Reports on ERP Applications*”, NewYork:

Demir, M. (2014). Otel İşletmelerinde Etik İklimi-İş Performansı İlişkisi. *Journal Of Entrepreneurship ve Development/Girisimcilik Ve Kalkinma Dergisi*, 9(2).

Ducharme, L., ve Lucansky, P. (2002). The lean supply chain. *PharmaChem Magazine*, April/May: 35-39.

Dussart, C. (2000): "Internet: The One-Plus-Eight Re-volutions," *European Management Journal*, Vol.18, No.4.

Ekanayaka, Y., Currie, W. L., ve Seltsikas, P. (2003). Evaluating application service providers. *Benchmarking: An International Journal*, 10(4), 343-354.

Elagöz, İ. (2006). *Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımının maliyet hesaplama çalışmalarına etkisi* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Ellram, L. M. (1990). The supplier selection decision in strategic partnerships. *Journal of Purchasing and materials Management*, 26(4), 8-14.

Ellram, Lisa M., ve Cooper, Martha C. (1990). Supply chain management, partnership, and the shipper-third party relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.

Ercan İ., Kan, İ., (2004) Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlilik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 30 (3) s.211-216.

Erdem, B., Gökdeniz, A., ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2).

Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme.

Eymen, U. Erman (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi. *Kalite Ofisi Yayınları*, (14), 5-51.

Goldsby, T. J., ve Garcia, Dastugue, S. J. (2008). Lean thinking and supply chain management. In D. M. Lambert (Eds.), *Supply chain management: processes, partnerships, performance (pp. 217-234)*. Florida: Supply Chain Management Institute.

Gonzalez, M. E., Quesada, G., ve Mora Monge, C. A. (2004). Determining the importance of the supplier selection process in manufacturing: a case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(6), 492-504.

Gorskova, J., Ortega, E., (2012), *Cloosing the Loop: Reverse Supply Chain Management and Product return Processes İn Electronics Retailing*, *Yüksek Lisans Tezi*, Jönköping University, İsveç, 5-10.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.

- Gunasekaran, A., Patel, C., ve Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International journal of operations & production Management*, 21(1/2), 71-87.
- Gupta, M., ve Kohli, A. (2006). Enterprise resource planning systems and its implications for operations function. *Technovation*, 26(5-6), 687-696.
- Gurin, R. (2000). Online system to streamline Ford's delivery process. *Frontline Solutions*, 1(4), 1-3.
- Güçlütürk, G., ve Öter, Y. D. D. Z. (2011) Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek-İçecek Bölümü Üzerine Bir İnceleme, *12. Ulusal Turizm Kongresi*, 30 Kasım – 4 Aralık 2011, Akçakoca, Düzce.
- Hamşioğlu, A. B. (2011). Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük Ve İşletme Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 91-101.
- Hill, C., (1998), *Supply Chain : Just Do Something*, Automatic ID News, 14:1, 36-38
- Houlihan, John B. (1988). International supply chains: a new approach. *Management Decision*, 26(3), 13-19.
- Johannson, Lynn (1994). How can a TQEM approach add value to your supply chain?. *Environmental Quality Management*, 3(4), 521-530.

- Johnson, J. W. (1996). Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction, *Personnel Psychology*, 49(4): 831-851.
- Jones, Thomas C., ve Riley, Daniel W. (1985). Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 15(5), 16-26.
- Kadyrova, Janagul (2009). Tedarik Zinciri Yönetimi Çerçevesinde İşletme Performansının belirlenmesi Ve Bir Uygulama, *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, 88, Konya).
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Dogus University Journal*, 11(1).
- Kara, Karahan (2013). Tersine Lojistik Ağ Yapılanması Sürecinde Bölgesel Toplama Merkezlerinin Açılması Ve Uygulamalı Bir Örnek, *Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul).
- Karaatlı, M., ve Davras, G. (2014). Tedarikçi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve Hedef Programlama Yöntemlerinin Kombinasyonu: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 182-196.
- Karasar N. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 10. baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Khan K, A., Bakkappa, B., Metri, B. A., ve Sahay, B. S. (2009). Impact of agile supply chains' delivery practices on firms' performance: cluster analysis and validation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(1), 41-48.

Knolmayer, Gerhard F., Mertens, Peter, ve Zeier, Alexander (2002). *Supply chain management based on SAP systems: order management in manufacturing companies*. Springer Science & Business Media.

Kopczak, Laura Rock (1997). Logistics partnerships and supply chain restructuring: survey results from the US computer industry. *Production and Operations Management*, 6(3), 226-247.

Koufteros, X., Vickery, S. K., ve Dröge, C. (2012). The effects of strategic supplier selection on buyer competitive performance in matched domains: does supplier integration mediate the relationships?. *Journal of supply chain management*, 48(2), 93-115.

Kozak, M. A. (2012). *Genel turizm bilgisi*. Anadolu Universitesi.

Köse, S. (2009). *Tersine Lojistik ve Atık Kızartma Yağları Geri Kazanım Ağı Tasarımı* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Kwok, K. C. M., Choy, K. L., Lau, H. C. W., ve Kwok, S. K. (2007). A strategic customer relationship management system: a hybrid OLAP-neural approach. *International journal of enterprise network management*, 1(4), 350-371.

Langley Jr, C. John, ve Holcomb, Marry C. (1992). Creating logistics customer value. *Journal of business logistics*, 13(2), 1.

Lee, Hau L., ve Billington, Corey (1995). The evolution of supply-chain-management models and practice at Hewlett-Packard. *Interfaces*, 25(5), 42-63.

Lenny Koh, S. C., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., ve Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), 103-124.

Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., ve Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of operations management*, 23(6), 618-641.

Light, B., (2001), "A Review of the Issues Associated with Customer Relationship Management Systems," Proceedings of the Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems, Bled, Slovenia, pp. 1232-1241.

Lin, Y., ve Su, H. Y. (2003). Strategic analysis of customer relationship management—a field study on hotel enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(6), 715-731.

Liu, Shaofeng., Leat, M., Moizer, J., Megicks, P., ve Kasturiratne, D. (2013). A decision-focused knowledge management framework to support collaborative decision making for lean supply chain management. *International Journal of Production Research*, 51(7), 2123-2137.

- Lummus, Rhonda R., ve Vokurka, Robert J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 99(1), 11-17.
- Maloni, M. J., ve Benton, W. C. (1997). Supply chain partnerships: opportunities for operations research. *European journal of operational research*, 101(3), 419-429.
- Mawer, D. (2003). Enlivening analysis through performance: 'Practising set theory'. *British Journal of Music Education*, 20(3), 257-276.
- McKie, S. (2000). "Customer Role Management," Planet IT, Miles, M. B. and Huberman, A. M., *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, CA, 1994.
- Metz, Peter J. (1998). Demystifying supply chain management. *Supply Chain Management Review*, V. 1, No. 4 (Winter 1998), P. 46-55: Ill.
- Min, S., ve Mentzer, J. T. (2004). Developing and measuring supply chain management concepts. *Journal of business logistics*, 25(1), 63-99.
- Morash, E. A. (2001). Supply chain strategies, capabilities, and performance. *Transportation journal*, 37-54.
- Nightingale, Deborah. (2005) "Lean supply chain management principles and practices." *Massachusetts Institute of Technologies*.

Quinn, F. Joseph., (1997), " What's the buzz? ", *Logistics Management*, 36, 2, 43-7.

Özkan, Okan, Bayın, G., ve Yeşilaydın, G. (2015). Sağlık Sektöründe Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi. *Online Academic Journal of Information Technology, Kış*, 6(18), 1-24.

Paksoy, H. M., ve Ersoy, N. (2016). Antalya'da Faaliyet Gösteren Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 15(2).

Ping, C. H., Zakuan, N., Omain, S. Z., Sulaiman, Z., Saman, M. Z. M., & Ariff, M. S. M. (2014). Development of Supply Chain Management Practices and Competitive Advantages in Manufacturing Industries: A Review. In *Applied Mechanics and Materials* (Vol. 606, pp. 287-291). Trans Tech Publications.

Prajogo, D., ve Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514-522.

Qrunfleh, S., ve Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 571-582.

- Rıfat, İ. R. A. Z., ve Zerenler, M. (2008). Turizm İşletmelerinde Yönetim Bilişim Sistemleri Kullanımının Yönetimsel Kararlar Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 375-391.s
- Rogers, D. S., Daugherty, P. J., ve Stank, T. P. (1993). Enhancing service responsiveness: The strategic potential of EDI. *Logistics Information Management*, 6(3), 27– 32.
- Rose, G. M., ve Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.
- Salhieh, L. (2011). An exploratory study of the relationship between supply chain management practices and technical efficiency of Jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 126.
- Sánchez, Martínez A., ve Pérez Pérez, M. (2005). Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), 681-700.
- Sarkis, J., ve Talluri, S. (2002). A model for strategic supplier selection. *Journal of supply chain management*, 38(4), 18-28.
- Savaş, H., ve Kılıç, İ. (2013). Yalın Lojistik Açısından Konaklama İşletmelerinin Tedarik Zinciri Yapısı Ve Karşılaştırmalı Bir Maliyet Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 191-220.

- Savitskie, K. (2007). Internal and external logistics information technologies: the performance impact in an international setting. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(6), 454-468.
- Savaş, H., ve Kılıç, İ. Yalın Lojistik Açısından Konaklama İşletmelerinin Tedarik Zinciri Yapısı Ve Karşılaştırmalı Bir Maliyet Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 191-220.
- Shahrabi, B. (2012). The role of organizational learning and agility in change management in state enterprises: A customer-oriented approach. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(12), 2540-2547.
- Shin, N. (1999). Does information technology improve coordination? An empirical analysis. *Logistics Information Management*, 12(1/2), 138– 144.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P.; ve Simchi-Levi, E., (2000), *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies*, Irwin McGraw-Hill, New York, USA.
- Spekman, R., Salmond, D., ve Kamauff, J. (1994). At last procurement becomes strategic. *Long-Range Planning*, 27(2), 76-84.
- Srinivasan, M. M. (2011). Building lean supply chains with the theory of constraints. USA: McGraw Hill Professional.
- Stalk, G., Evans, P., ve Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard business review*, 70(2), 57-69.

- Stevens, Graham C. (1990). Successful supply-chain management. *Management Decision*, 28(8).
- Suhong, Li., Subba Rao, S., Ragu-Nathan, T.S., ve Ragu-Nathan B. (2005). Development and Validation of a Management instrument for Studying Supply Chain Management Practices. *Journal of Operations Management*, Vol. 23, pp. 618-641.
- Sultanov, Firudin. (2010) Yalın Tedarik Zincirinde Optimizasyon, *Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Swafford, Patrica M., Ghosh, Soumen, ve Murthy, Nagesh. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 288-297.
- Şengül, Ümran (2010). Atıkların Geri Dönüşümü ve Tersine Lojistik. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 73-86.
- Şimşek, A., Çatır, O., ve Ömürbek, N. (2015). Topsıs Ve Moora Yöntemleri İle Tedarikçi Seçimi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Balikesir University Journal Of Social Sciences Institute*, 18(33).
- Tan, K. C. (2002). Supply chain management: practices, concerns, and performance issues. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 42-53.
- Thoo, A. C., Sulaiman, Z., Choi, S. L., ve Kohar, U. H. A. (2017, June). Understanding Supply Chain Management Practices for Small and Medium-Sized Enterprises.

In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 215, No. 1, p. 012014). IOP Publishing.

Tracey, M., Fite, R. W., ve Sutton, M. J. (2004). An explanatory model and measurement instrument: a guide to supply chain management research and applications. *American Journal of Business*, 19(2), 53-70.

Tracey, M., Lim, J. S., & Vonderembse, M. A. (2005). The impact of supply-chain management capabilities on business performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3), 179-191.

Turner, Jerry. R. (1993). Integrated supply chain management: what's wrong with this picture?. *Industrial Engineering*, 52-55.

Türköz, Özge (2007). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Gereksinim Planlaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.*

Vachon, S., ve Klassen, R. D. (2007). Supply chain management and environmental technologies: the role of integration. *International Journal of Production Research*, 45(2), 401-423.

Van Hoek, Remko I. (1999). From reversed logistics to green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(3), 129-135.

Uran, Eren (2004). Yük Ulaştırması Ve Coğrafi Bilgi Sistemleri. *Yüksek Lisan Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: 17.*

- Whang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Technology Management*, 20(3/4), 373-387.
- Wilkerson, Taylor (2005). Best practices in implementing green supply chains. In *North America Supply Chain World, Conference and Exposition* (Vol. 5).
- Wu, Fang, Yenyurt, S., Kim, D., ve Cavusgil, S. T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 493-504.
- Yıldırım, Saniye (2009). İşletmelerde tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 175-191.
- Yiğit, Fatih (2002). *Tedarik zinciri yönetimi ve ilaç sektörü uygulaması* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Yusuf, Yahaya Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., ve Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 379-392.
- Yüksel, H. (2004). Tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımı. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 143-154.
- Yücekaya, P. (2017) Nepotizmin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İşgörenlerin mülkiyet sahipliği yoluyla ve özel girişimlere devir şeklinde

özelleştirilen işletmelerde bir araştırma, Yayınlanmamış doktora tezi, Kastamonu Üniversitesi SBE, Kastamonu.

Yücekaya, P, (2018), “The effect of nepotism on organizational commitment: An example of business privatized via property ownership of employees”, *Social Sciences Studies Journal*, Vol:4, Issue:26, pp.6089-6102.

Zhang, X., Song, H., ve Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism management*, 30(3), 345-358.

Zhou, H., ve Benton Jr, W. C. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations management*, 25(6), 1348-1365.

EKLER

EK-A ANKET

Sayın Otel Çalışanı;					
Otelinizdeki tedarik zinciri uygulamalarını ve otelinizin performansını ölçmek adına yapmış olduğumuz çalışma için aşağıdaki bilgileri ve soruları içtenlikle cevaplamanızı rica ederiz. İlginiz için teşekkürler					
Emin GÜLSOY Okan Üniversitesi Lojistik Yönetim Y.L. Programı					
1. Cinsiyetiniz a. () Kadın b. () Erkek					
2. Yaşınız a. () 18-24 yaş b. () 25-30 yaş c. () 31-35 yaş d. () 36-40 yaş e. () 41-45 f. () 46-50 yaş g. () 50 yaş üzeri					
3. Medeni Durumunuz a. () Evli b. () Bekar					
4. Eğitim Düzeyiniz a. () Okur-yazar değil b. () Okur-yazar c. () İlköğretim d. () Ortaöğretim (Lise) e. () Ön Lisans f. () Lisans g. () Yüksek Lisans ve Üstü					
5. Toplam Hizmet Süreniz a. () 0-4 yıl b. () 5-9 yıl c. () 10-14 yıl d. () 15-19 yıl e. () 20-25 yıl f. () 26 yıl+					
6. Çalıştığınız Birim a. () Ana Mutfak b. () Barlar c. () Alacarte Mutfak d. () Housekeeper e. () Teknik Servis f. () Depo g. () Satın Alma					
“1 Kesinlikle katılmıyorum; 2 katılmıyorum; 3 Kararsızım; 4 katılıyorum; 5 Kesinlikle katılıyorum” ölçeğine göre işaretleyiniz					
	1	2	3	4	5
Stratejik tedarikçi ortaklığı (STO)					
Az sayıda yüksek nitelikli tedarikçi seçip güveniyoruz					
Önemli tedarikçilerle olan ilişkimizin uzun süre dayanmasını bekliyoruz					
Tedarikçilerimizle birlikte sorunlarımızı düzenli olarak çözüyoruz					
Tedarikçilerimizi şirketimizin bir uzantısı olarak görüyoruz					
Hassas bilgileri tedarikçilerimizle paylaşıyoruz					
Ana tedarikçilerimizi planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize dahil ediyoruz.					

Bilgi Teknolojisi (BT)					
Temel tedarikçilerle doğrudan bilgisayardan bilgisayara bağlantılar var					
Orgüt içi koordinasyon elektronik bağlantılar kullanılarak gerçekleştirilir					
Ana tedarikçilerimizle elektronik posta gönderme kabiliyetimiz var					
Satınalma siparişleri faturalarının ve / veya fonlarının elektronik olarak aktarılmasını kullanıyoruz					
Tedarikçilerle ve alıcılarla koordinasyonumuz elektronik bağlantılar kullanılarak sağlanmaktadır					
Lojistik entegrasyonu (LE)					
Orgütlü lojistik faaliyetler yakından koordine edilir					
Lojistik entegrasyonumuz, mükemmel dağıtım, taşıma veya depolama ile karakterizedir.					
Tedarikçilerimizle malların gelen ve giden dağıtımları iyi entegre edilmiştir					
Bilgi ve materyal tedarikçi firmalarımız ile aramız arasında sorunsuz akıyor					
Teslimat uygulamaları (TU)					
Biz büyük müşterilere adil bir zaman esasında ürün teslim etmekteyiz.					
Müşteriler, kaynaklar, taşıyıcılar vb. Tarafından siparişleri konsolide ederiz.					
Tüm sipariş soruları için tek bir irtibat noktamız var.					
Sipariş izleme ile ilgili gerçek zamanlı görüşmelere sahibiz					
İşletme Performansı (İP)					
Son yıllardaki satış düzeyi rakiplerimize oranla daha iyidir					
Ürün/pazar bileşiminde oldukça önemli olan pazar payı rakiplerimize oranla daha iyidir					
Satışlarımızla ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla çok daha iyidir					
Satışlarımızın net karlılık oranı rakiplerimize göre daha iyidir					
Satışlarımızın net karlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla daha iyidir					
Satışlarımızın net karlılık oranında 5 yıl içindeki değişimi rakiplerimize oranla daha iyidir.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Emin GÜLSOY

Doğum Yeri ve Yılı : Akhisar 1983

Medeni Hali : Evli

Yabancı Dili : İngilizce

E-posta : emingulsoy@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise : Maltepe Askeri Lisesi (2003)

Lisans : Kara Harp Okulu (2007)

Yüksek Lisans :

Mesleki Deneyim

2008-2009 Yılları arasında 9'uncu Mot.P.Tug.K.lığında Sahra Hizmet Takım Komutanlığı (Sarıkamış/ Kars)

2009-2011 Yılları arasında Sarıkamış Asker Hastanesi Tüketim Saymanlığı (Sarıkamış/
Kars)

2011-2017 Yılları arasında Bkm.Okul ve Eğt.Mrk.K.lığında Taşınır Tüketilebilir Mal
Saymanlığı (Balıkesir)

2017 Yılında 6 ay süreyle Kara Unsur Komutanlığı Tüketim-Ana Malzeme Mal
Saymanlığı (Doha/ Katar)

2017 Yılından bu yana 20'nci Zh.Tug.K.lığında İkmal Kısım Amirliği (Şanlıurfa)