



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**FRANCHİSE YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE
TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSI**

Cihan CANBOLAT

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU**

**DOKTORA TEZİ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI**

AĞUSTOS 2021



**FRANCHİSE YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ
PERFORMANSI**

Cihan CANBOLAT

DOKTORA TEZİ

GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

AĞUSTOS 2021

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Cihan Canbolat

02/08/2021

FRANCHISE YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ
PERFORMANSI
(Doktora Tezi)

Cihan CANBOLAT

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Mayıs 2021

ÖZET

Yiyecek içecek işletmelerinde riski azaltmak amacı ile denenmiş bir işi satın almak olarak da tanımlanan franchise yöntemi farklı avantajlar sağlayarak girişimcilerin motivasyonunu yükseltmektedir. Franchise yiyecek içecek işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak ürün tedariki büyük ölçüde franchise veren ana merkez tarafından sağlanmaktadır. Rekabetçi piyasa şartlarında karlılığı arttırmayı ve maliyetleri düşürmeyi amaçlayan bir felsefe olarak tedarik zinciri yönetiminde temel unsur, süreci oluşturan tedarikçinin, üretici, dağıtıcının ve müşteri unsurlarının, bütünsel tek bir sistem olarak tasvir edilmesidir. Bu bakış açısı ile yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve bu tekniklerin uyumlu olmasına odaklanmaktadır. Tezin konusu olan tedarik zinciri performans ölçütlerinin belirlenmesi ve doğru ölçülmesi franchise yiyecek içecek işletmeleri açısından literatürde özgün bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde tedarikçi seçimi ve tedarik edilen ürünlere ait maliyet, kalite, teslimat hızı, miktar ve esneklik gibi konular diğer sektörlerde göre farklılık göstermektedir. Bu tezin konusunu, franchise yiyecek içecek işletmelerinde tedarik zinciri performansının ölçülmesi oluşturmaktadır. Tedarik zinciri performans ölçütleri SCOR 12.0 (Supply Chain Organisation Reference) modeline göre belirlenmiştir. Tezin amacı franchise yiyecek ve içecek işletmelerinde tedarik zinciri performansının ölçülmesi ve bu performansta sürdürülebilirlik, dürüstlük ve güven unsurlarının etkisinin belirlenmesidir. Tezde konu ile ilgili karar alıcılara ve uygulamacılara veri sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca yiyecek ve içecek işletmelerinde tedarik zinciri performansı ile güven ve sürdürülebilirlik ilişkisini araştıran bir çalışma literatürde yer almamaktadır. Bu tezde söz konusu değişkenlerin performans ölçütlerine etkisi ve aracılık etkileri konusunda veri analizi için kısmi en küçük kareler, yapısal eşitlik modellemesi (KEKK-YEM) kullanılmıştır. Son yıllarda kullanımı artan bu analiz tekniği birtakım hususlar gözetilerek tercih edilmiştir. Bu araştırma ile Türkiye’de faaliyet gösteren franchise yiyecek içecek işletmelerinde tedarik zinciri performans ölçümü sağlanmış ve sürdürülebilirliğin performans üzerinde etkisi ölçülmüştür. Buna ek olarak güven ve dürüstlük değişkenlerinin aracı etkileri belirlenmiş ve tedarik zinciri performans ölçütlerine etkileri araştırmaya yansıtılmıştır.

Bilim Kodu : 50301
Anahtar Kelimeler : Yiyecek ve İçecek İşletmesi, Franchise, Tedarik Zinciri Performansı, Sürdürülebilirlik, Güven
Sayfa Adedi : 82
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İrfan Yazıcıoğlu

SUPPLY CHAIN PERFORMANCE IN FRANCHISE FOOD AND BEVERAGE
BUSINESSES
(Ph. D. Thesis)

Cihan CANBOLAT

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE PROGRAMS
May 2021

ABSTRACT

Working as a risky business to buy a tested and verified franchise method in food and beverage businesses has different advantages that increase the motivation of entrepreneurs. Unlike other businesses in franchise food and beverage businesses, the product supply is largely provided by the franchisor's main center. As a philosophy that aims to increase profitability and reduce costs in competitive market conditions, the basic element in supply chain management is the description of the supplier, manufacturer, distributor and customer elements that make up the process as a single integrated system. With this perspective, it focuses on the development of management techniques and their compatibility with one another. Determining and measuring accurately of supply chain performance criteria, which is the subject of the thesis, constitutes a unique field of study in the literature for franchise food and beverage businesses. The selection of suppliers in food and beverage businesses and issues such as cost, quality, delivery speed, quantity and flexibility of the supplied products differ by other sectors. The subject of this thesis is the measurement of supply chain performance in franchise food and beverage businesses. Supply chain performance criteria are determined in compliance with the SCOR 12.0 (Supply Chain Organization Reference) model. The objective of the thesis is to measure the supply chain performance in franchise food and beverage businesses and to determine the effect of sustainability, justice and confidence of this performance. Also, it is aimed to provide data for decision makers and practitioners in the thesis. Furthermore, a study analyzing the interaction of the business with the supply chain, trust and order is not included in the literature. In this thesis, partial least squares, structural equation modeling (KEKK-YEM) have been used for data analysis on the effects of these variables on performance criteria and their mediating effects. This analysis technique, which has been used increasingly in recent years, has been preferred by considering a number of issues. With this research, supply chain performance measurement was provided in franchise food and beverage businesses operating in Turkey and the effect of sustainability on performance was measured. In addition, the mediating effects of trust and honesty variables in this effect were determined and effects on supply chain performance measurements reflected to research.

Science Code : 50301
Key Words : Food and Beverage Business, Franchise, Supply Chain Performance, Sustainability, Trust
Page Number : 82
Supervisor : Prof. Dr. İrfan Yazıcıoğlu

TEŞEKKÜR

Tezin her aşamasında yanımda olarak desteğini esirgemeyen Hocalarım Doç. Dr. Ümit SORMAZ, Doç. Dr. Aybüke CEYHUN SEZGİN, Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan YAVUZ ve her gün moral ve desteklerinden dolayı hayat arkadaşım Pelin CANBOLAT'a, kardeşlerim Ökkeş ve Ozan CANBOLAT'a, tezin yazılması ve tamamlanmasında, akademik hayatımda sürekli olarak yol gösterici şekilde motivasyonunu, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer danışmanım, Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU'na ve çalışmamın istatistiksel analizleri kısmında yardımlarını esirgemeyen değerli Dr. Öğr. Üyesi Gürkan KÜÇÜKERGİN'e ve veri toplama esnasında yardım ve destekleri için Doç. Dr. Yetkin BULUT'a teşekkür ve şükran duygularımı içtenlikle sunmayı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xv
1. GİRİŞ	1
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Yiyecek İçecek İşletmeleri	9
2.1.1. Yeme-İçme Kavramı Tarihi Gelişimi ve Ticarileşme	10
2.1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Tedarik	12
2.1.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	13
2.1.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Tedarik Zinciri...	14
2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	18
2.2.2.Tedarik Zinciri Yönetimine İlişkin Engel ve Sorunlar	20
2.2.3. Tedarik Zinciri Yararları.....	21
2.2.4. Tedarik Zinciri Kullanımı Temel Amaçları.....	23
2.2.5. Tedarik Zinciri Felsefesi.....	24
2.2.6. Tedarik Zinciri Stratejileri ve Sürdürülebilirlik.....	28
2.2.7. Tedarik Zinciri Performans Unsurları.....	29
2.2.7.1. Üretim maliyetleri	33
2.2.7.2. Miktar ve kapasite esnekliği.....	33
2.2.7.3. Dağıtım hızı.....	33
2.2.7.4. Son ürün performansı.....	33

	Sayfa
2.2.8. Tedarik Zincirinde Güven ve Dürüstlük	34
2.3. Yiyecek İçecek İşletmeleri ve Franchising.....	34
2.3.1. Franchising Tanımı	35
2.3.2. Franchising ile ilgili Kavramlar	35
2.3.3. Franchising Sisteminin Özellikleri	35
2.3.4. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi	36
2.3.5. Franchising Türleri	37
2.3.5.1. Tarafların bulunduğu ülkelere göre franchising.....	37
2.3.5.2. Dağıtım kanallarına göre franchising.....	38
2.3.5.3. Franchising işletmelerinin niteliğine göre franchising.....	39
3. YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırmanın Modeli	41
3.2. Hipotezler	42
3.3. Ölçüm Aracı	43
3.4. Örneklem ve Verilerin Toplanması	44
3.5. Verilerin Analizi	45
4. BULGULAR.....	47
4.1. Demografik Bulgular	47
4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi	49
4.3.1. Dışsal Model Sonuçları.....	49
4.3.2. İçsel Model Sonuçlar	52
4.3.3. Aracılık Etkilerinin İncelenmesi	53
4.3.4. Fark testleri	55
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	61
KAYNAKLAR	65
EKLER.....	75

	Sayfa
EK-1. Etik Komisyon	76
EK-2. Anket Formu	78
ÖZGEÇMİŞ	82



TABLoların LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Tedarik Zinciri Uygulamalarının İşletmeye Sağladığı Katma Değer..	22
Tablo 2.2. SCOR Modeli Dış Performans Ölçütleri	30
Tablo 2.3. SCOR Modeli İç Performans Ölçütleri.....	31
Tablo 4.1. Yöneticilerin ve işletmelerin özellikleri	47
Tablo 4.2. Ölçüm ifadelerine ilişkin frekans analizi ve ortalama değerler	48
Tablo 4.3. Dışsal Modele Yönelik Değerlendirme Sonuçları (Yükler, AOV ve YG)	50
Tablo 4.4. Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları	51
Tablo 4.5. İçsel Modelin Sonuçları	52
Tablo 4.6. Aracılık Etkisinin Tespit Edilmesi.....	54
Tablo 4.7. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin bölgelere göre incelenmesi	55
Tablo 4.8. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin işletme yaşına göre incelenmesi	56
Tablo 4.9. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin çalışan sayısına göre incelenmesi	57
Tablo 4.10. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin tedarikçi sayısına göre incelenmesi	57
Tablo 4.11. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin işyerinde çalışma süresine göre incelenmesi	58
Tablo 4.12. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin mesleki tecrübeye göre incelenmesi	59

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
CSCMP	Tedarik Zinciri Profesyonelleri Konseyi
H	Hipotez
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TZY	Tedarik Zinciri yönetimi
SCOR	Supply Chain Organization Reference
SCM	Supply Chain Management
SÜRD	Sürdürülebilirlik
DH	Dağıtım Hızı
DÜR	Dürüstlük
GÜV	Güven
MİKKAP	Miktar ve Kapasite
SON	Son Ürün Performansı
ÜRT	Üretim Maliyeti

1. GİRİŞ

Yeme içme konusu toplumun üzerine inşa edildiği Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde tabanı oluşturan önemli sütunlardan biridir. Yemek, toplumun sağlığı, mutluluğu açısından ne kadar öne çıkmış olsa da finansal ve siyasal açıdan da temel unsurdur. Birçok karmaşık sistemi içinde barındıran bu sistem içinde yiyecek içecek işletmelerinde kullanılan nihai gıdalar çıkış yerinden son tüketiciye gelene kadar geçirdiği süreçte tedarik zinciri kabiliyetinden ve performansından etkilenmektedir. Bir problem ile karşılaşıldığında ise işletme maddi zararları veya üretimi yapılmış olan yiyecek-içecekler açısından sorunlar oluşmaktadır (Bourlakis vd, 2004).

21. yüzyılın başlarında ağır rekabet şartları, küreselleşme ve endüstri 4.0 gibi teknolojik gelişmelerle işletmelerin hayatta kalabilmeleri, kar ederek sürdürülebilirliklerini devam ettirmeleri için tedarikçi ilişkilerine ve tedarikçi seçim yöntemlerine verdikleri önemi üst düzeyde tutmaları gerekmektedir. Üretim faktörlerini bir araya getirerek insanların yeme-içme ihtiyaçlarını onların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını da göz önüne alarak belli kurallar dâhilinde karşılayan meslek veya sosyal disiplin altına alınmış kurumlar yiyecek-içecek işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2017). Yiyecek içecek işletmeleri açısından tedariki sağlanan ürünün kalitesi, tedarikçilerin performansı ve ilişkileri literatürde yer alan çalışmalarda belirtildiği üzere ürün çıktısına büyük etki göstermektedir. Tedarikçiler içinden de en iyi olanı belirlemek niceliksel ve niteliksel faktörleri bulunduran zorlu bir tercihtir. Bu tercih süreci sonunda en iyi olanın belirlenmesi için bilimsel yöntemlerin tüm unsurlarının dikkate alınarak sürece dahil edilmesi gerekmektedir (Ada, Kazançoğlu, Aracıoğlu, 2005).

Yiyecek içecek işletmeleri arasında rekabet üstünlüğü pazardaki diğer rakiplere göre kendine özgü, başarılı ve işletmeye özel olan bir sistem oluşturmaları ile elde edilmektedir. Temel teori müşteri için optimum düzeyde verim sağlayan, katma değer meydana getiren ve sürdürülebilir bir işletme oluşturmaktır. Bu süreci stratejik araçlar yolu ile yürütebilmek için farklılaşma, düşük maliyet ve piyasa isteklerine hızlı cevap verebilme konuları esas alınmalıdır (Heizer ve Render, 2008: 36).

Bu tezde, franchise yiyecek içecek işletmelerinde tedarik zinciri performansının belirlenmesi konusu işlenmiştir. Tedarik zinciri performans ölçütleri SCOR 12.0 (Supply Chain Organisation Reference) modeline göre belirlenmiştir. Tezin amacı

franchise yiyecek içecek işletmelerinde tedarik zinciri performansının ölçülmesi ve güven ve sürdürülebilirlik etkisinin belirlenmesidir. Yiyecek içecek işletmelerinde riski azaltmak amacı ile denenmiş bir işi satın almak olarak da tanımlanan franchise yöntemi farklı avantajlar sağlayarak girişimcilerin motivasyonunu yükseltmektedir. Franchise yiyecek içecek işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak ürün tedariki büyük ölçüde franchise veren ana merkez tarafından sağlanmaktadır. Ayrıca tezde konu ile ilgili karar alıcılara ve uygulamacılara veri sağlanması amaçlanmaktadır. Rekabetçi piyasa şartlarında karlılığı arttırmak ve maliyetleri düşürmeyi amaçlayan bir felsefe olarak bakıldığında tedarik zinciri konusunda temel unsur, üreticinin, süreci oluşturan tedarikçinin, dağıtıcının ve müşteri unsurlarının, bütünleşmiş tek sistem şeklinde tasvir edilmesidir. Bu bakış açısı ile yönetim teknikleri geliştirmek ve bu teknikleri uyumlu biçimde uygulamaya odaklanmaktır. Tezin konusu olan tedarik zinciri performansının ölçütlerinin belirlenmesi ve doğru ölçülmesi franchise yiyecek içecek işletmeleri açısından literatürde özgün bir çalışma alanı oluşturmaktadır.

Teknolojinin geldiği son noktada ülkelerin sınırlarının kalkması ve bununla birlikte global dünya düzeni, işletmeler açısından yeni sistemlerin ve düzenlerin kurulması, rekabet gücünü koruma hatta artırabilmek için tedarik zinciri uygulamalarını zorunlu duruma getirmiştir. TZY işletmenin bulunduğu çevreyi etkileyen değişiklikleri izlemek ve bu hıza yetişmek için bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. TZY'nin ve uygulamalarının amacı ürünün imalatından itibaren son müşteriye ulaşana kadar her bir paydanın iletişim içerisinde ortak bir amaca hizmet etmesi, tüketicinin ihtiyaçlarını isteklerini optimum düzeyde karşılayabilmesi, kaynakların etkin kullanımı, verimi arttırmak, israfı, giderleri azaltmak, hızlı, esnek, planlı bir tedarik süreci oluşturmak temelleri üzerine meydana gelmiş bir işletme yönetimi oluşturmaktır (Sarıoğlu, 2011). TZY herhangi bir ürünün nihai müşteriye ulaşana kadar geçen süre içerisinde tüm aşamalarını konu alan bir felsefeyi anlatmaktadır. Bu süreçte bir bütün olarak tanımlanan bu organizasyon içinde bulundurduğu üyelerini ve hat performansını etkilemektedir (Dağdeviren vd. 2006). Problemsiz ve etkin bir TZY ise doğru ürünü yeterli sayıda ve hatasız olarak, doğru koşullarda doğru belgeler ile zamanında ve doğru lokasyonda optimum kar sağlayacak ücret ile ulaştırmak şeklinde açıklanmaktadır. Firmaların bu hususları uygulamalarının yalnız finansal yararlar olarak dönmeyeceği de aşîkârdır (Anvar, 2013).

İşletmelerin kar elde etmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için kritik kaynak ve hammaddelere sorunsuz şekilde ulaşması, hayatlarını problemsiz devam ettirebilmelerinde büyük önem taşır. Kaynak bağımlılığı teorisi de esasen bu problem üzerine yoğunlaşmakta ve işletmelerin kaynağa dayalı ilişkiler kurmaları gerektiğini, bu ilişkilere ve sağlıklı yürütülmesine uzun vadeli olarak bağımlı kalması gerektiğine, kaynak tedarikini engelleyecek çevresel belirsizlikleri ve bağımlılıkları azaltabilme adına stratejiler uygulayabileceklerine yoğunlaşan bir teoridir. 1960 yıllarında Pfeffer tarafından üzerinde çalışılmıştır. Sonrasında ise durumsallık yaklaşımı ile açık sistem ve örgütler arası ilişkilerin literatürde işlenmesinin ardından daha detaylı araştırmalara konu olmuştur (Yaşbay ve Ataman, t.y). Tezde yiyecek içecek işletmelerinin kaynak bağımlılığı bakış açısı ile tedarik zinciri performansı konusunun önemine odaklanması özellikle franchise işletmeler açısından performans ölçütlerinin önemini ortaya koymaktadır. Tezde kullanılan SCOR modeli 12. versiyonuna dahil edilmiş ölçütlerden son ürün performansı, üretim maliyeti, dağıtım hızı, miktar ve kapasite gibi konulara ek olarak tedarikçi ile işletme arasındaki güven, dürüstlük ve çevresel sürdürülebilirlik konusundaki etkileşim ile işletmelerin mevcut durumları ortaya konmuştur.

Teorik olarak TZY’de temel unsur, üretimden tüketime geçen tüm süreçte tedarik sağlayan, üretici, dağıtımı sahiplenen ve müşterilerin, yeknesan, tek bir sistem olarak algılandığı bakış açısı ile stratejilerin belirlenmesi ve süreç yönetilerek uyum içinde ihtiyaçların karşılanmasına odaklanır (Sarioğlu,2010).

Bu bakımdan üretime odaklı pazarlama modelleri yerine TZY hakkında memnuniyete odaklanan bir sisteme yoğunlaşmak gerekmektedir, çünkü modern tüketici maddi bir ürün alacak olsa bile bu malın sağladığı hizmetlere ulaşmak istemektedir (Bastos, 2013). Söz konusu sistemin oluşturulmasında ise, işletmenin tedarikçi seçimi konusunda özenli davranması en önemli unsurdur. Tüm ölçütler göz önünde bulundurularak en iyinin seçimi ile sistemin optimize edilmesi sağlanmalıdır. Tedarik zinciri performansının yüksek olması için uzun vadeli planlar yapılarak seçilen tedarikçiler ile olan ilişkiler bu yönde yönetilmelidir ve sürdürülebilir bir TZY amaçlanmalıdır. Yiyecek içecek işletmeleri açısından emek yoğun bir sektörde sık sık tedarikçi arayışı ve bu sürecin iş yükü ile işletme kaynaklarını harcamak yönetim açısından istenmeyen bir durumdur. Tedarik aşamasının hedefi ise, tedarikçi

ile firma arasındaki iletişimi sağlayarak olumsuz işlemleri ve bu sürede israf edilen tüm kaynakları, zaman kaybını engellemektir. İyi tedarikçi seçmenin hedefi bir firmanın ihtiyacı olan ürün ve hizmeti en uygun maliyet ve optimum potansiyel ile karşılayacak olan tedarikçinin belirlenmesidir. Bazen çok zor olan bu seçim ise firma açısından can alıcı öneme sahip olan bir süreçtir. Tedarikçi performansı firmaların verimliliğine, kalitesine ve rekabet gücüne yöneticilerin düşündüğünden daha fazla etkisi olduğu yapılan bilimsel çalışmalarla ortaya konmuştur. Franchise işletmelerde ise bu durum diğer işletmelere göre daha farklı işlemektedir. Tedarikçilerden alınmakta olan her bir ürün için işletme sermayesinden ve kaynaklarından yararlanıldığını göz önüne aldığımızda bu harcamaların üretilen ürünün maliyetine yansımakta olduğu açık bir durumdur. Bundan dolayı doğru tedarikçiyi seçmek, işletme öz kaynaklarının etkin kullanılması bakımından işletmelerin sürdürülebilirliğinde önemli bir etken rol oluşturmaktadır (Bıçakçı, 2016). Literatürde TZY ile ilgili performans geliştirmeye yönelik çok fazla çalışma bulunmasına rağmen performans ölçen uygulamalı çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir, yiyecek içecek işletmelerine yönelik olarak ise Türkiye’de tedarik zinciri performansı belirlemeye ilişkin bir çalışma yapılmamıştır. Ancak bilimsel olarak önemli olan bir firmanın kaynaklarını tedarik için tahsis etmeden önce bu performans geliştirici araştırmaların yapılması ve rekabetçi piyasada kaynaklarını boşa harcamadan optimal bir sistem kurmasıdır (Hill, 1998). Bu modelin en güncel versiyonu olan SCOR 12.0 performans nitelikleri, metrikleri ve süreçlerine göre Türkçe olarak hazırlanmış olan anket formu franchise almış olan yiyecek içecek işletmelerine uygulanarak yapılan istatistiksel analizler sonucunda tedarik zinciri performansı elde edilen sonuçlara yansıtılmıştır. Farklı işletmeler ve problemler için farklı çözüm olasılıkları tedarik zincirlerini yönlendirmekte ve yönetmektedir. Tedarik zinciri sorunları konusunda son yıllarda farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda güven ve dürüstlüğün öne çıktığı da görülmektedir. Bazı çalışmalarda doğru tedarikçinin belirlenmesi ve siparişlerin yönetimi açısından amaçlara göre normalleştirilmiş hedef programlama modeli kullanılmıştır. Sorun değiştiğinde ise tedarikçi belirleme sorunu konusunda fiyatlandırma, yanlış ürün ve yol ile zamanın minimize edilmesi uygulanarak çok amaçlı optimizasyon kullanılmıştır. Diğer bir yöntemde ise fiyatlandırma, teslimat hızı, verilen hizmet ve çalışanları seçme ya da sermaye kullanma hususlarında piyasaya dayanan bir yöntem için birlikte karar

alınması konusu incelenmiştir (Şimşek, Çatır ve Ömürbek, 2015). Bu sebeple araştırmaya katılacak olan Francise yiyecek içecek işletmeleri seçilirken kafeterya, fast-food, yöresel yemek ve lüks konsept olarak adlandırılan farklı büyüklük ve sınıflardan firmalar teze konu olmuştur.



2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Globalleşen dünyada işletmelerin rekabetçi ortamda sürdürülebilir şekilde hayatta kalmaları ve karlılık sağlamaları tek başlarına mümkün olamamakta ve işletmeleri ortak hareket etmeye teşvik etmektedir. Hammadde üreticilerinden başlayarak nihai tüketiciye gidene kadar ürünün her durağında bulunan işletmeleri konu alan tedarik zinciri konusu en uygun ve basit bir şekilde tüm zincirin çalışmasını inceleyen, iyileştiren ve şirketlerin tüketiciye karşı yapmaları gerekeni en iyi düzeye getiren bir sistemdir. (Çağlıyan, 2002).

Dünyada 1990 yılından sonra adını duyuran tedarik zinciri uygulamaları ve TZY kavramları, işletmelerin tedarik ve satış anlayışlarını önemli derecede etkilemiş ve tüm sektörlerin ilgi odağı haline gelmiştir (Koçoğlu ve Avcı, 2014). Tedarik zinciri konusunda günümüze kadar çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Konuyu derinlemesine ele almak ve gelişme ve farkları görmek açısından bu tanımlar kronolojik olarak şöyle sıralanabilir:

Tedarik zinciri; hammaddeyi alarak, bunu yarı veya tam ürünler halinde ve sonrasında bir dağıtım ağı ile bu ürünü müşteriye teslimatını sağlayan bloklardan oluşmuş ağıdır (Lee ve Billington, 1992: 66). Tedarik kaynağından çıkan ürünün üç veya fazlası işletmeler aracılığı ile müşteriye taşınması için finansal, lojistik ve bilgi temelli kurulmuş bir sistemdir (Mentzer, 2001: 5). İlk hammaddenin çıkış noktasından müşteriye ulaşana kadar işletme içi ve işletmenin dışında hizmetleri sunan birbirine bağlı tedarikçi ve kullanıcı işlemlerinin tamamıdır (Fredendall ve Hill, 2001: 5). Son kullanıcıya hammaddeden nihai ürüne dönüştürülene kadar ilk noktadan çıkan malzemenin akışı ile ilgili faaliyetler ve bu konuda bilgilerin akışı ile ilgili bütüncül bir unsurdur (Barriga, vd., 2004: 2).

TZY perspektifi ile işletmenin kimlerle hangi ortaklıkları kuracağı ve kaç tedarikçisi olacağı bellidir. Tedarik zincirine üye firmaların ilişki derecesi durumdan duruma değişkenlik gösterebilmektedir. Tedarik zincirini yöneten kişiler ilişkilerin boyutlarını da yönetirler ve bu durum da sonradan oluşacak problemleri minimize edecektir. Fakat tüm bunların uygulanabilmesi konusu ve tedarik zincirinin başarısı tecrübeye dayanmaktadır ve başarılı bir tedarikçi seçim süreci gerektirir (Yükçü ve Gönen, 2008).

Konunun önemi ve yapılacak her bir israfın ve zararın doğal kaynakların tüketilmesi hususunda ele alındığında ise sürdürülebilir tedarik zincirinin toplum tarafından anlaşılması ile sürdürülebilir tedarik zinciri kavramının ortaya çıktığı görülmektedir. Sürdürülebilir TZY finansal, çevreye zararsız ve sosyal amaçları olan, bilgi, malzeme, sermaye akışı yapılması ve tedarikçiden müşteriye ürünün doğru şekilde tedarik edilmesi kavramıdır (Sarı vd. 2017). Sürdürülebilir TZY ve entegrasyonu sağlayan firma sadece kendi çevresi ve sosyal duyarlılığı konusunda adım atmamak ile birlikte tedarikçileri ve müşterilerinin de çevresel ve sosyal performansını yükselterek onların da tercih sebebi olarak memnuniyetlerini yükseltecektir (Özçelik ve Öztürk, 2014). Sürdürülebilirlik hassasiyeti ile tedarikçi seçimi hususu ise her işletmede olduğu gibi yiyecek içecek işletmelerini de barındıran hizmet sektörünün önemli bir parçasıdır (Gündüz ve Güler, 2015). Aynı zamanda tedarik zincirinde harcanan maliyet kalemlerini ürünün müşteriye ulaştırılması, hizmetler, dağıtım ve bu süreçlerde harcanan sermayeler oluşturmaktadır. Bu açıdan israfın engellenmesi ve çevre duyarlılığı işletmeye fayda sağlamaktadır (Okutmuş ve Ergül, 2013).

Sürdürülebilirlik veya maliyetler gibi farklı etkenler bulursa da tedarik zinciri konusunda son on yılda dış kaynak kullanımı, tedarik esaslı küçülme ve birleşme gibi yönelimler firmalar ile tedarikçiler arasındaki güven konusunun önemini açıkça göstermektedir. Tedarikçiler ve firmalar arasında bulunan güven ve dürüstlük problemleri işletme yöneticileri tarafından nitel çalışmalarda da belirtilmektedir (Akman ve Alkan, 2006:23-46). Tezde tedarik zinciri performansı üzerindeki güven ve dürüstlük etkisi franchise işletmeler açısından ele alınmaktadır. Tedarik zinciri konusu, özellikle yiyecek içecek işletmelerinin sürdürülebilir ve kar getiren işletmeler olması için büyük önem arz etmektedir. Örnek olarak coğrafi işaretli ürünlerin mutfakta kullanılması, kısa tedarik zinciri uygulamaları ve teknolojik gelişmeler ışığında gıda muhafaza koşullarının gelişimi ile bu konu daha anlaşılır hale gelmektedir. Tedarik zinciri ile ilgili çalışmalarda farklı disiplinlere yönelen bir eğilim olarak sürdürülebilirlik kavramı da literatürde bulunan çalışmalar ile desteklenmekte ve çalışmada tedarik zinciri performansı üzerinde etkisi belirlenecek olan bir diğer kavram olarak görülmektedir.

Halis ve Türkay (2010) araştırmasına göre tedarikçi bağlantılarının dağıtım performansı, güven, tedarikçi firmanın büyüklüğü, bilişim ve ücret avantajı, coğrafya

ve mesafe etkenlerinden etkilenmektedir. Bu konuda ise yalnızca güven etkeni tedarikçi ile devam etme beklentisini anlamlı olarak belirtmektedir. Bu çalışma hizmet sektöründe konaklama işletmeleri için yapılmış da olsa güven duyulan tedarikçilerin daha sürdürülebilir olacakları konusunu desteklemektedir. Yiyecek içecek işletmelerinin tedarikçileri ile arasında bulunan güven ilişkisi franchise işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur. Nitekim işletmeler arasında hukuki bağlayıcılığı bulunan bir sözleşme olmasına rağmen bir güven problemi bulunması işletmenin rekabetçi piyasada dezavantajlı konuma gelmesine neden olacaktır.

2.1. Yiyecek İçecek İşletmeleri

Yiyecek ve içecek endüstrisi, insanların değişik sebeplerle oluşan evleri dışında yeme ve içme isteklerinin karşılanması için mal ve hizmet üreterek insanların kullanımına sunan ticari faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır (Koçak, 2009). Yiyecek ve içecek işletmeleri açlığı gidermenin yanı sıra, insanların ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmeleri ile birlikte keyifli ve güzel vakit geçirmeleri sonucu sosyal ilişkiler kurnalarına yardımcı olmak vb. görevleri de üstlenmektedir (Bilgin, 2018). Hizmet sektörünün en gözde alanlarından birisi ağırlama sektörüdür. Ağırlama sektörü denildiğinde akla ilk gelen ticari amaçla çalışmakta olan konaklama işletmeleri ve yiyecek içecek işletmeleridir (Çekal,2013). İnsan ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı şekilde karşılamak amacı ile işleyen veya işletilen iktisadi birime işletme adı verilirken eğer bu birimler insanların ihtiyacını sürekli olarak karşılamak üzere pazarı olan ve pazarda fiyat oluşturan iktisadi mal ve hizmetleri üretmek ve sahibine kâr sağlamak amacı güdüyorsa teşebbüs olarak adlandırılır. Buna göre her teşebbüs bir işletmedir ama her işletme bir teşebbüs değildir (Koçel,2015). Ticaret ve sanayileşme alanında geçmişten günümüze yaşanan gelişmeler, gittikçe artmakta olan dünya nüfusu, kadınların iş hayatında daha fazla rol alması ve turizmdeki hareketliliğin artması gibi sebeplerle her yıl daha çok kişi konut dışında beslenme eğilimine yönelmektedir (Okat, 2019). Bu pazardan pay almak için birden fazla ülkede faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri küreselleşmenin hız kazanmasıyla daha çok ön plana çıkmışlardır. Güçlü sermaye yapısına sahip olmaları, gelişmiş düzeydeki teknolojik alt yapıya sahip olmaları ve etkinlikte bulundukları alanın geniş olmasından dolayı küresel piyasadan etkinlikleri

ve rekabet güçleri zarar görmeden çalışmalarını sürdürebilmektedirler (Tağraf, 2002).

2.1.1. Yeme-İçme Kavramı Tarihi Gelişimi ve Ticarileşme

Bir toplumu anlayabilmek o toplumun kültürünü anlamaktan geçer. Türk mutfacı zengin ve köklü bir kültüre sahiptir. Kültürün bölümleri arasında tutarlı bir ilişki bulunmaktadır fakat bu tam bir uyum olduğu anlamına gelmez. Sosyal bilimlerde özellikle de soyut kavramların açıklanmasında kesin bir yargıda bulunmak zor olarak tanımlanmaktadır. Kültürün önemli özelliklerinden birisi yemek kültüründe belirgin bir şekilde görüldüğü üzere öğrenilir olmasıdır (Malinowski, 1984). Yemek bireye ve topluma özgü değişik yönleri olan ve birçok edebi eseri de etkileyen kültürel bir faktördür. İnsan fizyolojik olarak doğrudan yemeğe olan ilgisinin yanı sıra sosyal yönden de içinde yaşam sürdüğü kültürün etkisiyle bir yeme alışkanlığı edinir. Aynı zamanda insanın yaşadığı fiziki ve kültürel coğrafya, dini inançlar, ülkenin nüfusu vb. unsurlar yemek kültürüne etki etmektedir (Canbolat ve Yaman, 2017). Toplumların yaşamları ve kültürel geçmişleri, o topraklar üzerinde yapılan yemeklerin aynasıdır. Toplumda değişen, beslenme alışkanlıkları ve kültürü de değiştirmekte olan önemli faktörlerdendir. Türk Mutfacı ve kültürü denildiği zaman, Türkiye’de yaşam süren insanlar ve tüketilen yemekler ile birlikte bunları hazırlama, pişirme ve saklama aşamasında kullanılmakta olan araç gereç ve teknikler de akla gelmelidir. Dünya mutfakları içerisinde hem tarihi açıdan farklı medeniyetlere ev sahipliği yaptığı için hem de coğrafi açıdan üç tarafı denizlerle çevrili bir ülke olması nedeniyle Türk mutfacı her bölgesinde ayrı kültürel zenginlik barındıran bir lezzet hazinesi barındırmaktadır (Güler, 2010).

Türklerde toplu halde yemek yeme alışkanlığı oldukça eskiye dayanan bir gelenektir. Türk Mutfak kültürünü yansıtan gelenek ve uygulamalar günümüzde hala önem arz etmekte ve uygulanmaya devam etmektedir. Doğumla ölüm arası geçen zaman aralığında, insanların özel gün törenlerinde, dini veya milli bayramlarda sunulan yiyecek içecekler eskiden olduğu şekliyle uygulanmaya devam etmektedir (Güler,2010). Şehirleşme oranının artması, refah ve ticaretin gelişmesi misafirperverliğin ötesinde bir ihtiyaç doğmasına neden olmuş, şehirlerde belirli ücret karşılığı konaklama, yeme ve içme olanağı sağlayan işletmelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Aksoy, Iflazoğlu ve Canbolat, 2016).

Günümüzdeki yiyecek ve içecek işletmelerinin bilinen ilk hali de; 1600'lü yılların ortalarında İngiltere'de açılmış olan kafeler (coffeehouse) olarak gösterilmektedir. Yiyecek ve içecek servisi kafelerin açılmasından önce hanlarda yapılmaktaydı (Doğdubay, Karan, 2015).

Tarihe bakıldığında yiyecek ve içecek işletmesi şeklinde ilk restoran işletmesini kimin açtığı konusunda birçok değişik fikir bulunmaktadır. Lakin Fransa restoran sektörünün gelişmesine olan katkısı ve yazılı kaynaklarda yer almasından dolayı bu konuda öncü bir pozisyon arz etmektedir. İlk restoran işletmesi kaynaklarda 1765 yılında Fransa'nın Paris şehrinde Boulanger tarafından açılmıştır. Çorba satmakta olan Boulanger açmış olduğu restoran işletmesinde kendisini kötü hissedenden insanlara kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olacağına inandığı çorbalarını servis etmiştir. Restoran sözcüğü de esasen "Restaurers- iyileştiren" anlamı taşımaktadır (Güzel, 2017).

1960'lı yılların sonrasında hızlı servis, fast food düşüncesi popülerlik kazanmıştır (Sarışık ve Hatipoğlu, 2013). Bu yeni akımın popülerlik kazanmasıyla fast food restoran işletmelerinin sayıları artmış ve fast food üzerine çalışan zincir işletmeler anlaşma yaptığı ülkelere franchise vererek bütün dünyaya hızla yayılmıştır. 2016 yılında McDonald's ın 118 ülkeden fazlasında sahip olduğu 32.000'i aşkın restoranla hizmet sunduğu görülmektedir.

20. Yüzyıla gelindiğinde ise yeme ve içme kavramına ilişkin düşünceler değişmiştir. 20. Yüzyıl ile birlikte yeme ve içme, gerek işletmeler gerekse müşteriler için sadece varlığını sürdürmek, açlığını gidermek amacıyla bir şeyler yemek ve içmek anlamına gelmemektedir. Değişik disiplinleri etkileyen ve bu disiplinlerden etkilenen odak noktasının insan ve estetik olduğu kapsamı çok geniş bir konu olan yeme ve içme kavramı yemek yeme eylemiyle doğrudan ilişkili olduğu halde tüketim esnasında ne yenilip içildiğinden çok daha fazla anlamı içinde barındırmaktadır. Gastronomi kavramının da yaygınlaşması ve gelişmesiyle kültür ve turizm alanındaki önemi hızla artmış, bu alanda her geçen gün daha da önemli bir hale gelmiştir. Bununla birlikte bu alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin de eskiye oranla farklılaşmasına neden olmuştur. Gastronomi eğitimi ise, yiyecek ve içecek, turizm işletmelerine çalışan yetiştirmenin yanı sıra insana, geleceğe ve kültüre yapılmış bir yatırım şeklinde

düşünülmektedir. Çünkü bu çalışanların alacağı kararlar, sunacağı hizmetler ve üreteceği ürünler gelecekteki kültürü etkileyecektir (Öney, 2016).

Değişik bir bakış açısından restoranlar, özel bir endüstrinin bölümleridir. Bunları işletmek, yönetmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için dikkat ve özel bilgi gerekmektedir. Restoran sektöründe rekabet arttıkça yemek alanı kabulüne yönelik müşteri algısının önemi giderek daha da önemli bir hale gelmektedir (Tüz, 2017). Yaşam şekillerindeki değişim sonucunda konut dışında yemek yeme geçmişte varolan lüks algısına oranla sıradan bir olay haline gelmiştir. Ama yine de insanlar yiyecek ve içecek işletmelerini esas olarak yeme ve içme ihtiyaçlarını gidermek amacıyla ziyaret etmektedirler. Bu ihtiyaçlarını gidermek için ödedikleri fiyat karşılığında kaliteli bir hizmet de beklemektedirler (Temeloğlu, Taşpınar ve Soylu, 2017).

2.1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Tedarik

Günümüzde işletmeler gelirlerini arttırabilmek ve devamlılıklarını sürdürebilmek amacıyla kıyasıya bir rekabet içerisine girmişlerdir. Bu rekabet ortamında, müşterilerin beklentisini en doğru biçimde tespit eden ve bu beklentilere paralel doğrultuda hizmet veren işletmeler, bulundukları rekabet ortamı içerisinde şanslı olan tarafta yer almaktadır (Kılıç ve Babat, 2011).

Yiyecek ve içecek işletmelerinin, faaliyette bulundukları bölgelerin mutfak kültürünü yansıtabilmelelerinde ürün tedarik kaynakları önemli bir rol oynamaktadır. Yöresel ürünlerin bölgeden tedarik edilmesi konusu da turizm-tarım gibi sektörler arasındaki ilişkiyi arttırırken geleneksel pazarla olan bağın da güçlenmesini sağlayacaktır (Şengül, 2017).

Yiyecek ve içecek işletmelerinin kaliteli ürün sunabilmelerinde tedarikçilerden aldıkları mal ve hizmet önemli bir yere sahiptir. Tedarikçilerle kurulan ilişkiler, doğal ürünlerin temini, kaliteli ürünlerin alınması bu işletmelerin başarıları ile birebir bağlantılıdır. Cannon ve Homburg, (2001) ve Homburg ve Rudolph, (2001) araştırmalarında, alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkinin başarısının işletmelerin başarılı ürün sunabilmesi açısından çok önemli bir nokta olduğunu vurgulamışlardır. Flax vd. (2016) alıcı ve tedarikçi arasında başarılı bir ilişki kurulmasının işletmenin marka değeri üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağını savunmuşlardır.

Alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkide verilen karşılıklı değer, iyi ilişkiler kurma ve ilişkinin sağlamlaştırılmasında güven önemli bir faktördür. İşletmenin başarılı olabilmesi tedarikçileri ve tedarik zincirini iyi yönetebilmesine bağlıdır. Bu da ancak alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişki sürecinin kaliteli ilerlemesi ve alıcı ile satıcının karşılıklı memnuniyeti sayesinde mümkün olmaktadır (Kannan ve Tan, 2006:756-796).

Günümüzde rekabet ortamı içerisinde yiyecek-içecek gibi beğenmeli ürünler sunmakta olan işletmelerin yalnızca rakiplerinin gösterdiği faaliyetlerin taklidini yaparak ayakta durabilmeleri her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Günümüz şartlarında her sektörde olduğu gibi yiyecek-içecek sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin de tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına daha etkili şekilde cevap verebilmelerinin, karşılıklarına çıkan fırsatları kullanabilmelerinin ve rekabet gücünü yükseltebilmelerinin en önemli yolunun yeniliklere ve değişime ayak uydurmalarına bağlı olduğu belirtilmektedir (Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa, 2016).

Yiyecek ve içecek işletmeleri de tıpkı diğer ticari işletmeler gibi maliyetleri kontrol altına alma ve karı yükseltme amacıyla olduğundan iyi hazırlanmış bir maliyet kontrol sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sayede hedeflerine ulaşarak süreklilik arz eden işletmeler ayakta durabilme amacına ulaşacaklardır. Yiyecek ve içecek işletmelerindeki farklılıklar organizasyon yapısında çeşitliliğe neden olmaktadır. Maliyetler ve tedarik konusunda ise diğer işletmelere göre farklı yönetilse bile aile restoranları da franchise restoranlar veya otel işletmesinde bulunan yiyecek ve içecek departmanı gibi maksimum kârlılığa ulaşarak sürdürülebilir bir işletme seviyesine çıkmayı amaçlamaktadır (Sarıışık, 1998).

2.1.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Bir toplumun yaşam tarzı o toplumun beslenme kültürüne ayna tutarken yemek yeme ile ilgili alışkanlıklar toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Bu sebeple, ülkelerin mutfak ve mutfak kültürlerinin temel özellikleri bulundukları coğrafyanın etkisinde kalmakta ve insanlar yaşam sürdükleri bölgelerin coğrafyasına bağlı şekilde elde ettikleri ürünleri mutfaklarında daha sık kullanmaktadırlar (Kaya ve Sormaz, 2019). Yiyecek ve içecek işletmelerinin sınıflara ayrılmasında ülkelere göre değişiklikler görülse de temel özellikler bakımından birbiriyle benzer özellikler göstermektedirler (Bilgin, 2018).

Atak (2006) tarafından yapılan çalışmada yiyecek ve içecek işletmeleri; restoranlar, sınırlı menü restoranları, pastaneler, ticari kafeteryalar, içecek yerleri, bar ve tavernalar şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu farklı işletmelerin personelleri, sundukları ürün ve mekân tasarımı farklılaşırken yönetim stratejileri olarak da farklılıklar görülmektedir.

Yiyecek ve içecek işletmeleri yasalara göre belediye belgeli restoranlar, kültür ve turizm bakanlığı denetiminde restoranlar şeklinde sınıflandırılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı restoranların alt gruplarında birinci sınıf restoranlar ve ikinci sınıf restoranlar yer almaktadır.

Restoranlar servis şekillerine göre; self servis restoranlar (açık büfe ve kafeteryalar), tabldot restoranlar, alakart restoranlar, paket servis hizmeti sunan restoranlar, hızlı servis restoranlar (fast food restoranları) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu restoranlar da kuver sayılarına bakılarak büyüklüklerine göre küçük, orta ve büyük restoranlar şeklinde 3 ayrı gruba ayrılabilir (Bilgin,2018). Büyüklüklerine göre de restoranlarda bulunan yönetici sayıları ve nitelikleri farklılık göstermektedir. Büyük restoranlarda operasyon şefleri, departman şefleri, orta düzey ve üst düzey yöneticiler yer alırken küçük restoranlarda yönetim işi daha az sayıda veya tek yönetici ile ilerlemektedir.

2.1.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Tedarik Zinciri

Geçtiğimiz yarım asırda, iklimlerin değişmesi, küresel ısınma, mevsimlerin kayması, biyolojik çeşitlilikte azalma ve bozulma vb nedenlerden dolayı dünyanın geleceğinin risk altında olabileceği kanısına varılmış, insanlığın buna engel olabilmek için bir takım önlemler alması gerekmiştir. Literatür araştırıldığında sürdürülebilirliğe dair kabul gören en geçerli tanımın Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonuna ait Brundtland Raporundaki (1987) tanım olduğu söylenebilir. Rapor ismini Norveç başbakanı olan Komisyon başkanı Gro Harlem Brundtland'tan almaktadır. Rapora göre sürdürülebilirlik; “geleceğin nesillerinin ihtiyaçlarını giderme kabiliyetine zarar vermeden şimdiki nesillerin ihtiyaçlarını gidermek” olarak tanımlanmıştır (Sünnetçioğlu ve Yılmaz, 2015).

Hizmet sektörleri içerisinde turizm sürdürülebilirlik açısından sıkça değerlendirilmekte ve çalışmalara konu olmaktadır, destinasyonlar ile ilgili yerel yönetimler turizmi geliştirmek için, kente miras kalmış ve kente ait coğrafyayı,

topoğrafyayı, tarihi, kültürü ve gelenekleri turistlere pazarlamaktadırlar lakin yerel yönetimlerin sahip olunan değerleri koruma, onları biçimlendirme, restorasyon ve şekillendirme bakımından yetersiz kaldıkları görülmektedir. Bu yetersizlikten ötürü doğal ve kültürel kaynaklar plansız bir şekilde tüketilirken, fiziksel çevre için onarılması zor olan tahribatlar oluşmaktadır (Altanlar ve Kesim, 2011).

Destinasyonlar ekonomik yönden kalkınabilmek için turizmden faydalanmayı doğru bir davranış olarak algılamaktadırlar ve bu durumu sürdürülebilirlik açısından da destekleme eğilimindedirler. Fakat destinasyonlarda bulunan yiyecek-içecek işletmelerinin sürdürülebilirlik farkındalığı ile yönetilmesi ve konu hakkında bilgi yeterliliğine ilişkin çalışmaların sayısı yetersizdir. Sürdürülebilir turizm destinasyonlar için önem arz etmektedir. Çünkü destinasyonlar çevresel kaynakları korumak, sosyal fayda sağlamak ve ekonomik bakımdan kalkınabilmek için sürdürülebilir turizmden yararlanmaktadırlar (Alkan, 2015). Turizmin gelişmiş olduğu destinasyonlarda genellikle yerel, bölgesel veya ulusal seviyede farklı, kurumlarca sürdürülebilirlik merkezli plan, politika, strateji ve faaliyetler sürdürülmektedir (Doğan ve Gümüş, 2014).

Günden güne önemi artan ve artması gereken sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları, günümüzdeki ve gelecekteki yaşamın ve kalkınmanın planlanmasında, insan ve doğa arasındaki dengenin kurulmasıyla bugünün ve geleceğin nesillerinin ihtiyaç duyduğu gereksinimlerin doğal kaynaklar tüketilmeden karşılanmasına ve kalkınmanın sağlanmasına imkân oluşturulması olarak belirtilmektedir. Yiyecek-içecek ihtiyacı gibi temel bir ihtiyacın karşılanmasında sürdürülebilirliğin önemi katlanarak artmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları vardır (Bilgin ve Akoğlu, 2018).

Yiyecek ve içecek sektörü gerek atıklar konusunda gerekse tüketilen ürünlerin tedariki ve hazırlanması süreçlerinde çevreye zarar vermektedir. Bu durum yapılan araştırmalar sayesinde ortaya konmuş, gelişmiş ülkeler içinde bu duruma yönelik bilinç artarken birtakım tedbirler alındığı gözlemlenmiştir. Konuya yönelik bilinç artsa da işletmelerin alınan tedbirleri benimsemiş olması sosyal sorumluluk faaliyetleri, rekabet baskısı, tüketici baskısı, devlet baskısı ve çevre kuruluşlarının baskısı gibi faktörler sayesinde bir nebze de olsa farkındalık olduğu görülmektedir (Yazıcıoğlu, Özata ve Yarış, 2018).

Konu ile ilgili bir üst basamakta olan yeşil restoranlar ise, çevre dostu olup, enerji tasarrufu yapabilecek biçimde tasarlanan yeni veya restore edilen binalarda hizmet veren işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Yeşil restoranlar, üreticiler, distribütörler ve tüketiciler bakımından çevre bilinciyle hareket etmekte ve bu bilinçle hizmet vermektedir (Kurnaz ve Özdoğan, 2017).

Doğa ve çevreye olan zarardan ziyade ekonomik, politik ve kültürel baskının etkin olduğu batı dünyasındaki etkileşimler sonucu ortaya çıkmış olan standartlaşma, dünya topluluklarının kullanmış oldukları objelerin aynışmasını sağlamıştır. Fast-food yemekleri, Coca-cola, internet teknolojileri, cep telefonları gibi şeyler dünyada her yerde geçerli ve bulunabilir bir hal almıştır. Lipschutz 2002’de yaptığı bir araştırmasında bu hegamonik yaklaşımın ana amacının var olan toplumu disipline ederek, homojen ve tüketim yoluyla değişebileceğine inanmış insanlardan oluşmuş bir toplum haline getirmek olduğunu ifade etmektedir. Yaşanmış olan değişimler yaşamış olduğumuz dünya, küresel ürünler ve bunların beraberinde yerel kültürler açısından tehdit oluşturmaktadır. Bunlar sonucunda yaşanmış olan değişimler sürdürülebilirlik kavramını gündeme getirmiştir. Bu yüzden işletmelerin kar ve büyüme hedeflerini bir tarafa koyarak sürdürülebilir bir çevre ve ekonomik yaşam için daha dikkatli hareket etmeleri gerekmektedir (Kaya ve Yurtseven, 2013). Türkiye çok değişik ve zengin bir kültürel yapıya sahiptir. Bunun sonucu olarak Türk mutfacı; Osmanlı, Arap, Yunan, Fars ve Batı Avrupa mutfaklarının bileşiminden oluşmuş ve bu mutfakların etkisinde kalmış farklı mutfakları da etkilemiştir. Gastronomi turizmi konusunda da sürdürülebilirlik temelli gelişmeler ve katkılar, sürdürülebilir bir turizm anlayışı oluşması, yerel düzeyde üretimi yapılan ürünler ya da besin maddeleriyle yapılan yemeklerin korunması ve envanterinin tutulması, bu sayede yerel değerlerin korunması ve geliştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir (Yıldırım, Karaca ve Çakıcı, 2018).

Türk mutfacı genel açıdan tarımsal ve hayvansal ürünlere dayalı olduğundan yemeklerde toplumun üzerinde yaşamış olduğu coğrafyaya bağlı farklılık gösterebilmektedir. Türkiye, topraklarında çok farklı sebze ve meyve yetişmesinin yanında Anadolu yemekleri yapılırken kullanılan yabani otlar bakımından da çok zengindir. Buna rağmen Türkiye’de yaşamakta olan gençler üzerinde yapılan araştırmalarda özellikle fast food tarzında hizmet sunan yiyecek-içecek işletmeleri ve

bu işletmelere karşı artmakta olan talep miktarı geleneksel mutfak kültürü açısından bir tehdit unsuru haline gelmektedir (Savgın ve Zengin, 2018).

Tüketicilerin çevre dostu yiyeceklere yönelmesi bu büyük tekdüze restoranlarda bir takım değişikliklere neden olmuş, yerel ve organik yiyecekler en mühim menü trendi haline gelmiştir (Özkaya, Sünnetçioğlu ve Can, 2013).

Yemek ve mutfak kavramları aslında tarih boyunca var olmuştur. Fakat zaman içerisinde farklı süreçlerden geçerek bu gibi değişimlere uğramıştır. Bu aşamada da yemek ve mutfak kültürü ve literatürü yeni kavramlarla tanışmıştır. Bunlar arasında en önemli olanı da gastronomi kavramıdır (Kaşlı vd, 2015).

Sürdürülebilirlik çerçevesinde ele alındığında eko-gastronomi; tarım ve yemeğin üretimini, satışını ve tüketim aşamasını kapsayan ve bütün sosyal, psikolojik, kültürel ve politik unsurlarla alakalı bir süreci ifade eder. Eko-gastronomi araştırmalarında amaç, sürdürülebilir gelişimin geleneksel ilkelerini kapsayan bir gastronomi uygulanmasıdır. Eko-gastronomi yeni bir süreci ifade eder ve temelinde sürdürülebilirlik ilkeleri yer alır. Sürdürülebilirlik; sürekliliğin korunması, varlığın devam ettirilmesi ve ya sağlanmasını ifade eder. Bu sebepten, neredeyse bütün insanlar ve ya topluluklarca, pozitif bir kavram şeklinde algılanmaktadır (Yurtseven ve Kaya, 2010).

Yiyecek ve içecek tedarik zinciri küresel boyutta tüm insanları ilgilendirmekte olan bir konudur. Tedarik esnasında meydana gelen zararlar ekonomik bakımdan değerlendirilmemesi gerekmele birlikte ekolojik konuları kapsayan gıda ürünlerinin tüketiminin parayla ölçülmesinin yanında doğal kaynakların tüketimi açısından da vazgeçilmez bir sistem olarak görülmesi gerekmektedir (Harja ve Helo, 2016). Ürünlerin tedarik aşamasında enerji kaynaklarının kullanımı çok yüksek olduğu için ve bu aşamada ziyan olan ürünlerden dolayı tedarik aşamasından önce sürdürülebilir bir tedarik zinciri kurulması kıt dünya kaynaklarının tüketimi açısından çok önemlidir (Wang, 2010).

Tedarik zincirlerinin iyileştirilmesi ve değerlendirmesine yönelik aşamalar, sürdürülebilir tedarik zinciri performans ölçüm sisteminin çıkmasına neden olmuştur. Önceleri tedarik zinciri performans ölçüm sistemi, yalnızca ekonomik kıstasları içerirken, sürdürülebilirlik kavramının çıkışıyla birlikte sosyal ve çevresel kıstaslar da ölçüm sistemleri içerisinde yer almaya başlamıştır (Sarı, Ervural ve Bozat, 2017).

Sürdürülebilirlik üzerinde yoğunlaşmak bir taraftan performansı yükseltirken bir taraftan da çevre konusunda duyarlı olan müşterilere daha yüksek memnuniyet ile hizmet sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının gelişimi Brezilya, Çin ve Hindistan gibi ülkelerin ekonomilerinin büyümesi ile hızlanmıştır. Yeni pazarlar ortaya çıkması ve küresel yaşam standartlarının artması ile yaşanan büyüme ve bu büyümeden kaynaklı çevre baskısı şeklinde görülmektedir. Tedarik zinciri konusunda işletmeleri sürdürülebilirliğe iten unsurlar risk azaltmak ve finansal performansı arttırmak, çevresel sürdürülebilirliğe değer veren müşterileri etkilemek, halkın baskısı ve devlet tarafından sunulan zorunluluklar olarak sıralanabilir (Chopra ve Meindl, 2017).

Gıda ve Tarım Örgütü (FAO), dünyada her yıl insan tüketimi için üretilen 4 milyar ton gıdanın yaklaşık %30'unun gıda kaybı ya da gıda atığı olarak boşa harcandığını bildirmiştir. Bir başka ifadeyle her yıl yaklaşık 1.3 milyar ton (kişi başına yaklaşık 190 kg) gıda çöpe atılmaktadır.

Bu durum aynı zamanda kayıp olan bu gıdaların üretiminde kullanılan kaynakların büyük çoğunluğunun boşa kullanılması ve gıda üretiminin yol açtığı sera gazı emisyonlarına boşuna maruz kalındığı anlamına gelmektedir. Dünyada aç nüfusu besleyecek kadar gıda yeterli düzeyde üretilmektedir ancak bu gıdaların adil paylaşımının yapılmamasıyla birlikte tüm ülkelerde değişen nedenlerle ortaya çıkan gıda israfı, önlenmesi gereken bir sorundur. Bu kayıpların temel nedenleri arasında zayıf altyapı ve lojistik, teknoloji eksikliği, tedarik zinciri aktörlerinin yetersiz bilgi ve yönetim kapasitesi ile piyasalara erişim eksikliği gibi gıda tedarik zincirindeki verimsizlikler yer almaktadır. Gıda israfı her geçen gün farklı nedenlerle daha önemli hale gelmekte insanların gıdaya ulaşımı konusunda gelecekte sorunlar yaşayabileceği öngörülmektedir. Her şey dâhil sistemler ve açık büfe servis sistemi, sayısız gıda ve içecek seçeneğini aynı anda tüketiciye sunduğundan otel işletmeleri, gıda israfının en çok görüldüğü işletmelerin başında yer almaktadır (Sezgin ve Ateş, 2020).

2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri terimi, ilk olarak, sarf malzemelerin tedarik edilmesi ve bu sürecin yönetilmesi şeklinde açıklanmıştır (Christopher, 1992, s. 63-75).

Bir başka tanım ise tedarik zinciri hammaddeleri sağlayan ara ürün ve nihai ürüne çevirerek son tüketiciye ulaştıran bir süreç olarak tarif etmektedir (Lee ve Billington, 1992, s. 66).

TZY, Tan, Kannan ve Handfield, (1998) “Temel hammaddelerin tedarikinden nihai ürüne (ve olası geri dönüşüm ve yeniden kullanıma) kadar malzeme ve tedarik yönetimini içerir. TZY, firmaların tedarikçilerinin süreçlerini, teknolojisini ve rekabet avantajını artırma kabiliyetini nasıl kullandıklarına odaklanmaktadır” diye ifade etmişlerdir (Akben, Özel, 2017).

Mevcut rekabetçi piyasada örgütsel başarı ve performans artışı için uygulanan stratejiler genellikle güven ve işbirliği temelli müşteri-tedarikçi ilişkisi gerektirmektedir. Başarılı işletmelerin uygulamaları analiz edildiğinde müşterileri ve tedarikçileri ile sağlıklı ilişkileri bulunan, uzun vadeli, güvene dayalı işbirlikleri kurmuş oldukları görülmektedir. Tedarik zinciri yönetimi kısa vadede gereksiz stokları yok eden, nihai müşterinin ihtiyacını karşılarken zamanında, doğru ürünü, doğru yerde ulaştıran karlı uygulamaları içermektedir (Güleş vd. 2009). Bu uygulamaların hayata geçirilmesinde ve etkin bir tedarik zinciri kurulmasında tedarikçi seçimi önemli rol oynamaktadır. Bu süreçte bilimsel alanyazında dengeli skor kart veya analitik hiyerarşi yöntemleri gibi teknikler kullanılıyor olsa da aslında sistemselsel olarak bir fayda maliyet analizi yapılmaktadır. Bu analize göre amaç herhangi bir faaliyetin işletme ekonomik refahı üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerini saptamaktır. Aynı şekilde bu tedarikçilerin performansının doğru şekilde ölçülmesi ve her değişkenin önem düzeyinin belirlenmesi de etkin bir tedarik zinciri için önemli unsurlardır (Özer, 2013).

2.2.1.Tedarik Zinciri Konusunun Kronolojik Gelişimi

Sanayileşmenin gelişim göstermesiyle, 20. Yüzyılda zaman etüdü, çizelgeleme, bilimsel yönetim, üretim yönetiminin bilim dalı olarak sayılmasında finansal sipariş miktarı araştırmaları ve çalışmaları önemli rol oynamıştır. 1927'de Mayo'nun düzenlediği ve geliştirdiği insan kaynakları ve ilişkileri kavramı ile otomotiv sektöründe kullanılan montaj hattı çalışmaları ve Ford markasının üretim tekniği kitlesel mükemmellik modelini tarihe geçirmiştir (Elagöz, 2006:45).

1950'lere doğru ise sanayinin endüstriyel ve kitlesel üretim tekniklerine yönelmesi, standartlaşma, verimlilik artırma çabaları ve bu dönemde stok kontrol çalışmaları

üretim konusuna farklı bakış açıları kazandırmıştır. Bilgisayar teknolojilerinin de gelişimi ile makinalar ile entegre bilgisayarlı sistemler geliştirilmiş, basit transfer hatları ve otomasyonlar hayata geçirilmiştir (Elagöz, 2006:46).

TZY günümüzdeki halini yaklaşık kırk yıl önce almıştır. TZY'nin ortaya çıkmasında daha önceki çalışmalar ve modeller birer unsur olarak değerlendirilmekle beraber, TZY uzun bir süre ilişkilere ve bütünselliğe odaklanan bir yönetim teorisi ile ifade edilmiştir (Yağcı, 2009).

1980'lerde maliyet çalışmalarına odaklanmış olan çalışmalar ve sektörel gelişmeler, 1990'larda siparişe verilen yanıt ve siparişi tamamlama hızına odaklanmıştır (Huang ve Keskar, 2007). Weber vd. (1991) senesinde yapılan bir çalışma tedarikçi değerlendirme ölçütlerini karşılaştırmış, kaliteye verilen önemi ortaya koymuştur, sonrasında teslimat ve maliyetlerin izlediği ölçütlerin önem derecesi o yıllarda tedarik zincirinde hangi konulara önem verildiğini açıklamaktadır. Fawcett vd. (1997) ise araştırmalarında, tedarik zinciri performansı ile alakalı esas ölçütler olan kalite, maliyet, esneklik, teslimat ve yenilikçi olma ölçütlerini işlemişlerdir. Ghodsypour ve O'Brien (1998)'da yaptığı çalışma tedarikçi seçimi konusunda göz önünde bulundurulması gereken ölçütler kalite, maliyet, verilen hizmetler olarak ifade edilmiştir. (Türer vd, 2009).

Tedarik zincirinde müşteri memnuniyeti de son yıllarda araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Selim vd. 2011). Günümüz teknolojileri göz önünde bulundurulduğunda iletişimin geçmişe göre gelişimi, tedarik zincirinde kullanılan araç ve makinelerin gelişmesi ve son olarak bu alanda yapılan bilimsel çalışmaların nitelik ve niceliksel olarak yükselmesi ile mevcut müşteri memnuniyeti odaklı tedarik zinciri sistemleri gelişmiştir.

2.2.2.Tedarik Zinciri Yönetimine İlişkin Engel ve Sorunlar

Yiyecek içecek işletmeleri özelinde tedarik zincirinde yaşanan besin kaynaklı problemlerle birlikte çoğunlukla gündeme gelen ve teknolojinin gelişimiyle hızla gelişen izlenebilirlik kavramı, besin kalitesi ve güvenliğinin kilit noktasıdır. Ayrıca izlenebilirlik ile ahırdan veya tarladan sofraya, besin zinciri boyunca yer edinen tüm paydaşlar olumlu sonuçlar almaktadır. Üretici, ürünü ile ilgili detaylı bilgi almakta, muhtemel sorunlara hızlı olarak çözümler üretilebilmekte, geçmişe doğru ürünün tüm bilgilerine ulaşabilmekte, tüketici ise kullandığı ürünle ilgili tüm verilere aynı

anda ve hızlı bir şekilde erişebilmektedir. Ortaklardan diğeri olan distribütör ve perakendeciler ise, faal yığın ve TZY uygulayabilmektedirler. Aslında dolaylı yoldan toplum sağlığı ve kamu kaynakları da olumlu etkilenmektedir. Teknolojik gelişmelerin hızı, gıdaların izlenilebilirliği konusunda alternatif yöntemlerin çoğalmasını sağlamakta ve günden güne bu yöntemler olumlu olarak artış göstermektedir (Doğu, Şireli, 2015).

Ayrıca tedarikçi seçimi konusunda bilimsel yöntemlerin kullanılmaması ve doğru tedarikçi seçimi yapılması konusunda gereken çalışmaların sonradan yapılması işletme kaynaklarında israfa neden olmakta ve sürecin yönetiminde sorun yaratmaktadır. İşletmelerin yenilikçi sistemlere ayak diretmesi ve gelişime kapalı olması da tedarik zinciri uygulamaları konusunda karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır. Modern yönetim stratejileri ve iç ve dış paydaşlar arasında yapılacak anlaşmalara kapalı işletmelerin tedarik zinciri yönetiminde başarılı olması beklenmemektedir (Bıçakçı, 2016).

2.2.3. Tedarik Zinciri Yararları

Farklı bir bakış açısı ile tedarik zinciri müşteriye odaklanan bir piyasada ana rekabet avantajı olarak görülmektedir (Larsen, 2000). Zincir üyesi işletmelerin hedefleri arasında maliyet düşürmek, hizmet düzeyi arttırmak, bilgi akışı güçlendirmek, işlem hızı arttırmak, rekabet çeşitliliği oluşturmak ve işletmelerin arasındaki aktif iletişimi kurma yolu ile esnekliği arttırmak konusunda vazgeçilemez bir yer tutmaktadır (Lancioni, Smith ve Oliva, 2000).

TZY’de, zinciri meydana getiren parçaların hepsinin fonksiyonları ve amaçları açısından bütünleşik olması gerekir. Üretilen ürünün, tedarikçi kaynaktan son tüketici konumuna ulaşmasında birtakım fonksiyonlar görevlerini temel amaçlar yönünde yerine getirir. Bunlar, sipariş ve talep yönetimi, stok yönetimi, planlama, depo yönetimi ve sevkiyatlar olmak üzere özetlenebilir (Eymen, 2007).

Bir tedarik zinciri, bir mal veya hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi ile alakalı tesislerin, fonksiyonların ve faaliyetlerin organizasyonlarının sıralanmış sistemidir. Bu sıra, hammaddelerin temel tedarikçileriyle başlar ve son müşteride son bulur. Bu zincirdeki tesisler; fabrikalar, depolar, perakende satış noktaları, işlem merkezleri ve ofislerdir. Yapılacak en küçük iyileştirmenin bile tüm zincire finansal pozitif etki ve marka imajına katkı sağlayacaktır (Savaş, Kılıç, 2013).

Yiyecek içecek işletmeleri açısından tedarik gereksiniminin belirlenmesi aşaması ve maliyetler, yiyecek içecekleri uzun süre stok edememe, çabuk bozulmaları, üretildiği anda tüketilmesi gibi özelliklerinden ötürü çok önemlidir. Yine örnek verecek olursak, konaklama işletmelerinde de otelin niteliği, işletme büyüklüğü, kullandığı sistemi (her şey dahil, oda kahvaltısı, yarım pansiyon, tam pansiyon gibi) ve faaliyette olduğu dönemsel tedarik gereksinimi ve tedarik hızı net şekilde dönem bakımından belirlenmesi gerekmektedir. Bu işletmelerde ürün tedariki esnasında yapılan faaliyetler ve otellerin tedarik gereksinimi belirleme maliyetlerini ortaya koymak sezon içi iş yoğunluğunu azaltmada büyük yarar göstermektedir (Okutmuş, Ergül, 2013).

İsraflar açısından ise bu tür işletmelerde özellikle paydaşların ortak hareket etmesi sonucunda oluşan bilgi akışı ile sürdürülebilir kaynaklar lüzumsuz tüketilmez ve vakit konusunda tasarruf edilmesi gibi faydalar da sağlar. TZY ‘nin bu sektörler ile ilgili daha birçok faydasından bahsedilebilir. Bu faydalardan bazıları tedarik zinciri konseyi tarafından; çevrim süresinin kısalması, teslimat performansının iyileşmesi, Stokların azalması, zincir boyunca verimliliğin artması, zincir boyunca maliyetlerin düşmesi, tahmin doğruluğunun artması, kapasite gerçekleştirme oranının artması olmak üzere ifade edilmiştir (Özdemir 2004:87-96). Konsey tarafından belirlenen faydaların firmalara sağladığı katma değer yüzdeleri tablo.1’de yer almaktadır.

İyileşme Sağlanan Alanlar	Net Katkı %
<i>Teslim performansı iyileştirme</i>	15-28
<i>Envanter azaltma</i>	25-60
<i>Sipariş karşılama oranı iyileştirme</i>	20-30
<i>Talep tahmininde başarı</i>	25-80
<i>Tedarik çevrim süresi kısaltma</i>	30-50
<i>Lojistik masrafları azaltma</i>	25-50
<i>Verimlilik ve kapasiteyi arttırma</i>	10-20

Tablo 2.1. Tedarik Zinciri Uygulamalarının İşletmeye Sağladığı Katma Değer

Kaynak: (Şentürk, 2010).

Yukarıda belirtilen faydalar ve nicesi aynı zincirde bulunan işletmelerin (tedarik, üretim, dağıtım, perakende vb.) güçlü bir iletişim ağı ve koordinasyona sahip olması, koordine hareket etmeleri yardımıyla da ortak gaye olmuş zincir tamamında maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, müşteri tatmini ve karlılık gibi hedeflere erişmek için gerekli olduğu görülmektedir.

2.2.4. Tedarik Zinciri Kullanımının Temel Amaçları

TZY'nin hedefleri esasen zincir üyesi işletmelerin hedefleriyle paraleldir. En genel anlamda işletmelerin hedefleri, müşteri ihtiyaçlarını karşılarken maliyetleri düşürmek ve karı artırmaktır. Benzer şekilde TZY'nin gayesi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, tüm sistem genelinde maliyetleri değerlendirmek ve minimize etmektedir. (Kağnıcıoğlu, 2007:28). Bu doğrultuda en iyi yatırımı ve paranın karşılığını elde ederek rekabet avantajı yaratırken müşteri memnuniyetini de en üst düzeyde tutmak hedeflenmektedir. TZY'nin temel hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdemir, 2004:89; Ciravoğlu, 2006: 17; Karasu, 2006: 18; Serbetçioğlu, 2009: 18; Keskin, 2011:208):

- Müşteri memnuniyeti artırma yoluyla rekabet avantajı sağlama,
- Ürün kalitesi muhafaza ederek ve üründe kullanılmış hammadde, yan madde, parça ve hizmeti standardize ederek işletme pazarlık ve rekabet gücü artırma,
- Üretimi düzenli hale getirerek sürdürülebilir servis, malzeme ve bilgi akışı sağlama,
- Direkt veya dolaylı dağıtım ve üretim maliyetleri düşürme,
- Ürün kusurlarını gidererek stok maliyetleri ve faaliyet maliyetleri düşmesini sağlama,
- Zincir tamamında (tesislerin arasında, üretim sürecinde vb.) ulaştırma maliyetleri düşürme,
- Güvenilirliği yüksek tedarikçilere ulaşmak ve tedarikçiler ile sağlıklı ilişkiler kurma.

Tedarik zincirinin yukarıdaki hedeflerle beraber ürünün değerini en çoğaltma, maksimum seviyeye çıkarma gibi bir amacı da vardır (Kemer, 2013).

Kalite odaklı işletmeler önce süreçleri anlamaya çalışır. Her bir sürecin adım adım doğru tasarlanması gerekmektedir. Çünkü çoğunlukla hatalar süreçlerden kaynaklanmaktadır. TZY de süreçlere odaklanıp maliyetleri düşürerek kaliteyi yüksek tutmayı amaç edinmektedir. Bu doğrultuda TZY'yi meydana getiren süreçler başarı için ciddi önem arz etmektedir. En mühim süreçler, müşteri hizmet yönetimi, sipariş işleme yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve son olarak talep yönetimidir (Yıldırım, 2009).

Tedarikçi yönetimi konusu ise, firmaların uzun ve kısa dönemdeki planlarında kalite, maliyet, teslimat hızlı gibi amaçlarının yerine getirilmesi, ürünlerin üretildiği nokta ile tedarikçi arasında geçen süreç olarak tanımlanır. 1970'lerden itibaren satın alma işlemi tedarik yönetimi ile seviye atlayarak geçici bir çözüm olarak görülmemeye başlamıştır. Tedarik sağlayan işletmelerin yönetimi ile tedarikçiler ve işletmeler arasında mevcut iletişim uzun süreli bir hal alarak daha sürdürülebilir ve sağlam duruma gelmiştir. Tedarik zinciri ilk basamağında yer alan tedarikçi, işletme gaye ve hedeflerini yerine getirmesinde inkar edilemeyecek önemde rol oynar. Sağlam bir tedarikçi ağı, işletmelerin kısa ve uzun dönemli stratejilerine uygun hareket etmelerini sağlayacak ve işletme amaçlarına ulaşmalarında etkin rol oynayacak önemli bir etkidir (Şimşek, Çatır ve Ömürbek, 2016).

2.2.5. Tedarik Zinciri Felsefesi

Tedarik zincirinde gündelik hayattan bir örnek ile ana felsefeyi geniş bir perspektif ile tasvir etmek adına herhangi bir saatte bir çikolata veya kahvaltı için peynir almak istediğinizi hayal edelim. Market sadece bunları satmamakta, çeşitli tür, marka ve büyüklüklerde alternatifler de bulundurmaktadır. Günümüzde birçok kişi bunun zaten bu şekilde olması gerektiğini düşünmektedir. Aslen bu ürünler raflara gelene kadar yüzlerce karmaşık, koordinasyon içeren ve dikkatli bir sistemden geçmesi gerekmektedir. Bu faaliyetlerin tümü tedarik zincirinin temel adımlarını açıklamaktadır. Tedarik zinciri süreç içerisinde gelişimine devam ederken işletmeler arasındaki rekabetler 21. Yüzyılın başlarından itibaren global boyutlara ulaşmış, tüketiciler çeşitli hak ve seçim özgürlüğüne kavuşmuşlardır. En radikal değişim ise bilişim teknolojisinde meydana gelmiştir. Haberleşme ve bilgi paylaşımının hızı maliyetleri düşürmüş ve geleneksel yöntemlerde köklü değişikliklere gidilmesine sebep olmuştur (Nebol, Uslu ve Uzel, 2015).

Felsefe olarak tedarik zinciri yönetimi olgusu klasik işletme yönetiminin ötesinde işletme içi verimlilik artırmaktan ziyade, günümüz şartlarında global rekabet içindeki, yeni iş modelleri ve geliştirilmiş ürünleri son tüketiciye en iyi şekilde sunmayı amaçlayan, ihtiyacı olan firmalar için avantajlı imkanlar sağlayan bir sistemdir. Tedarik zinciri yönetme felsefesi temel olarak işletmecilikte gelişen ve değişen yeniliklere adapte olmaktır. TZY olgusu birçok sebepten dolayı uygulamacılar, işletmeler ve araştırmacıların ilgisini çekmekte olan karlı bir alandır.

Bu olgunun ilk çıktığı yıllarda üretim sistemlerinde itme ve çekme teknikleri, ihtiyaç planlaması tekniği ve bir depodan perakendeciye dağıtım sistemi konularını oluşturan envanter lojistik yönetimi konularına odaklanılmaktaydı. Fakat son yıllarda ilgi eşzamanlı akış üretimi, çok basamaklı envanter, girişim kaynak planlama gibi bütünleşik sistem uygulamalarında toplanmaktadır. Bu ilgi kaymasının birçok sebebi mevcuttur. İlki, envanter yönetimi, materyal planlama, lojistik ve üretim sistemleri, kapasite planlama gibi birbiri ile bağlantılı komplike sistemleri planlarken ve yönetirken daha özenli çalışmalar ve yönetim tekniklerinin kullanılması ile işletme performanslarının arttığı görüldü. İkinci olarak ise bilgi ve iletişim teknolojisinde gerçekleşen gelişmeleri takip ederek işletmeler arasında bütünleşik bir iletişim kanalı oluşturma yoluyla karar vericilerin stratejileri ve taktiklerini uygulama ve kontrol etme kabiliyetinin yükseldiği görüldü. Bu tarz sistemlerin geliştirilmesi işletmelerin rekabetçi piyasada sisteme hızlı entegre olmasında önemli rol oynadı. TZY felsefesini adapte etmek isteyen işletmelerde yöneticiler ilk olarak TZY faaliyetlerini uygulamak mecburiyetindedirler.

Bahsi geçen tedarik zinciri uygulamaları aşağıda sıralanmıştır (Mentzer, 2001, 11).

1. Faaliyetlerde bütünlük sağlanması,
2. Karşılıklı olarak bilgi paylaşılması,
3. Karşılıklı kanal riskleri ve kazançlarının paylaşılması,
4. İşbirliği ve ortaklık bilinci ile hareket etmek,
5. Hedef ve müşterinin aynı olduğu bilinci ile hizmete odaklanılması,
6. Süreçleri bütünleştirmek,
7. Uzun vadeli ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi amacı ile ortaklık sağlamak,

İşletmeler belirtilen tedarik zinciri uygulamalarını hayata geçirerek tedarikçi-müşteri ilişkilerini sağlamlaştıracak ve rekabet avantajı kazanma yolunda planlı adımlarla ilerleyecektir. Efektif bir tedarik zinciri kurulması için tüm zincir üyeleri tarafından söz konusu uygulamalar benimsenmeli ve uygulanması lazım gelmektedir (Elagöz,2006).

Tedarik konusunda başarılı olan işletmeler faaliyetlerinin devamlılığını sergileyebilmesiyle de önemli oranda ilgilidir. Günden güne yükselmekte olan zorlu

rekabet koşulları gölgesinde, işletmenin devamlılığını sağlamak ve rekabetçi avantaj sağlamak, işletme kaynaklarını yüksek verimlilikle kullanmak, kalitede yüksek ve maliyet olarak düşük tutmak ile mümkün olmaktadır. Firmalar, bu rekabetçi piyasada değişim gösteren tüketici taleplerine yanıt verebilmek için üretimde esneklik göstermek ve üreticiden tüketiciye kadar tedarik zinciri performans unsurlarını etkili bir biçimde yönetme mecburiyetindedir. TZY, teorik olarak toplam maliyetin en aza düşürülmesi konusunda tedarikçiden müşteriye giden yolda bulunan durakların ve işlemlerin tamamı olarak bilinmektedir (Dağdeviren, Eraslan, 2008).

Bu bakış açısı ile işletmeler açısından hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve müşteriye en kısa sürede ürün ulaştırılması ayrıca önemlidir. Diğer bir yandan ürünün hatasız şekilde, talep edildiği gibi üretilmesi de temel hedeflenir. İşletmeler açısından yine diğer bir husus da stokların yönetilmesidir. Stok miktarının asgari düzeyde tutulması işletmenin verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Çünkü satılmamış ürün, firmayı likidite problemiyle karşı karşıya bırakacaktır. Bununla birlikte stokları depolama, sigortası, güvenlik ve benzer konular bakımından maliyet artışına neden olacaktır. Fakat stokların yeterli olmaması da sakıncalıdır. Müşterinin birden artış gösterebilecek taleplerine hazırlıklı olunmalı ve bu tür kriz durumlarında ihtiyaçlara hemen yanıt verilebilmelidir. Bu da çevik bir tedarik zinciri kurulması gerekliliğini gösterir (Sarı vd. 2017).

Bir başka açıdan TZY pek çok unsur üzerinde etkiye sahip olsa da TZY'yi etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Bu etki unsurları; globalleşme, rekabet, müşteri talepleri, çevre, bilgi ve iletişim, resmi etkiler, çalışanların bilgi ve becerileri şeklinde yedi faktör olarak sıralanabilir (Öztürk, 2016).

İşletmeler açısından tedarik faaliyetinin çeşitliliği; finansman, hizmet, maddi girdilerin tedariki ve personel tedarik etme şeklinde gerçekleşmektedir. Tedarik felsefesi kavramı “Amaca erişmek için gerekli araç ve olanakların temin edilerek emre hazır kılınması düşüncesidir” (Tosun, 1971; 404) şeklinde tanımlanabilir. Daha dar bir bakış açısıyla ise sadece ürünün malzemeleri olarak görülen tedarik olayı, geniş çerçevede ürünün meydana gelmesinin her safhasında kullanılan farklı mal ve hizmetlerin elde edilmesidir. Firmaların ekonomik faaliyetleri geçmişine bakıldığında öncelikle ticari döngü süreci içinde meydana gelmişlerdir. Ticari döngü sistemi ise; para, mal, para şeklinde akışın ilerlediği tahsilatlar şeklinde ortaya

çıkıştır. Fakat zaman geçtikçe ticari döngünün mihenk taşı oluşturur malların elde edilmesi ve hareketleri üretimin gölgesinde kalarak ardında boy göstermiş bununla birlikte işletmeler ticari döngüyü para, üretim girdileri, üretim, piyasaya sürme, para olmak üzere genişlemiş ve üretimi kapsayan bir yapı haline gelmiştir (Türker, Balyemez, Biçer).

TZY işletmeler için önemini ispat etmiş olan stratejik yönetim araçlarından vizyon ve misyon bildirileri, senaryo planları, stratejik planlama, dış kaynakların kullanımı, temel yetenekleri, toplam kalite yönetimi, benchmarking, müşteri ilişkileri, , Swot (Fütz) analizi, Boston danışma grubu-büyüme ve pazar payı matrisi, stratejik işbirlikleri konuları arasında bulunmaktadır (Şentürk, 2010).

Tedarik zinciri içerisinde de bir diğer önemli unsur risk yönetimi konusudur. Yani TZY risklerinin etkileri umulmadık derecede büyük ve etkileyici önem taşımaktadır. Burada meydana gelebilecek negatif bir olay yalnızca güncel finans kayıpları olarak görülmemektedir. İşletmenin yakın zamanda ve geleceğe yönelik planlarında malzeme, tedarik zinciri kesintisi, ürün kalitesinde düşme, teçhizat ve üründe zarar görme, teslimat aksaması, itibar kaybı vb. olarak da meydana gelebilmektedir. Tedarik zinciri fonksiyonlarının iyi biçimde uygulandığı tedarik zincirlerinde dahi işletmenin etki alanı dışında olan afetler, savaşlar, terör veya yakın zamanda tanık olduğumuz küresel salgın gibi etkenler pek çok sektör ve firmayı etkilemiş olan unsurlar olarak gösterilebilir (Erdal, 2018).

Farklı bir açıdan bakacak olursak küresel alanda yaşanan değişimler neticesinde giderek işletmeler tedarikçileri ile ortaklıklarını geliştirmiş üretime dahil etmiş ve bazıları üretim sürecini de tamamen onlara devretme eğilimi göstermiştir. Tedarik zincirindeki bütüncül felsefeyi kavramak açısından bu ortaklıklar somut örnekler olarak görülmektedir. Tedarikçilerin yeni ürün geliştirme sürecine sağlayabileceği faydalar, beceri, imkân ve kabiliyetleri ve bunları kullanarak müşterileri için yerine getirebilecekleri faaliyetler için tedarikçi aldığı uygulamaların hepsini birleştirerek nihai müşteriye maksimum faydalı ürün sağlamak şeklinde ortaya çıkmaktadır. 21. Yüzyılda ürünlerin yapısı git gide daha komplike bir hal aldığından dolayı ve bu doğrultuda tedarikçi farklı özellikte ürünler sağlama ve araştırma geliştirme faaliyetleri ile yeni ürünler sunma aşamalarına tedarikçilerin katılması yönünde kararlar alması ile tedarik zinciri uygulamaları daha önemli bir hal almıştır. Bu

konuda otomotiv sektöründe birçok araştırma ve uygulama bulunmaktadır. Yapılan işbirlikleri işletmelerin paydaşları ile senkronize çalışmalarının başarılı sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda tedarikçilerin yeni ürün gelişim sürecine erken aşamada katılım sağlaması genel itibariyle maliyetleri düşürmekte, kaliteyi yükseltmekte ve pazara giriş süresini azaltmaktadır (Güleş ve Çağlıyan, 2010).

2.2.6. Tedarik Zinciri Stratejileri ve Sürdürülebilirlik

Tedarikçi belirlerken ve ürün sağlarken işletmeler kaynaklarından ve zamanlarından harcamaktadırlar. Sezgilere dayanan kararlar mantık ve bilimsel analizlerden uzak kalmakta ve işletmelerde sermaye kaybına yol açmaktadır (Davras, Karaatlı, 2014).

Örneğin; veri akışı stratejisi olarak tedarik zincirinde satış noktasında satışın gerçekleştiği esnada kasada okutulan barkod ile birlikte ürün o anda mağaza stoklarından düşmektedir. Bu bilgi üretici firmanın veri tabanına ulaşmakta ve stoklar gözlemlenmektedir. Satışlar haftalık toplam satış olarak ele alınmakta ve stoklardaki eksiklikler tedarik zinciri tarafından giderilmektedir. Dağıtım merkezlerinin farklı noktalara kurulması da stokların eksikliklerinin giderilmesinde hızı arttırmaktadır (Altaygil, 2001).

Tedarik zinciri, barındırdığı güncel yaklaşımlar ve stratejik konular açısından, genellikle çevik tedarik zinciri, yeşil tedarik zinciri, insani tedarik zinciri, yalın tedarik zinciri ve sürdürülebilir tedarik zincir şeklinde farklılaşmaktadır. Doğa kaynaklarının tükenmesi ile ilgili toplum farkındalığı artması tedarik zincirinde sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel ve sosyal olarak üç boyut altında incelenmektedir. Sürdürülebilir tedarik zinciri; firmalar arasındaki bilgi, malzeme akışı ve para akışını sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmesi ve çevre ile ilgili hedeflerin başarılı bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilir (Sarı, Ervural, Bozat, 2017).

Yıllara göre kronolojik olarak bakıldığında bu konuda Handfield ve arkadaşlarına göre (1997) sürdürülebilir yeşil TZY; tedarik ve satın alma, tasarım, depolama, paketleme, lojistik ve dağıtım, üretim ve montaj şeklinde siparişin tamamlanmasının tüm süreçlerinde çevre duyarlılığının ve sürdürülebilir işletme çevresi hususlarının uygulanmasıdır. Zhu vd. (2005) yılında yaptıkları çalışmada yeşil TZY; işletmelerin ekolojik verimliliğini yükseltme, çevresel riskler ile bunların etkisini azaltma işletme amaçlarına ulaşmak ve vizyon, misyon belirleme konusunda yenilikçi ve sosyal bir

modeldir. Srivastava (2007) konuyu, malzeme seçimi ve tedarik, üretim süreçleri, ürün tasarımı, ürün teslim edildikten ve kullanıldıktan sonra TZY süreçleri tamamının çevresel düşünmeyle ilişkilendirilmesidir.

Gelişmeye devam eden ülkelerden biri olarak Türkiye'nin enerji olarak bulunduğu nokta ve kullanımı yıldan yıla artmaktadır. Çevresel Performans İndeksinin sonuçlarına göre esas alınan 10 konunun verdiği sonuçlarda dünyada 178 ülkeden 67.68 puan alan Türkiye listede 99. olarak bulunmaktadır (EPI, 2014). Türkiye, hava kalitesi 79.03, sağlık etkisi 74.42, su ve sanitasyon 85.06, su kaynakları konusunda 78.99, tarım konusunda 87.04, ormanlar konusunda 68.48, balıkçılık 57.82, biyolojik çeşit ve habitat bakımında 22.53 ve son olarak iklim ve enerji açısından da 47.77 puan almış bulunmaktadır (EPI, 2014). (Akandere, Zerenler,2017)

90'ların sonuna ulaşıldığında işletmeler sürdürülebilirlik konusuna dair önemli adımlar atmaya başlamış ve duyarlılık kazanmışlardır. Ulusal ve uluslararası mecralarda sık sık bahsi geçen bir konu olan çevresel duyarlılık işletmelerin hizmeti üretme aşamasında, sunumunda ve hatta satıştan sonra hizmet sağlamada yani ürünün hayat eğrisi boyunca katma değer sağlamakla beraber ekoloji konusunda da değer yaratma konusuna da yoğunlaşmalarını sağlamıştır (Büyüközkan, Vardaloğlu, 2008). 2020 Yılı itibarı ile ise Türkiye Cumhuriyeti tarafından gerçekleştirilen Tarım ve Orman Bakanlığının projesi olan 'gıdanı koru, sofrana sahip çık' projesi kapsamında gıda kaybı ve israfının azaltılması, otel, restoran ve kafelerde bu farkındalığın sağlanması amaçlanmaktadır.

2.2.7. Tedarik Zinciri Performans Unsurları

Son yıllarda literatürde TZY ile ilgili çalışmalar sayıca artmıştır. Buna rağmen tedarik zincirinin performans değerlendirmelerine ilişkin çalışmalar ise sınırlı sayıdadır (Yüksel,2004). Tedarik zincirinde performansı ölçme kompleks bir yapısı olan ve zincirin yönetimindeki temel esaslardan biri olarak görülen unsurdur. TZY'den bahsedilebilmesi için hâlihazırdaki duruma hâkim olmak ve yapılan iyileştirme ve uygulamaların etkisinin denetlenerek kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Makul ölçütlerle açıklanmış sistemli şekilde belirlenen değişkenler ile "Tedarik Zincirinin Performansının Ölçülmesi" başarılı bir tedarik süreci ve rekabetçi piyasada avantajlı bir konum için gereklidir. Modern zaman şartlarında firmaların yalnızca kendi işletmeleri içindeki faaliyetleri ile rekabet avantajı elde

edebilmesi, birden fazla iş ortağı ile hareket eden, bütüncül bir tedarik felsefesi benimsemiş, uyumlu bir şekilde müşterilerin ihtiyaçlarına ve gelişmelere yanıt verebilen firmalara nazaran daha zordur (Dağdeviren, Tan, Kurt, 2006).

Tedarik zinciri performans ölçütlerinin daha iyi anlaşılması açısından 2019 yılında tamamlanan çalışmada detaylı olarak verilen ve tedarik zinciri konusunda birçok sektörde kullanılan, SCOR (Supply Chain Organisation Reference) modeli kullanılmıştır. Bu model bu konuda işletmelerin ve karar alıcıların aynı dili konuşmasını sağlayan bir sistemdir. SCOR modelinin belirlemiş olduğu dış performans ve iç performans ölçütleri tabloları aşağıda yer almaktadır.

Dış Odaklar				
Güvenilirlik	Cevap verebilirlik	Çeviklik		
Kusursuz sipariş işleme	Sipariş karşılama döngü süresi	Olumsuz tedarik zinciri uyarlanabilirliği	Olumlu tedarik uyarlanabilirliği	Riskteki ortalama değer
- Eksiksiz teslim edilen sipariş yüzdesi - Müşteri taahhüt tarihine kadar teslimat performansı - Hassas belgeleme - Mükemmel Durum	- Tedarik döngü süresi - İmalat döngü süresi - Teslimat döngü süresi - Perakende satış döngü süresi	- Olumsuz tedarik uyarlanabilirliği - Olumsuz imalat uyarlanabilirliği - Olumsuz sipariş uyarlanabilirliği	- Olumlu tedarik uyarlanabilirliği - Olumlu imalat uyarlanabilirliği - Olumlu sipariş uyarlanabilirliği - Olumlu tedarik geliri uyarlanabilirliği - Olumlu sipariş geliri uyarlanabilirliği	- Risk derecesi - Riskteki değer (plan) - Riskteki değer (tedarik) - Riskteki değer (imalat) - Riskteki değer (teslimat) - Riskteki değer (gelir)

Tablo 2.2. SCOR Modeli Dış Performans Ölçütleri

İç Odaklar			
Varlıklar			Maliyetler
İşleyen sermaye geliri	Sabit sermaye geliri	Nakit döngüsü	Hizmet sunmak için toplam maliyet
- Borçlu hesaplar - Alacaklı hesaplar - Envanter	Tedarik zinciri sabit sermayesi	- Tamamlanmamış satış günleri - Stok tedarik günleri - Tamamlanmamış borç günleri	- Planlama maliyeti - Tedarik maliyeti - Malzeme maliyeti - Üretim maliyeti - Sipariş yönetimi maliyeti - Tamamlama maliyeti - Gelir maliyeti - Satılan malların maliyeti

Tablo 2.3. SCOR Modeli İç Performans Ölçütleri

Konu ile ilgili performans ölçümüne ve mevcut ölçütlere yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Tedarik zinciri performansı üzerine etkisi bulunan, faaliyetleri ve alt değişkenlerini belirlemek için yapılan araştırmalar ve zincir performansını iyileştirilmeyi hedefleyen araştırmalar da farklı sektörlerle yönelik olarak yapılmıştır.

Tedarik zinciri performans ölçümü ile ilgili detaylı araştırma yapıldığında yıllara göre Lin ve Lin (2002) elektronik ticaret siparişleri, talep ve stok bilgilerine ait farklı bilgilendirme seviyelerinin zincir performansına etkilerini konu olarak işlemişlerdir. Tedarik zincirinde uygulamaların performansa etkilerini saptamayı amaçlayan Li ve arkadaşları (2006) yılında yaptıkları araştırmada ise TZY faaliyetlerine ait beş faktör (müşteri ilişkisi, stratejik tedarikçi ilişkisi, bilgi paylaşımında kalite, bilgi paylaşımı düzeyleri ve geciktirilmiş farklılaşma) belirlenmiş bunlarla işletme performansı ile rekabetçi avantajın bağlantılı olup olmadığı araştırmaya konu olmuştur. Yapılan ampirik araştırmanın sonuçları, TZY konusunda yapılan faaliyetlerin düzeyini artırarak firmanın rekabet avantajı konusunda gelişeceği ve işletmenin performans yükselteceğini göstermektedir.

Deshpande (2012) yılındaki araştırması sonucunda; tedarikçiler ile uzun vade hedefleyen ilişki kurma, senkronize mühendislik uygulama çeşitleri ve stokların maliyetlerinde düşüşler konularında stratejik satın almanın pozitif yönde etkisi olduğu; senkronize mühendislik uygulamaları müşteri istek ve talebi karşılama süresini kısaltılma üzerine pozitif etkisi bulunduğu; tedarikçiler ile uzun süreli ilişki kurmak müşterilerin taleplerini karşılama süresinde düşüş, stok maliyetlerini düşürmek ve teslimatta esneklik üzerine pozitif yönde etkileri bulunduğu; teslimatta esnekliğin stok maliyetlerinde düşüşü, müşterilerin taleplerine cevap vermede süreyi kısaltma ve müşteri memnuniyetleri üzerine pozitif yönde etkisi bulunduğu; müşteri talepleri karşılama süreyi kısaltılmanın müşterilerin memnuniyet düzeyleri üzerine pozitif yönde etkisi bulunduğu; stok maliyeti düşürülmesi ile işletme finansal performansı ve pazar performansının artış gösterdiği; müşteri memnuniyeti artışı ile işletme finansal ve pazar performansı üzerinde pozitif yönde bir etki görüldüğü sonuçlarına ulaşmıştır. Rexhausen ve arkadaşları (2012) çalışmalarında, zincir performansları üzerindeki talepleri yönetilmesi konusunun önemini ve gerekliliğini göstermektedir. Yaptığı ampirik çalışmada Carr (2016) işletmelerin arasındaki

anlaşma, işbirliği ile tedarik zinciri performansının arasında ilişki olup olmadığı ile birlikte, bilişim ve iletişimde yaşanan gelişmelerin ilişkileri kolaylaştırmada üstlendikleri rolü ortaya koymuştur. Macchion ve arkadaşları (2017) çalışmasında kişiye özel ürünleri üretmede bir tedarik zinciri simülasyon modeli geliştirmişlerdir. Tarafdar ve Qrunflen (2017) araştırmasında, stratejik tedarikçilerin ortaklıklarını, müşteri ilişkilerini, gecikme ve ertemeleri değişken olarak çevik tedarik zinciri stratejisinden yola çıkarak tedarik zinciri performansında olumlu bir etki sağlandığını göstermişlerdir. Hull (2005) araştırmasında literatüre, tedarik zinciri performansının arz-talep esnekliğine dayandığını destekleyen bir model sunmuştur. Chen ve arkadaşları (2014) yılında yaptıkları çalışmada özgün şekilde, davranışa dayalı faktörler ile tedarik zinciri performansı ilişkilerini incelemek amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanarak ampirik çalışmalarının sonuçlarını sunmuşlardır (Bıçakçı, Üreten, 2016).

Yapılan çalışmalar ele alındığında tedarik zinciri performans ölçütlerinden pek çok değişken belirlendiği göze çarpmaktadır. Örnek verilecek olursa; yıllık ortalama pazar payı büyümesi, pazar payı, yıllık ortalama satış büyümesi, yatırımların geri dönüş oranı, ürünlerin kalitesi ile rekabetçi piyasa konuları ölçüt olarak belirlenen hususlardan bazılarıdır (Tan vd., 1999: 1052). Buna ek olarak çalışmalarda zaman (üretim teslim süresi, teslimat hızı, teslimat sıklığı vb.), kalite (güvenilirlik, algılanan kalite, uyum, dayanıklılık vb.), maliyet (üretim maliyeti, hizmet maliyeti, satış fiyatı vb.) ve esneklik (malzeme kalitesi, çıktı kalitesi, ürün farklılaştırma vb.) değişkenleri performans ölçütü olmuştur (Pyke vd, 2000:584; Neel Y vd, 1995:83). Bu ölçütler farklı sınıflandırma kriterleri içinde değerlendirilebilmektedir. Örnek olarak, taktiksel, stratejik ve faaliyete odaklanan ölçütler olarak belirlendikten sonra kendi içinde de finansal ve finansal olmayan olarak iki grupta incelenebilir (Gunasekaran vd., 2001:84). Fakat finansal ölçütlerin işletmeler tarafından paylaşılmak istenmemesinden dolayı araştırmacılar genellikle finansal olmayan ölçütlere yönelmiştir, bu da yapılan araştırmalar konusunda tekrara düşüldüğünü ve öznel değerlendirmeler yapıldığını göstermektedir (Perçin,2005).

Tedarik zincirinin erken dönemlerinde odak noktası daha çok tedarikçinin üretim ve dağıtım gereksinimini karşılamaya yöneliktir. Müşteriyle iletişim, güven, sürdürülebilirlik, dürüstlük hizmet veya hız verimlilikleri görmezden gelinmiştir. Bu

konularda yapılan çalışmaların önemi farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda, problemlerin çıkış noktaları ve çözümü konusunda görülmektedir (Treville, Saphiro ve Hamari 2003:615).

2.2.7.1. Üretim maliyetleri

Ürünlerin hammadde çıkış noktasından son müşteriye ulaşana kadar işletme sermayesinden tüketilen kaynakların maliyetinin toplamıdır. Üretim maliyeti; direkt malzeme maliyeti, direkt işçilik maliyeti ve üretim giderleri olarak sıralanabilir. Bu konuda tedarik zincirinin son müşteriye olan ürün maliyetini minimize etme (enazlama) kabiliyeti ve oluşabilecek her türlü israfı minimize etme (enazlama) kabiliyeti tedarik zincirlerinde üretim maliyetlerine etki etmektedir. Ayrıca emniyet stoğunu minimize etme (enazlama) kabiliyeti de işletmelerde maliyetler açısından performansa etki eden bir husustur.

2.2.7.2. Miktar ve kapasite esnekliği

Miktar kapasite esnekliği konusu stok ve depolama, taşıma kapasitesi, dağıtım zinciri ve stok yönetimi gibi konuları kapsamaktadır. Tedarikçi ile oluşturulan tedarik zincirinin son müşteriye tam ve eksiksiz ürün teslim etme, değişik miktarlarda ve sık aralıklarla ürün teslim etme ve müşterilere küçük lotlarda ve küçük ebatlarda ürün teslim etme kabiliyeti gibi özelliklere sahip zincirler miktar ve kapasite esnekliği konusunda örnek gösterilmektedir.

2.2.7.3. Dağıtım hızı

Başarılı bir tedarik zincirinde dağıtım hızı hammadde veya hizmetin üretim noktasından nihai müşteriye ulaşana kadar geçen süreçte zincirin müşteri problemlerine çabuk cevap verme ve çözme kabiliyeti, tam zamanında ürün teslim etme kabiliyeti gibi ölçütleri bulunmaktadır. Bu fonksiyonları daha iyi olan tedarik zincirleri dağıtım hızı konusunda performans olarak başarılı sistemlerdir.

2.2.7.4. Son ürün performansı

Son ürün performansı nihai müşterinin satın almış olduğu ürünün farklı ölçütler ile değerlendirilmesidir. Tedarik zinciri, malzemelerin elde edilmesi, bu malzemelerin son ürünlere dönüştürülmesi ve bu son ürünlerin de müşterilere dağıtım işlevlerini gerçekleştiren tesis ya da tüm seçeneklerinin ağı olarak belirtilebilir. Bu konuda

tedarikçi ile oluşturulan tedarik zincirinin son müşteriye sıfır hatalı ürün sunması, katma değerli hizmetler sunma kabiliyetleri ve son müşteri siparişlerinde geç, hasarlı ve eksik siparişleri elimine etme kabiliyeti gibi etkenler son ürün performansına etki etmektedir (Council,2008).

2.2.8. Tedarik Zincirinde Güven ve Dürüstlük

Tedarik zinciri konusunda önemli hususlardan birisi olan güven konusu ise, itimat sağlanabileceği düşünülen iş ortaklarına inanma isteği şeklinde açıklanmakta ve bu beklenti olumlu faaliyetler ile karşılık bulmadığında veya verilen vaatlere taraflarca uyulmadığında zincir işleyişinde sorunlar yaşanmaktadır. Özellikle yiyecek içecek işletmeler özelinde herhangi bir ürünün eksikliğinin işletme açısından ne gibi sorunlar doğuracağı göz önüne alındığında, konunun önemi kendisini göstermektedir (Cengiz ve Aksoy,2017).

Sağlıklı bir tedarik zincirinde paydaşlar arasındaki ilişkide taraflar arasında güven, verilen sözlerin tutulması, paydaşların sistem yararına optimum kararları alacağına olan inanç, samimi oldukları konusu, pazarlık yaparken dürüst olmaları yardım ve destek vermek için istekli olduklarına inanmak, karşılıklı olarak menfaatlerin korunması, anlayışlı olma ve destekleri ile işbirliği içinde bulunmaları bu konuda tedarik zinciri performansına olumlu etki göstermektedir (Doğanay, 2017).

2.3. Yiyecek İçecek İşletmeleri ve Franchising

Bir sektör olarak mevcut yeme içme işletmelerine olan ihtiyacın devamlılığı ile bu işletmelerin nispeten yüksek kâr payına sahip olması, milli ve milletlerarası yiyecek içecek işletmelerinin artmasını sağlamıştır. Bilhassa hızlı yeme olarak adlandırılan fast-food zinciri yaygınlaşmış işletmelerle, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'nin de her yerinde sık sık karşılaşmak mümkündür. Bununla birlikte, tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de serbest hizmet sağlayan veya ulusal düzeyde franchising veren yiyecek içecek işletmeleri bulunmaktadır. Franchising, artan küresel rekabet ortamı ile birlikte, hızlı yeme (Fast food) öncülüğünde araç ve ev bakım işleri, temizlik, turizm gibi çeşitli iş alanlarında etkinlik gösteren, azımsanamayacak sayıda işletmenin faydalandığı seçkin bir pazarlama yöntemi haline gelmiştir (Görkem, 2015).

2.3.1. Franchising Tanımı

Köken olarak Fransızcadan gelen vergi ve resimlerden muaflık, serbest bırakma anlamlarını karşılayan “Affranchir” sözcüğünden türemiştir. Literatürde franchising kavramı İngilizce olarak yerleşmiş ve “Franchise” kökü ile kullanılmaktadır. Kavramın Türkçe’ye en yakın çevirisi “ayrıcalık verme/ imtiyaz” şeklinde kullanılmaktadır. Ayrıcalıklar sağlama “Franchise” olarak ifade edilmektedir, franchising terimi de sistemi bir bütün olarak farklı bir açıdan imtiyaz vermeyle başlayan sistemin tamamını açıklamaktadır. Daha basit anlatılacak olursa bir şirketin bir diğer şirkete belli bir fiyata ürün ve hizmetlerine dair ticari serbesti tanımasını ve şirketin adını ve çalışma biçimini kullanmasını sağlayan bir anlaşmadır. (Aslanoğlu,2007).

2.3.2. Franchising ile ilgili Kavramlar

Franchising sisteminde kullanılan bazı kavramlara aşağıda yer verilmiş ve tanımları yapılmıştır;

Franchisor (imtiyaz veren); imtiyaz verilen şirkete kıyasla daha iyi bir imalat, işletme ve marketing sistemine, ticari prestije ve tescil edilmiş bir markaya sahip olup, bir franchising sözleşmesi kapsamında formatının, ticari isminin ve markasının kullanılması serbestisini diğer firmaya tahsis eden ana şirkettir.

Franchisee (imtiyaz alan); ana şirketin ticari isim ve formatı dâhilinde çalışma hakkını, aralarındaki franchising sözleşmesindeki koşullarda bir fiyat karşılığı kullanan gerçek ya da tüzel kişidir (Aslanoğlu, 2007).

2.3.3. Franchising Sisteminin Özellikleri

Türkiye’de, franchise anlaşmalarında ikinci sistem olan ‘*işletme tarzı franchising*’ konusunda öne çıkan sektörleri hazır ve dondurulmuş yiyecek (Fast-Food), kozmetik sektörü, giyecek sektörü ve son olarak ulaşım sektörü oluşturmaktadır. Başta 1986’da McDonald’s olmak üzere daha sonra Kentucky Fried Chicken ve Wimpy, Türkiye pazarında yer almaya başlamıştır. Kozmetik sektöründe Beauty Shops, giyim sektöründe Benetton, Levi’s, Lee ve ulaşımında Mail Boxes, Express Cargo, ülkemizde bu sistem kapsamında çalışan şirketlerin önde gelenlerindendir. (Alacaklıoğlu,1994). 2020 Yılı itibarıyla bu sisteme dünyada ve Türkiye’de birçok yeni alanda franchise zincir markalar, işletmeler eklenmiştir.

Franchising ülkemizde 1986 yılından bu yana uygulanmasına karşın Avrupa ülkeleri ve Amerika'ya nazaran 2020'lere kadar gelen uzun sürede beklenen gelişim düzeyinin altında kalmıştır. Bu duruma sebep olan ve en göze çarpan unsur, franchising sisteminin gerçekleştirilebilmesinin oturmuş kurumsallık ve tescil edilmiş markalar bulunmasına olan gereksinimdir. Ülkemizde maalesef bu şartları taşıyan şirket sayısı bu ülkelere göre az denilebilecek sayıdadır, bu şartlara uygun şirketlerin de uzun süre bu sisteme yönelmekten ve “şubemiz yoktur” politikası benimseyerek itibarlarını, değerlerini paylaşarak artırmaktan çekinmiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Ek olarak sistemin, taraflarca amacına uygun uygulanmaması ve taraflar arasındaki iletişimin yetersiz kalması ülkemizde franchising kapsamında yapılan çalışmaların beklenenden geride kalmasının en belirgin sebeplerindendir. Bu sonuçlar da aslen franchising konusunda da bir güven problemi olduğunun göstergesi olmaktadır. Franchising benzeri zincirlerin tüketici ve üyelerin güvenini kötüye kullanması da franchising sisteminin gelişimine olumsuz etkide bulunmaktadır. Bunun sebebi iyi bir ürün ya da hizmeti elinde bulunduran kötü niyetli yatırımcıların franchising yönteminin gerektirdiği sistem ve altyapıdan yoksun olmalarına rağmen; franchise verdiklerine dair haberler yayabilmeleridir. Böyle aksiliklerden dolayı beklenen yararı sağlayamayan franchisor girişimciler, franchisee şirkete bildirilen hedeflere ulaşamamakta ve bu çalışma sistemine son vermek zorunda kalmaktalar (Nart, 2005). Franchising sisteminin en temel özelliği olan başarı sağlanmış bir sistemin uygulanması yerine yeni sistemler kurulmaya çalışmayı tercih eden sektörlerde açılan işletmelerin çok kısa süre sonra başarısız oldukları görülmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri özelinde bu konu açık olarak görülmektedir. Tedarik zinciri yönetimi açısından Franchising sistemi incelendiğinde yine yiyecek-içecek işletmeleri özelinde franchisee kaynak ihtiyaçlarının çoğunluğunun franchisor tarafından sağlandığı görülmektedir.

2.3.4. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi

İlk olarak Orta Çağ'da görülen Franchising sistemi, derebeylerinin, buyruğu altındakilere, işlemleri ve ticaret yapmaları için mülkünden verdiği payı yani imtiyazı açıklamaktaydı. Bu imtiyaza sahip olanlar vergiden muaf olmakla birlikte yaptıkları işten elde ettikleri ürün ve gelirlere karşılık komisyon ödemekteydiler. İngiltere'de kral tarafından giderlere katlanma veya savaşta ülkeye başarı kazandırma

karşılığında kralın güvendiği kişilere devletin tekelinde bulunan bazı hakların verilmesi franchising kavramı ile ifade edilmekteydi. Buradaki ifade şahıslara verilen imtiyaz veya haklar, hiyerarşi ilişkisi olarak görünmektedir. Zamanla bu hiyerarşik yapı, eşitliğe dayalı bir ticari ilişkiye dönüşmüştür, franchising ise ürünlerin satışının sağlanması marka değerinin yükseltilmesi saiklerinin yanı sıra belirli hakların başkalarınca kullanılması şeklinde zaman içerisinde evrilmiştir (Kırca, 1996). Modern anlamda franchising ilk olarak 1863 yılında Singer firmasının belirli alanlarda markasının kullanımı ve ürünlerinin satım hakkını üçüncü kişilerin kullanımına açması ile sistem olarak uygulanmıştır. Günümüzden farklı olarak sadece kısmen bölge tahsisi ve ürün satışı olarak görülen sistemi akaryakıt ve içecek sektörü de uygulayarak gelişimine katkıda bulunmuştur (Grünhagen vd. 2020).

2.3.5. Franchising Türleri

Franchising sistemleri arasında tarafların konum ve lojistik gibi özellikleri göz önünde bulundurularak bir ayrıma gidilebildiği gibi, franchisor'un tecrübe ve kendisine tanınan hak ve özgürlüklerin hukuksal ve ticari boyutu ile de sınıflandırılabilir. Bu durumda franchising türleri sözleşme taraflarının konumuna, lojistik ağına ve şirketlerin özellikleri bakımından farklılaştırılarak ele alınabilir.

2.3.5.1. Tarafların bulunduğu ülkelere göre franchising

Franchising, franchisee ve franchisor arasındaki ilişkilerin bütünüdür. Franchising, tarafların bulundukları ülkelere göre ülke içi ve ülkelerarası olarak ikiye ayrılmaktadır (Alkan,2015).

Ülke içi Franchising; bu sözleşme türlerinde, franchising bölgelerarası ve şehirlerarası şeklindedir. Şehirlerarasına yönelik franchising, dar bölgede imtiyaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Bölgelerarasında olan franchising geniş bölgeler imtiyazı şeklinde yapılmakta ve geniş bölgeler imtiyazı şeklinde olan franchising özellikleri itibarıyla ana bayii sistemi ile benzerlik göstermektedir (Koç 2006).

Şehirlerarası ve bölgelerarası imtiyaz sözleşmeleri bazı durumlarda imtiyaz verenin markasının tehlikeye girmesine sebep olabilir. İmtiyaz alanların çeşitli bölgelerde yer alması imtiyaz verenin kontrol mekanizmasını etkisizleştirir bölgeden bölgeye uygulama farklılıkları ortaya çıkar. Amerika'da fast food sektöründe 1950'li yıllarda

bu durum yaşanmıştır. Franchisor’lardan bazılarında yiyecek hizmeti verilirken bazılarında ise farklı uygulamalara gidilmiştir. Günümüzde Franchising sözleşmesi yapan taraflar arasında hala aynı sorunlar görülmektedir. Böylece verilen hizmetin niteliğinde farklılıklar doğmuş, bu durum franchisor’un markasının zarar görmesine yol açmıştır. Kontrol mekanizmasının olması gerektiği gibi işlememesi, franchiseeler’in farklı uygulama ve niteliklere sahip olması ile imtiyaz verenin standartlarından uzaklaşarak sözleşmede amaçlanan hizmetlerde sorunlar yaşanması ile sonuçlanmıştır.

Ülkelerarası Franchising; imtiyaz veren, farklı bir ülkede kendi hesabına franchising sistemini uygulayabileceği gibi, farklı bir şirket eliyle de bu sistemi uygulayabilir. İmtiyaz verilen ülkede kendi hesabına sistemi uygulayan şirkete master franchise veya sub franchise denilmekte bu şirket ana imtiyaz veren gibi hareket etmektedir (Arslan 2006).

Master franchising; bir franchisor firma tarafından bir ülkeye veya bir bölgeye, üçüncü bir kişiye veya işletmeye kendisi için franchise veren yetkisi tanınması olarak bilinmektedir. Franchisor olan işletme bulunduğu ülke haricindeki ülkelerde ayrı ayrı franchise vermekten ziyade, o ülkenin içinde master lisansör olarak bilinen bir firma belirler ve mevzu bahis ülkede franchise verme yetkisi bu firmaya devredilir. Konu ile ilgili yetki devri sözleşmeleri master lisans olarak yalnız bir ülke olmamakta kimi zaman birden fazla ülkede uygulanabilmektedir. Uydu şirket olarak bilinen firmaya, diğer adı ile franchisee işletmeye yerel ya da bölgesel hak verilmesi ile birlikte uydu firmanın franchising sistemi sayesinde dikey yönde büyüme çoğalmaları olarak tanımlanan duruma “Sub Franchising” adı verilmektedir.

2.3.5.2. Dağıtım kanallarına göre franchising

Franchising gelişme aşamasında, imalatçı ile tüketici arasında var olan farklı seviyelerde franchising türleri oluşmuştur. Dağıtım kanalı temel alınarak sınıflandırılan yöntemlere göre franchising türleri şunlardır; üretici-toptancı, üretici-perakendeci, perakendeci-perakendeci ve toptancı-perakendeci (Arslan 2006).

Üretici-perakendeci sisteminde; franchisor (franchise veren) ürünün imalatını sağlayan taraftır ve franchisee (franchise alan taraf) imalatçı kaynağından almış olduğu ürünü tüketici tarafa aracısız ulaştırma görevi üstlenen perakendeci

rolündedir. Bu tanım ışığında franchise sistemi açıklanacak olursa üretici-tüketici arasında bir tek işletme olarak perakendeci bulunmaktadır. Araba bayilikleri ve petrol Şirketleri bu sistemin sıkça görüldüğü işletmelerdir (Küçük 2011).

Üretici-toptancı sistemine göre; franchise sistemi dahilinde meşrubat şirketleri örneği ile, imalat yapan firma bakımından nihai ürün elde edilip perakendeciye ulaştırılması aşaması nakliye ve dağıtım maliyet pahalılıkları sebebiyle, üretici toptancıya yalnızca ilgili ürünün ana maddeleri bulunan konsantreler gönderir.

Franchise alan, bu konsantre hammaddeyi kullanarak franchise veren direktiflerine uygun şekilde şişeleme ve pazarlama yapar. Bu sistemde franchise alıcısı, ürün özelliği belirlenmesi konusunda çok az bir kontrol sahibidir (Küçük 2011).

Toptancı-perakendeci sisteminde ise; otomotiv sektöründen örnekle toptancının desteklediği gönüllü zincir ve perakende kooperatiflerinin oluşturduğu sistemdir. Toptancı liderliği ile birleşen perakendeci işletmeler ortak satın alma gücü, zincir işletme avantajları gibi avantajlardan bağımsız olarak yararlanabilmektedirler. Veya gruplar halindeki perakendeciler, franchise veren şeklinde faaliyet gösterebilirler. Yapılan sözleşme üye perakendecinin kendinden ürün almasını gerektirmektedir (Ulaş, 1999).

Perakendeci-perakendeci sistemi ise; franchising kavramı oluşmasının ilk kuşakları zamanında oluşmuş, 1930’larda gelişim göstermiştir. Başarılı perakendecinin, franchise tekniği kullanması ile büyümesini açıklayan sistemdir (Arslan 2006).

2.3.5.3. Franchising işletmelerinin niteliğine göre franchising

Franchising işletmesi nitelik açısından; “ticari isim veya marka olarak bilinen ve ürün temelli franchising, yani pazarlama Franchising’i şeklinde bilinen sistemdir. Farklı bir türü ise işletme biçimi olarak Franchising şeklinde ürünün kalitesi ve verilen eğitim de içinde olmak üzere bütüncül bir bakış açısı ile franchisor denetimine dahil bir çeşittir. Bir diğer franchise türü dönüştürme franchising şeklinde adlandırılan franchising türüdür. Faaliyet sürdürmekteki bir firma, aynı sektörde yer alan franchise veren firma ile perakende satış işleri konusunda işleri devralmaktadır. Böylece ana firma genişleme politikası gerçekleştirerek franchisee imkânlarını kullanmış olmaktadır. Bir diğer bakış açısı ile franchisee de azalan satışlarını artırmış ve pazarlama sorununu çözmüş olmaktadır.

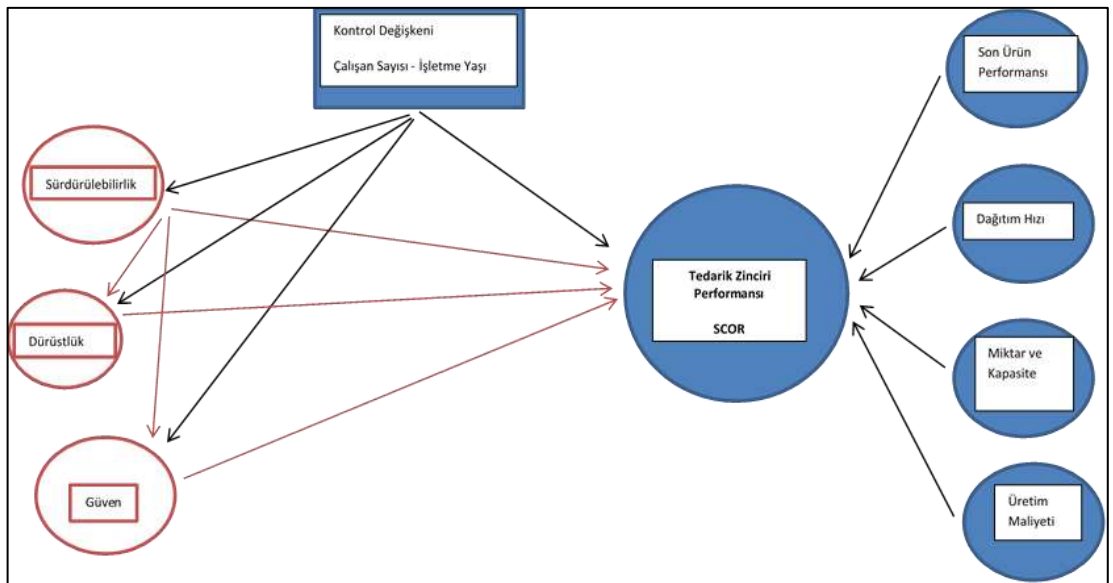


3. YÖNTEM

Bu tezin amacı, franchise yiyecek içecek işletmelerinde tedarik zinciri performansının belirlenmesidir. Bu bağlamda araştırma içerik bakımından farklı değişkenlerin tedarik zinciri performansı üzerine dolaylı ve doğrudan etkilerini incelemektedir. Dolayısıyla araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modelini, araştırma evrenini, araştırma evreninde örneklemin nasıl belirlendiğini, araştırmada verilerin nasıl toplandığını, toplanan verilere uygun olarak hangi yöntemlere başvurulduğunu ve verilerin analizi esnasında kullanılan değişkenlerin seçimine ilişkin hususlar yer almaktadır. Araştırma modeli araştırma konusunda literatürde de yer alan değişkenlerin hipotezler doğrultusunda şekillenmesi ile oluşturulmuştur (Yin, 2003: 1). Örneklem seçimi açısından kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi nitel araştırma yöntemleri ve nicel araştırmalarda genel olarak kullanılan bir yöntemdir (Subaşı ve Okumuş, 2017).

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada izlenen aşamalar sırasıyla; araştırma sorularının geliştirilmesi, araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi, analiz biriminin saptanması, çalışılacak durumun belirlenmesi, araştırmaya katılacak bireylerin seçimi, verinin toplanması ve toplanan verinin alt problemlerle ilişkilendirilmesi, verinin analiz edilmesi ve yorumlanması, analiz çalışmalarının raporlaştırılması ve sonuç adımlarıdır.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

Araştırmaya konu olan franchise yiyecek işletmeleri , yiyecek içecek işletmeleri başlığı altında belirtildiği üzere farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır, bu işletme türlerinden kafeterya restoran, hızlı yemek (fast food), yöresel yemek, lüks konsept (fine dining) alanlarında farklı büyüklüklerde firmalar belirlenmiş ve şubelere hazırlanan anket formu online olarak uygulanmıştır. Anket formunda tedarik zincir performansı ölçütleri SCOR modeline göre son ürün performansı, dağıtım hızı, miktar ve kapasite esnekliği, üretim maliyetleri değişkenlerinden oluşmaktadır. Tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik değişkeninin güven ve dürüstlük unsurları ile zincir performans ölçütlerine olan etkileri belirlenmiştir. Ayrıca güven ve dürüstlük unsurlarının da tedarik zinciri performans ölçütlerine olan etkisi ortaya konmuş ve sürdürülebilirlik değişkeninin güven ve dürüstlük üzerinde etkisi konusu incelenmiştir. Hazırlanan anket uygulaması öncesinde şube yöneticilerine tedarik zinciri performansına ve tedarik zinciri yönetimine ilişkin kısa bilgi verilmiştir. Sürdürülebilirlik özellikle gıda ürünleri açısından önemli bir değişkendir. Kısa raf ömrüne sahip gıdaların bozulması ve işlenememesi hem maliyetleri etkilemektedir hem de sağlık, israf ve atıklar gibi konular ile olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Gıda tedarik zincirlerinin hassasiyeti ve sürdürülebilirliği konusu sadece işletmeler açısından değil geniş bir çerçevede tüm insanlığı ilgilendiren bir konudur (Ala-Harja ve Helo, 2016).

Ayrıca diğer taraftan tedarik zincirlerinde güven ve dürüstlük kavramlarının eksikliğinin performans üzerinde olumsuz etkisi bulunduğu farklı endüstri ve alanlarda yapılan çalışmalarda yer almaktadır (Başkol, 2014). Sürdürülebilirlik ve güven ölçütlerinin bir arada bulunduğu ve tedarik zinciri performansına etkilerinin araştırıldığı çalışmalar da bulunmaktadır (Çankaya, 2015; Doğanay,2017).

3.2. Hipotezler

H1: Sürdürülebilirlik, dürüstlüğü olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Sürdürülebilirlik, güveni olumlu yönde etkilemektedir.

H3a: Sürdürülebilirlik, son ürün performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H3b: Sürdürülebilirlik, dağıtım hızını olumlu yönde etkilemektedir.

H3c: Sürdürülebilirlik, miktar ve kapasiteyi olumlu yönde etkilemektedir.

H3d: Sürdürülebilirlik, üretim maliyetini olumlu yönde etkilemektedir.

H4a: Dürüstlük, son ürün performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H4b: Dürüstlük, dağıtım hızını olumlu yönde etkilemektedir.

H4c: Dürüstlük, miktar ve kapasiteyi olumlu yönde etkilemektedir.

H4d: Dürüstlük, üretim maliyetini olumlu yönde etkilemektedir.

H5a: Güven, son ürün performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H5b: Güven, dağıtım hızını olumlu yönde etkilemektedir.

H5c: Güven, miktar ve kapasiteyi olumlu yönde etkilemektedir.

H5d: Güven, üretim maliyetini olumlu yönde etkilemektedir.

3.3. Ölçüm Aracı

Araştırmada nicel veri toplama araçlarından anket tekniği kullanılmıştır. Belli seçeneklerin olduğu ve bunlardan birinin seçilmesinin istendiği genellikle kapalı uçlu soruların daha yaygın olarak kullanıldığı, anketler nicel bir veri toplama yöntemidir. Bu araştırmada demografik sorular içerisinde tanımlayıcı açık uçlu sorular da bulunmaktadır. Anketi oluşturan diğer veriler daha önce toplanmamış ve ilk defa söz konusu çalışma ile toplanacak olup birincil veri olmaktadır. Nicel veriler, sayısal veriler ya da sayılara çevrilebilen veriler olarak tanımlanmaktadır (Doğanay,2017). Tedarik zinciri performans ölçütleri SCOR 12.0 modeline göre belirlenmiş ve bu doğrultuda yapılan detaylı literatür incelemesi sonucunda anket soruları hazırlanmıştır (Council, 2008). Hazırlanan anket için pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Güvenirlilik ile ilgili tespitin yapılabilmesi için, pilot çalışmada yapı güvenirliliği (YG) sonuçlarına bakılmıştır. Pilot çalışmada 35 yönetici ile görüşülmüştür. Bu bağlamda, YG değerlerinin 0,65-0,95 bandında olması istenmektedir. Araştırmada kullanılan ankete ilişkin değerler 0,872-0,950 arasında görülmüştür. Buna göre, ilgili kriterin açık bir biçimde sağlandığı görülmektedir. Pilot çalışma sonucunda anket sorularından hiçbirisi çıkarılmamıştır. Araştırmada kullanılan anket 2 bölümden oluşmakta ve birinci bölümde demografik özellikler ikinci bölümde ise ilk olarak tedarik zinciri performans ölçütleri olan son ürün performansı, dağıtım hızı, miktar ve kapasite esnekliği, üretim maliyetleri soruları bulunmaktadır. Sonrasında tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik ve güven ölçütlerinin oluşturduğu sorulara yer verilmiştir (Çankaya, 2015; Doğanay,2017).

Araştırma verilerinin toplandığı dönemde dünyada ve Türkiye’de devam etmekte olan Covid-19 pandemisi nedeniyle anket uygulaması franchise yiyecek ve içecek işletmelerinin şube yöneticilerine online olarak yapılmıştır.

3.4. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren franchise yiyecek içecek işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye’de yiyecek ve içecek alanında faaliyet gösteren franchisor marka sayısı 2020 yılı itibarı ile pilot çalışma için veri toplandığı sırada değişiklik gösterebilmek ile birlikte 315 olarak belirlenmiştir (Franchising derneği-Ufrad ve Franchise Turkey-FT). Bu markaların franchise alan şube sayıları da ekonomik sebepler ve işletme koşulları nedeni ile günlük olarak değişiklik göstermektedir.

Araştırmalarda önem verilmesi gereken, geçerlik ve güvenirlik konularında alınabilecek önlemler araştırılmıştır (Aytaçlı, 2012:6). Çeşitlemenin özellikle yapı geçerliliğini sağlamada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma evrenini; Türkiye’de faaliyet gösteren franchise yiyecek ve içecek işletmeleri oluşturmaktadır. Bu sebeple, franchise yiyecek ve içecek işletmeleri büyüklük ve hizmet alanı olarak farklı sınıflardan olacak şekilde belirlenmiştir. Belirlenen işletmelerin tüm şubelerine online olarak anket gönderilmiştir. Dünya çapında pandemi olarak ilan edilen ve Türkiye’de ilk olarak 11 Mart 2020 tarihinde görülen Covid-19 vakalarının yayılımını engellemek için kapatılan yiyecek ve içecek işletmelerinin araştırma örnekleminde bulunması dolayısıyla araştırma örneklemini sınırlandırılmıştır.

Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İstatistik bilimi içinde örneklem kullanılarak betimsel veya çıkarımsal sonuç istenirse, olasılıksal örnekleme kurallarına uyan bir örneklem veri toplama yöntemidir (Cohen,1992). Genel olarak bu yöntemin uygulanması anakütle içinde veri elamanlarına ulaşmanın en etkin olduğu yöntemdir. Belirlenen yiyecek ve içecek işletmelerinin her birinin farklı sayılar ve büyüklükler halinde Türkiye’de şubeleri bulunmaktadır.

Araştırma için en uygun örneklem sayısına yönelik karar verilirken, literatürdeki tavsiyeler esas alınmıştır (Ringle, da Silva, & Bido, 2014; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). G*Power adlı yazılım ile yapılan hesaplama sonucunda model için örneklem sayısının en az 77 olması gerektiği bulunmuştur ($Güç=.80$, $f^2=0.15$, $\alpha=0.05$) (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007). Ancak bu sayının üç ile çarpımı

da tavsiye edilmektedir (Ringle et al., 2014). Bu işlem uygulandığında ise 231 sayısına ulaşılmaktadır. En az 231 kişiye ulaşılması modelin geçerliliği için önem taşımaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Veri analizi için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (KEKK-YEM) kullanılmıştır. Son yıllarda kullanımı artan bu analiz tekniği bir takım hususlar gözetilerek tercih edilmiştir (Ringle, Sarstedt, Mitchell, & Gudergan, 2018; Usakli & Küçükergin, 2018). İlk olarak modelin çok sayıda değişkenden oluşması ve bunların ölçülmesinde kullanılan ifade sayısının fazlalığı; buna bağlı olarak da ortaya çıkan fazla sayıda ilişki modele karmaşık bir yapı kazandırmıştır. Bu durumda, KEKK-YEM kullanımı uygundur ve tavsiye edilmektedir. Bu modelin kullanılması için Smart-PLS 3.0 programından yararlanılmıştır (Chin, 1998). Ayrıca, aracılık etkisinin tespitinde de KEKK-YEM etkili bir araçtır (Hair vd., 2017).

Bu araştırmada yöneticilerin tedarik zinciri performansı boyutları hakkında düşüncelerinin belirli kriterlere göre farklılık gösterme durumu literatür ile desteklenerek araştırılmıştır. Bu farklılıkların tespit edilmesinde varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve bu analizin uygulanmasında Pallant (2016) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizleri istatistik paket programında değerlendirilmiştir.

Yiyecek içecek işletmeleri belirlenmesinde, farklı sınıflardan markalar seçilmesi örneklem güvenilirliğini artıran bir unsurdur. Bu konuda nedensel karşılaştırma araştırmaları; bir şekilde ortaya çıkan/var olan bir durumun nedenlerini, bu nedenler üzerinde etkili olabileceği düşünülen değişkenleri veya bir etkinin sonuçlarını belirlemeye yönelik olarak yürütülen bir araştırma türüdür (Ertan, 2016).



4. BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında detaylı analizlere geçmeden önce, yöneticilerin genel profilini görebilmek için, yöneticilerin anket formunda yer alan sorular içerisinde, demografik özelliklerini ortaya koymayı hedefleyen sorulara vermiş oldukları yanıtlar incelenmiştir. Bu inceleme Tablo-1’de özetlenmiştir.

Değişken	Gruplar	f	%	Değişken	Gruplar	f	%
Mesleki tecrübeniz	1-4	71	22,3	Eğitim durumu	İlkokul	29	9,1
	5-8	56	17,6		Lise	149	46,7
	9-12	66	20,7		Lisans	121	37,9
	13-16	47	14,7		Lisansüstü	20	6,3
	17 ve üzeri	79	24,8		Toplam	319	100,0
	Toplam	319	100,0				
Yaş	18-25	13	4,1	İşletmenin bulunduğu bölge	Akdeniz	24	7,5
	26-33	105	32,9		Doğu Anadolu	7	2,2
	34-41	114	35,7		Ege	43	13,5
	42-49	68	21,3		Güneydoğu	15	4,7
	50-57	13	4,1		İç Anadolu	42	13,2
	57-65	6	1,9		Karadeniz	66	20,7
	66 ve üzeri	319	100,0		Marmara	122	38,2
	Toplam	13	4,1		Toplam	319	100,0
İşletme adı	Adıyörem	135	42,3	İşletmedeki pozisyonunuz	İşletme sahibi	133	41,7
	Günaydın	30	9,4		Genel müdür	135	42,3
	MADO	130	40,7		Departman sor.	51	16,0
	Sampi	24	7,5		Toplam	319	100,0
	Toplam	319	100	İşletmenizin yaşı	1-3	82	25,7
İşletmede çalışan sayısı	1-5	157	49,2		4-6	91	28,5
	6-10	35	11,0		7-9	55	17,2
	11-15	73	22,9		10-12	51	16,0
	16 ve üzeri	54	16,9		13 ve üzeri	40	12,5
	Toplam	319	100,0		Toplam	319	100,0
Tedarikçi sayınız	1-2	189	59,2	Bu iş yerinde çalışma yılınız	1-3	118	37,0
	3-4	52	16,3		4-6	86	27,0
	5-6	48	15,0		7-9	52	16,3
	7 ve üzeri	30	9,4		10-12	38	11,9
	Toplam	319	100,0		13 ve üzeri	25	7,8
Cinsiyet	Erkek	265	83,1		Toplam	319	100,0
	Kadın	54	16,9				

Tablo 4.1. Yöneticilerin ve işletmelerin özellikleri

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere yöneticilerin çoğunluğunu (%83.1) erkekler oluşturmaktadır. Yöneticilerin %46.7’si lise mezunu iken, %37.9’u lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %35.7’si 34-41 yaş aralığında iken, %38.2’si Marmara Bölgesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu fast-food ve kafeterya işletmelerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %42.3’ü genel müdür pozisyonunda iken, %41.7’si işletme sahibidir. İşletmelerin yarısında 1 ile 5 kişi

arasında çalışan bulunurken, 16 ve üzerinde çalışan sayısına sahip işletme oranı yalnızca %16.9'dur. İşletmelerin yaklaşık yarısı (%54.2) 6 yıl ve daha az süredir faaliyetini sürdürmektedir. Tedarikçi sayıları 1-2 arasında olanların oranı %59.2'dir. Yöneticilerin mesleki tecrübeleri incelendiğinde % 24.8'nin 17 yıl ve daha fazla süredir sektörde olduğu görülürken, yalnızca %7.8'nin 13 yıl ve daha fazla süredir bu işletmede çalıştıkları belirtilebilir.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2'de ölçümde kullanılan ifadelerle ilişkin frekans analizi sunulmuştur. Tablo 2'de görüldüğü üzere yöneticilerin ürün performansı boyutuna ilişkin en yüksek ortalamaları “Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteri siparişlerinde geç, hasarlı ve eksik siparişleri elimine etme kabiliyetine sahiptir.” ifadesine aittir. Buna ilaveten dağıtım hızı boyutunda ise “Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşterinin problemlerine çabuk cevap verme ve çözme kabiliyetine sahiptir” ifadesi en yüksek ortalama sahiptir.

Boyut	İfadele r	Kesinlikle katılmıyoru m		Katılmıyoru m		Ne katılıyorum ne katılmıyoru m		Katılıyoru m		Kesinlikle katılıyoru m		Ortalama	SS
Ürün performansı	SCP1	126	39,5 %	137	42,9%	41	12,9%	9	2,8%	6	1,9%	1,85	0,89
	SCP2	108	33,9 %	133	41,7%	40	12,5%	29	9,1%	9	2,8%	1,86	0,83
	SCP3	109	34,2 %	147	46,1%	34	10,7%	17	5,3%	12	3,8%	2,05	1,04
Dağıtım Hızı	SCP4	115	36,1 %	144	45,1%	43	13,5%	11	3,4%	6	1,9%	1,98	1,00
	SCP5	115	36,1 %	153	48,0%	39	12,2%	6	1,9%	6	1,9%	1,90	0,89
Miktar kapasite	SCP6	99	31,0 %	154	48,3%	50	15,7%	12	3,8%	4	1,3%	1,86	0,84
	SCP7	107	33,5 %	142	44,5%	48	15,0%	14	4,4%	8	2,5%	1,96	0,86
	SCP8	92	28,8 %	127	39,8%	57	17,9%	35	11,0 %	8	2,5%	1,98	0,94
	SCP12	100	31,3 %	147	46,1%	48	15,0%	20	6,3%	4	1,3%	2,18	1,05
Maliyet	SCP9	78	24,5 %	174	54,5%	48	15,0%	14	4,4%	5	1,6%	2,00	0,91
	SCP10	113	35,4 %	133	41,7%	46	14,4%	22	6,9%	5	1,6%	2,04	0,84
	SCP11	80	25,1 %	112	35,1%	78	24,5%	36	11,3 %	13	4,1%	1,97	0,96
Sürdürülebilirli k	SCP13	70	21,9 %	95	29,8%	80	25,1%	48	15,0 %	26	8,2%	2,34	1,10
	SCP14	76	23,8 %	125	39,2%	77	24,1%	25	7,8%	16	5,0%	2,58	1,22
	SCP15	81	25,4 %	144	45,1%	54	16,9%	24	7,5%	16	5,0%	2,31	1,07

Tablo 4.2. Ölçüm ifadelerine ilişkin frekans analizi ve ortalama değerler

Dürüstlük	TH1	84	26,3%	167	52,4%	46	14,4%	15	4,7%	7	2,2%	2,22	1,06
	TH2	97	30,4%	150	47,0%	51	16,0%	15	4,7%	6	1,9%	2,04	0,89
	TH3	92	28,8%	165	51,7%	46	14,4%	11	3,4%	5	1,6%	2,01	0,91
	TH4	94	29,5%	143	44,8%	65	20,4%	11	3,4%	6	1,9%	1,97	0,84
	TH5	87	27,3%	141	44,2%	66	20,7%	15	4,7%	10	3,1%	2,03	0,90
Güven	TB6	74	23,2%	152	47,6%	67	21,0%	17	5,3%	9	2,8%	2,12	0,97
	TB7	90	28,2%	158	49,5%	49	15,4%	14	4,4%	8	2,5%	2,17	0,94
	TB8	78	24,5%	156	48,9%	64	20,1%	14	4,4%	7	2,2%	2,03	0,92
	TB9	82	25,7%	157	49,2%	65	20,4%	9	2,8%	6	1,9%	2,11	0,90
	TB10	126	39,5%	137	42,9%	41	12,9%	9	2,8%	6	1,9%	2,06	0,86

Tablo 4.2. (devam) Ölçüm ifadelerine ilişkin frekans analizi ve ortalama değerler

Miktar kapasite boyutunda “Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, müşteri ve piyasa talebindeki değişikliklere göre yeniden yapılandırılabilir.” ifadesi en yüksek ortalamaoya sahip iken, üretim maliyetinde “Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, tedarik zincirindeki her türlü israfı minimize etme (enazlama) kabiliyetine sahiptir.” ifadesi en yüksek ortalamaoya sahiptir. Sürdürülebilirlik boyutunda ise “Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, firma çalışanları için doğal çevrenin korunması ile ilgili eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesi, dürüstlük boyutunda “Tedarikçimiz bize beklenmedik bir açıklama dahi yapsa, doğruyu söylediğine inanırız.” ifadesi en yüksek ortalamaoya sahiptir. Güven boyutunda ise “Tedarikçimiz önemli kararlar alırken bizim iyiliğimizi ve menfaatlerimizi düşünür.” ortalaması en yüksek olan ifadedir.

4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Yukarıda açıklandığı üzere, araştırma modelinde yer alan hipotezlerin sınanmasında KEKK-YEM kullanılmıştır. İlk olarak dışsal model incelenmiştir. Bunu takiben ise hipotezlerin test edilmesi için içsel modelin sonuçları değerlendirilmiştir. Aracılık etkisinin tespit edilebilmesi için gerekli prosedür yine KEKK-YEM ile yerine getirilmiştir.

4.3.1. Dışsal Model Sonuçları

Dışsal modelin incelenmesi, mevcut literatürdeki adımların takip edilmesi suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalara ve buna bağlı sonuçlara aşağıda belirli bir düzende ve detaylı olarak yer ver verilmiştir (Hair vd., 2017; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Usakli & Küçükergin, 2018).

İfadeler	Yükler	AOV	YG
Sürdürülebilirlik			
Tedarikçimiz mümkün olduğunca geri dönüşüm, zararlı emisyonların azaltılması ve daha az enerji (su, elektrik, doğalgaz) kullanmak için yeni çevreci ürünler geliştirmeye çalışmaktadır.	0,925	0,851	0,945
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, firma çalışanları için doğal çevrenin korunması ile ilgili eğitimler düzenlenmektedir.	0,908		
Tedarikçimiz, kullanılan hammadde, malzeme ve ambalaj miktarını azaltmak için yeni çevreci ürünler geliştirmeye çalışmaktadır.	0,934		
Dürüstlük			
Tedarikçimiz bize beklenmedik bir açıklama dahi yapsa, doğruyu söylediğine inanırız.	0,831	0,779	0,946
Tedarikçimiz genellikle bize verdiği sözleri tutar.	0,894		
Tedarikçimiz ne zaman firmamıza iş süreçleri ile ilgili bir öneride bulursa en iyi yargısını paylaştığını biliriz.	0,907		
Tedarikçimizin samimi olduğuna inanırız.	0,906		
Tedarikçimiz bizimle pazarlık yaparken dürüsttür.	0,872		
Güven			
Koşullar değişse bile, tedarikçimizin bize yardım ve destek vermek için istekli olduğuna inanırız.	0,892	0,793	0,950
Tedarikçimiz önemli kararlar alırken bizim iyiliğimizi ve menfaatlerimizi düşünür.	0,898		
Tedarikçimizin taleplerini karşılamakta zorluk yaşadığımızda bizi anlayacağına inanırız.	0,884		
Gelecekte, tedarikçimiz kararlarında bizim beklentilerimizi düşünecektir.	0,878		
İş önemli konulara geldiğinde, tedarikçimizin desteğine güvenebiliriz.	0,898		
Son ürün performansı			
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye sıfır hatalı ürün sunma kabiliyetine sahiptir.	0,864	0,695	0,872
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye katma değerli hizmetler sunma kabiliyetine sahiptir.	0,844		
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteri siparişlerinde geç, hasarlı ve eksik siparişleri elimine etme kabiliyetine sahiptir.	0,791		
Dağıtım hızı			
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşterinin problemlerine çabuk cevap verme ve çözüme kabiliyetine sahiptir	0,927	0,849	0,919
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye tam zamanında ürün teslim etme kabiliyetine sahiptir.	0,916		
Miktar ve kapasite			
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye tam ve eksiksiz ürün teslim etme kabiliyetine sahiptir.	0,838	0,646	0,879
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye değişik miktarlarda ve sık aralıklarla ürün teslim etme kabiliyetine sahiptir.	0,807		
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye küçük porsiyon ve küçük ebatlarda ürünleri bile teslim etme kabiliyetine sahiptir.	0,779		
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, müşteri ve piyasa talebindeki değişikliklere göre yeniden yapılandırılabilir.	0,789		

Tablo 4.3. Dışsal Modele Yönelik Değerlendirme Sonuçları (Yükler, AOV ve YG)

<i>Üretim maliyeti</i>		0,772	0,910
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye olan ürün maliyetini minimize etme (enazlama) kabiliyetine sahiptir.	0,856		
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, tedarik zincirindeki her türlü israfı minimize etme (enazlama) kabiliyetine sahiptir.	0,893		
Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, tedarik zincirindeki her türlü emniyet stoğunu minimize etme (enazlama) kabiliyetine sahiptir.	0,886		

Tablo 4.3. (devam) Dışsal Modele Yönelik Değerlendirme Sonuçları (Yükler, AOV ve YG)

Dışsal yükler, dışsal modelin incelenmesinde ilk olarak incelenen husus olmuştur. Yapılan inceleme Tablo 4.3’de açıkça görülebileceği üzere, değerlerin tümünün 0,7’yi aştığını gösterir niteliktedir. Bu sebeple, yükler ile ilgili olarak herhangi bir sorun gözlenmemiştir (Hair vd., 2017). Devamında açıklanan ortalama varyans (AOV) sonuçları, yakınsak geçerliğin tespitinde kullanılmak üzere her bir boyut için ayrı ayrı incelenmiştir. Tüm değerler, eşik nokta olan 0,50’in üzerinde olduğu için bu konuda ilgili kriterin sağlandığı anlaşılmıştır (Fornell & Larcker, 1981). Güvenirlik ile ilgili tespitin yapılabilmesi için, yapı güvenirliği (YG) sonuçlarına bakılmıştır. Bu bağlamda, YG değerlerinin 0,65-0,95 bandında olması istenmektedir. Tablo 1, bu tez için YG değerlerinin 0,872-0,950 arasında olduğu göstermektedir. Buna göre, ilgili kriter açık bir biçimde sağlandığı görülmektedir.

	SÜRD	DH	DÜR	GÜV	MİKKAP	SON	ÜRT
SÜRD	0,922						
DH	0,534	0,922					
DÜR	0,592	0,621	0,882				
GÜV	0,629	0,625	0,836	0,890			
MİKKAP	0,582	0,748	0,681	0,665	0,804		
SON	0,437	0,711	0,612	0,577	0,690	0,834	
ÜRT	0,690	0,716	0,617	0,681	0,793	0,596	0,879

Not: SÜRD: Sürdürülebilirlik; DH: Dağıtım Hızı; DÜR: Dürüstlük; GÜV: Güven; MİKKAP: Miktar ve Kapasite; SON: Son Ürün Performansı, ÜRT: Üretim Maliyeti Kalın yazılan değerler, AOV değerlerinin kareköküdür.

Tablo 4.4. Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları

Ayırt edici geçerlik, dışsal modelin değerlendirilmesin KEKK-YEM kapsamında incelenmesi gerekli bir adım olarak görülmektedir (Garson, 2016; Hair vd., 2017). Fornell-Larcker kriterine göre yapılan incelemeye göre, her bir boyutun AOV değerinin karekökünün, ilgili boyutun farklı boyutlar ile korelasyonunu aşması gerekmektedir. Tablo 4.4 bu sonuçları göstermektedir. Bu tablo incelendiğinde, her

bir boyut için ilgili AOV değerinin karekökünün, boyutun farklı boyutlarla olan korelasyonunun üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, ayırt edici geçerliğin sağlanmış olduğunu göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981). Bu kriterin de sağlanmasına istinaden, dışsal modele yönelik değerlendirmelerde ilgili kriterlerin sorunsuz bir biçimde yerine getirildiği söylenebilir. Bu yüzden, içsel modele ilişkin sonuçlara geçilmesi uygundur (Hair vd., 2011).

4.3.2. İçsel Model Sonuçlar

İçsel modele yönelik hesaplamaların sonuçlarına Tablo-3'te detaylı bir biçimde yer verilmiştir. Önyükeme işleminde örneklem sayısı tavsiye edildiği üzere 5000 olarak belirlenmiştir (Hair vd., 2017).

Hipotezler	Yol	Yol Katsayısı	t	p	Sonuç	VIF	f ²
H ₁	SÜRD→DÜR	0,592	13,874	0.000	Desteklendi	-	0,540
H ₂	SÜRD→GÜV	0,629	16,529	0.000	Desteklendi	-	0,654
H _{3a}	SÜRD→SON	0,074	1,282	0.200	Desteklenmedi	1,703	0,005
H _{3b}	SÜRD→DH	0,195	3,149	0.002	Desteklendi	1,703	0,041
H _{3c}	SÜRD→MİKKAP	0,231	4,238	0.000	Desteklendi	1,703	0,066
H _{3d}	SÜRD→ÜRT	0,424	7,631	0.000	Desteklendi	1,703	0,252
H _{4a}	DÜR→SON	0,409	4,762	0.000	Desteklendi	3,398	0,084
H _{4b}	DÜR→DH	0,280	2,934	0.003	Desteklendi	3,398	0,042
H _{4c}	DÜR→MİKKAP	0,367	5,019	0.000	Desteklendi	3,398	0,083
H _{4d}	DÜR→ÜRT	0,064	0,818	0.414	Desteklenmedi	3,398	0,003
H _{5a}	GÜV→SON	0,199	2,158	0.031	Desteklendi	3,672	0,018
H _{5b}	GÜV→DH	0,273	2,838	0.005	Desteklendi	3,672	0,037
H _{5c}	GÜV→MİKKAP	0,213	2,565	0.010	Desteklendi	3,672	0,026
H _{5d}	GÜV→ÜRT	0,364	4,209	0.000	Desteklendi	3,672	0,086

DÜR R²=0,351 Q²= 0,255 ; GÜV R²=0,396 Q²=0,292 ; SÜP R²=0,412 Q²= 0,266; DH R²=0,454 Q²= 0,364; MİKKAP R²=0,526 Q²=0,310 ; ÜRT R²=0,581 Q²=0,421

Not: SÜRD: Sürdürülebilirlik; DH: Dağıtım Hızı; DÜR: Dürüstlük; GÜV: Güven; MİKKAP: Miktar ve Kapasite; SON: Son Ürün Performansı, ÜRT: Üretim Maliyeti

Tablo 4.5. İçsel Modelin Sonuçları

İçsel modelin değerlendirilmesinde literatürde bazı hususların üzerinde durulmuştur. Bu tezde de mevcut literatürdeki değerlendirme kriterleri ile hareket edilmiştir (Chin, 1998; Garson, 2016; Hair vd., 2017, 2011; Usakli & Küçükergin, 2018). İlk olarak Tablo 4.5'te yer aldığı üzere, VIF değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin tümü 5'in altındadır. Buna istinaden, çoklu bağıntı noktasında bir sorunla karşılaşılmamıştır (Hair vd., 2017). Modelin kestirimsel durumunu görebilmek için R² incelenmiştir (Hair vd., 2011). Yapılan literatür incelemesinde benzer çalışmalara yakın R² değerleri elde edilmiştir (Mills, 2002; Vickery, 2003). Q² hesaplamalarının hepsi 0'ın üzerinde olduğu için, modelde kestirimsel doğruluğun sağlandığı anlaşılmaktadır (Hair vd., 2017).

Hipotezlerin incelenmesi aşamasında, yukarıda belirtilen hipotezlerin sıralaması esas alınmıştır. Sürdürülebilirlik, dürüstlüğü olumlu ve anlamlı olarak etkilediğinden ($\beta = 0,592$; $p < 0,05$) H_1 desteklenmiştir. Aynı şekilde sürdürülebilirlik güveni olumlu ve anlamlı bir biçimde etkilemiştir ($\beta = 0,629$; $p < 0,05$). Bu durumda, H_2 desteklenmiştir. Sürdürülebilirlik; dağıtım hızı ($\beta = 0,195$; $p < 0,05$), miktar ve kapasite ($\beta = 0,231$; $p < 0,05$) ve üretim maliyetini ($\beta = 0,424$; $p < 0,05$) olumlu ve anlamlı bir biçimde etkilerken, son ürün performansını ($\beta = 0,074$; $p > 0,05$) anlamlı bir biçimde etkilememiştir. Bu doğrultuda; H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} desteklenmekteyken, H_{3a} ise desteklenmemiştir.

Dürüstlük boyutu; son ürün performansını ($\beta = 0,409$; $p < 0,05$), dağıtım hızını ($\beta = 0,280$; $p < 0,05$) ve miktar ve kapasiteyi ($\beta = 0,367$; $p < 0,05$) olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Fakat dürüstlüğü, üretim maliyeti üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir ($\beta = 0,064$; $p > 0,05$). Bu bulgulara bakarak; H_{4a} , H_{4b} ve H_{4c} desteklenmiştir ancak H_{4d} desteklenmemiştir. Güvenirlik ise tüm performans boyutlarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemiştir. Bu bağlamda güvenirliliğin; son ürün performansı ($\beta = 0,199$; $p < 0,05$), dağıtım hızı ($\beta = 0,273$; $p < 0,05$), miktar ve kapasite ($\beta = 0,213$; $p < 0,05$) ve üretim maliyeti ($\beta = 0,364$; $p < 0,05$) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuçlar, H_5 , H_{5b} , H_{5c} ve H_{5d} 'in desteklendiğini işaret etmektedir.

Son olarak, etki büyüklüğünü görebilmek için f^2 hesaplamalarına bakılmıştır. Yapılan hesaplamaların değerlendirirken 0,02, 0,15 ve 0,35 küçük, orta ve büyük etki olarak yorumlanmaktadır (Cohen, 1992). Anlamlı çıkan etkilerde sürdürülebilirliğin hem güven hem de dürüstlük üzerindeki etkisinde büyük etkinin olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirliğin üretim maliyetine olan etkisi orta düzeyde bir etki olarak tespit edilmiştir. Bunun dışında neredeyse tüm etkiler küçük etki sınıfındadır. Sadece güvenin son ürün performansına olan etkisi 0,02 altında kalmıştır.

4.3.3. Aracılık Etkilerinin İncelenmesi

Yukarıda sonuçları incelenen doğrudan etkilerin yanı sıra, bu başlık altında aracılık etkileri ile ilgili sonuçlar ele alınmıştır. Bunu yaparken, Zhao, Lynch ve Chen (2010) tarafından önerilerin aşamalar ve bakış açısı esas alınmıştır.

Yol	Dolaylı Etki	t	p	Doğrudan Etki	Aracılık Türü
SÜRD→DÜR→ SON	0,242	2,125	0,000	0,074	Yalnızca Dolaylı (Aracılık)
SÜRD→DÜR→DH	0,166	2,276	0,006	0,195*	Tamamlayıcı (Aracılık)
SÜRD→DÜR→MİKKAP	0,217	4,476	0,000	0,231*	Tamamlayıcı (Aracılık)
SÜRD→DÜR→ÜRT	0,038	0,808	0,419	0,424*	Yalnızca Doğrudan Etki
SÜRD→GÜV→ SON	0,125	2,125	0,034	0,074	Yalnızca Dolaylı (Aracılık)
SÜRD→ GÜV →DH	0,172	2,784	0,005	0,195*	Tamamlayıcı (Aracılık)
SÜRD→ GÜV →MİKKAP	0,134	2,545	0,011	0,231*	Tamamlayıcı (Aracılık)
SÜRD→ GÜV ÜRT	0,229	4,077	0,000	0,424*	Tamamlayıcı (Aracılık)

Not: * $p < 0,05$

SÜRD: Sürdürülebilirlik; DH: Dağıtım Hızı; DÜR: Dürüstlük; GÜV: Güven; MİKKAP: Miktar ve Kapasite; SON: Son Ürün Performansı, ÜRT: Üretim Maliyeti

Tablo 4.6. Aracılık Etkisinin Tespit Edilmesi

Sürdürülebilirliğin bağımsız değişken, dürüstlük ve güvenin ayrı ayrı olarak aracı değişken performans unsurlarının ise bağımlı değişken olduğu ilişkiler için aracılık ile ilgili incelemeler gerçekleştirilmiştir. Zhao vd. (2010) tarafından belirtildiği üzere yalnızca dolaylı etkinin anlamlılığı esas alınmıştır. Sürdürülebilirliğin dürüstlük üzerinden son ürün performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıyken ($\beta = 0,242$; $p < 0,05$), doğrudan etkisi anlamsızdır. Buna göre, yalnızca dolaylı etkilinin olduğu bir aracılık durumu tespit edilmiştir. Sürdürülebilirliğin son ürün performansı üzerindeki etkisinde dürüstlüğün aracı rolü ortaya çıkmıştır. Dürüstlüğün aracı olduğu ve sırasıyla bağımsız değişkenlerin dağıtım hızı ve miktar ve kapasite olduğu iki ilişkide hem dolaylı hem de doğrudan etkilerin anlamlı olması nedeniyle tamamlayıcı aracılık sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, sürdürülebilirliğin bağımsız değişken olduğu, dürüstlüğün aracı değişken ve üretim maliyetinin bağımlı değişken olduğu ilişkide dolaylı ($\beta = 0,038$; $p > 0,05$) etkinin anlamsız fakat doğrudan etkinin ($\beta = 0,424$; $p < 0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sebeple, sürdürülebilirlik ve üretim maliyeti arasındaki bağ yalnızca doğrudan bir ilişki ile belirlenmektedir.

Sürdürülebilirliğin bağımsız, güvenin aracı ve performans ilgili değişkenlerin bağımlı değişken olduğu durumlar için yapılan analizler sonucunda ilk olarak; son ürün performansının bağımsız değişken olduğu durumda sadece dolaylı etki anlamlıdır ($\beta = 0,125$; $p < 0,05$) ve bu durum yalnızca dolaylı etki ile bir aracılığın olduğunu işaret etmektedir. Buna göre; sürdürülebilirliğin son ürün performansı

üzerinde doğrudan bir etkisi yokken, güven aracılığı ile son ürün performansı üzerinde dolaylı bir etkisi söz konusudur. Son olarak; dağıtım hızı, miktar ve kapasite ve üretim maliyetinin ayrı ayrı bağımlı değişkenler oldukları, güvenin ise aracı olduğu durumlarda hem dolaylı hem de doğrudan etkilerin anlamlı oldukları görülmektedir. Buna göre bahsi geçen ilişkilerde tamamlayıcı etkiler tespit edilmiştir. Bu bulgu, sürdürülebilirliğin dağıtım hızı, miktar ve kapasite ve üretim maliyetini hem doğrudan hem de güven aracılığı ile dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir.

4.3.4. Fark testleri

Yöneticilerin tedarik zinciri performansı boyutları hakkında düşüncelerinin belirli kriterlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu kapsamda varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin bölgelere farklılık gösterip göstermediği yapılan tek yönlü ANOVA ile ortaya çıkartılmıştır. Tablo 5’de ilgili bulgular özetlenmiştir.

Boyut	Aritmetik Ortalama							F	p	Çoklu Karşılaştırma
	A	B	C	D	E	F	G			
SÜRD	2.57	2.19	2.60	2.49	2.53	2.64	2.15	2.388	.029	F>G
DH	1.94	1.71	2.07	1.73	2.10	2.30	1.69	4.464	.000	F>G
DÜR	2.07	2.00	2.09	2.08	2.08	2.33	1.88	2.199	.058*	F>G
GÜV	2.18	2.00	2.18	2.31	2.08	2.37	1.90	2.871	.017*	F>G
MİKKAP	1.86	2.07	2.05	1.90	1.91	2.30	1.74	4.338	.001*	F>G
SON	1.92	1.90	1.90	1.71	1.97	2.29	1.74	3.510	.005*	F>G
ÜRT	2.18	1.71	2.18	2.16	2.14	2.40	1.83	4.833	.001*	F>G

SÜRD: Sürdürülebilirlik; DH: Dağıtım Hızı; DÜR: Dürüstlük; GÜV: Güven; MİKKAP: Miktar ve Kapasite; SON: Son Ürün Performansı, ÜRT: Üretim Maliyeti; A: Akdeniz; B: Doğu Anadolu; C: Ege; D: Güneydoğu Anadolu; E: İç Anadolu; F: Karadeniz; G: Marmara *Varyansların homojenliği sağlanmadığı için Welch testi sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlanmadığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Tamhane’s T2 sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlandığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Bonferroni sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 4.7. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin bölgelere göre incelenmesi

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere yöneticilerin tedarik zinciri performansı boyutlarından dürüstlük dışındaki tüm boyutlara ilişkin algılamalarının bölgelere göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağının tespit edilebilmesi için uygulanan çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre tüm boyutlarda Karadeniz bölgesindeki yöneticilerin Marmara bölgesindeki yöneticilere göre algılamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

İkinci olarak yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin işletme yaşına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 6’da ilgili bulgular özetlenmiştir.

Boyut	Aritmetik Ortalama					F	p	Çoklu Karşılaştırma
	A	B	C	D	E			
SÜRD	2.46	2.53	2.39	2.09	2.46	1.598	.175	
DH	2.00	2.07	1.83	1.68	2.04	2.117	.079	
DÜR	2.10	2.13	1.98	1.84	2.17	1.468	.212	
GÜV	2.09	2.25	1.97	1.93	2.18	1.840	.121	
MİKKAP	1.99	1.96	1.87	1.85	2.03	0.603	.661	
SON	1.95	1.91	1.84	1.71	2.26	3.169	.014	D<E
ÜRT	2.08	2.19	1.90	2.02	2.12	1.140	.338	

SÜRD: Sürdürülebilirlik; DH: Dağıtım Hızı; DÜR: Dürüstlük; GÜV: Güven; MİKKAP: Miktar ve Kapasite; SON: Son Ürün Performansı, ÜRT: Üretim Maliyeti; A: 1-3; B: 4-6; C: 7-9; D: 10-12; E: 13 ve üzeri *Varyansların homojenliği sağlanmadığı için Welch testi sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlanmadığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Tamhane’s T2 sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlandığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Bonferroni sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 4.8. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin işletme yaşına göre incelenmesi

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere yöneticilerin tedarik zinciri performansı boyutlarından yalnızca son üretim performansını işletme yaşına göre farklı algıladığı belirlenmiştir. Farklılığın kaynağının tespit edilebilmesi için uygulanan çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre 13 yıldan daha fazla bir yaşa sahip olan işletme yöneticilerin algılamalarının 10-12 yıldır faaliyet gösteren işletme yöneticilerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Üçüncü olarak yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 7’de ilgili bulgular özetlenmiştir.

Boyut	Aritmetik Ortalama				F	p	Çoklu Karşılaştırma
	A	B	C	D			
SÜRD	2.44	2.56	2.12	2.62	2.939	.033	C<D
DH	2.00	1.80	1.68	2.21	6.010	.001*	A>C; C<D
DÜR	2.17	1.89	1.81	2.15	5.338	.002*	A>C
GÜV	2.20	2.06	1.83	2.20	5.993	.001*	A>C
MİKKAP	2.00	1.92	1.78	2.00	1.702	.167	-
SON	2.01	1.65	1.62	2.23	12.397	.000*	A>B; A>C; D>C
ÜRT	2.08	2.25	1.88	2.21	2.461	.063	-

SÜRD: Sürdürülebilirlik; DH: Dağıtım Hızı; DÜR: Dürüstlük; GÜV: Güven; MİKKAP: Miktar ve Kapasite; SON: Son Ürün Performansı, ÜRT: Üretim Maliyeti; A: 1-5; B: 6-10; C: 11-15; D: 16 ve üzeri *Varyansların homojenliği sağlanmadığı için Welch testi sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlanmadığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Tamhane’s T2

sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlandığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Bonferroni sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 4.9. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin çalışan sayısına göre incelenmesi

Tablo 4.9’de görüldüğü üzere yöneticilerin miktar ve kapasite ve üretim maliyeti boyutları dışındaki tüm boyutlara ilişkin algılamalarının çalışan sayısına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağının tespit edilebilmesi için uygulanan çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre 16 ve üzeri daha fazla çalışana sahip işletme yöneticilerinin 11-15 çalışana sahip işletme yöneticilerinden sürdürülebilirlik boyutuna ilişkin algılamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde dağıtım hızı boyutunda da aynı sonuca ulaşılmıştır. Dağıtım hızında ayrıca 1-5 arasında çalışana sahip yöneticilerin algılamalarının 11-15 arasında çalışana sahip yöneticiler algılamalarından da fazla olduğu tespit edilmiştir. Son ürün performansı açısından ise 1-5 arasında çalışana sahip olan yöneticilerin algılamalarının 6-10 ve 11-15 arasında çalışana sahip yöneticilerin algılamalarından fazla olduğu görülmüştür.

Dördüncü olarak yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 8’de ilgili bulgular özetlenmiştir.

Boyut	Aritmetik Ortalama				F	p	Çoklu Karşılaştırma
	A	B	C	D			
SÜRD	2.25	2.55	2.61	2.86	4.406	.005	A<D
DH	1.86	2.07	2.09	2.00	1.451	.228	-
DÜR	1.96	2.12	2.23	2.25	2.316	.076	-
GÜV	2.03	2.16	2.21	2.25	1.214	.305	-
MİKKAP	1.90	2.00	1.98	2.02	0.420	.739	-
SON	1.83	1.94	2.15	2.10	2.930	.034	-
ÜRT	2.00	2.10	2.20	2.29	1.589	.192	-

SÜRD: Sürdürülebilirlik; DH: Dağıtım Hızı; DÜR: Dürüstlük; GÜV: Güven; MİKKAP: Miktar ve Kapasite; SON: Son Ürün Performansı, ÜRT: Üretim Maliyeti; A: 1-2; B: 3-4; C: 5-6; D: 7 ve üzeri
 *Varyansların homojenliği sağlanmadığı için Welch testi sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlanmadığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Tamhane’s T2 sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlandığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Bonferroni sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 4.10. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin tedarikçi sayısına göre incelenmesi

Tablo 4.10’de görüldüğü üzere yöneticilerin tedarik zinciri performansı boyutlarından yalnızca sürdürülebilirlik ve üretim maliyeti boyutlarına ilişkin

algılamalarının işletmenin tedarikçi sayısına göre farklı olduğu belirlenmiştir. Farklılığın kaynağının tespit edilebilmesi için uygulanan çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre 1-2 arasında tedarikçi sayısına sahip yöneticilerinin algılamaları 7 ve üzeri tedarikçi sayısına sahip yönetici algılamalarından düşük olduğu tespit edilmiştir.

Beşinci olarak yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 4.11’de ilgili bulgular özetlenmiştir.

<i>Boyut</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>					<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Çoklu Karşılaştırma</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>			
SÜRD	2.54	2.52	2.29	1.94	2.41	2.853	.024	A>D;B>D
DH	1.97	2.07	1.87	1.68	1.94	1.420	.227	-
DÜR	2.08	2.10	2.01	1.90	2.09	.489	.744	-
GÜV	2.08	2.26	2.06	1.87	2.05	2.417	.053*	-
MİKKAP	1.91	2.02	1.96	1.86	1.90	.479	.751	-
SON	1.97	1.90	1.90	1.71	2.12	1.287	.275	-
ÜRT	2.08	2.19	2.03	1.88	2.04	1.064	.375	-

SÜRD: Sürdürülebilirlik; DH: Dağıtım Hızı; DÜR: Dürüstlük; GÜV: Güven; MİKKAP: Miktar ve Kapasite; SON: Son Ürün Performansı, ÜRT: Üretim Maliyeti; A: 1-3; B: 4-6; C: 7-9; D: 10-12; E: 13 ve üzeri *Varyansların homojenliği sağlanmadığı için Welch testi sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlanmadığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Tamhane’s T2 sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlandığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Bonferroni sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 4.11. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin işyerinde çalışma süresine göre incelenmesi

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere yöneticilerin tedarik zinciri performansı boyutlarından yalnızca sürdürülebilirlik boyutuna ilişkin algılamalarının işletmede çalışma süresine göre farklı olduğu belirlenmiştir. Farklılığın kaynağının tespit edilebilmesi için uygulanan çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre 1-3 ve 4-6 yıl arası çalışanların algılamalarının 10-12 yıl aralığında çalışanların algılamalarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Altıncı olarak yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 10’da ilgili bulgular özetlenmiştir.

<i>Boyut</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>					<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Çoklu Karşılaştırma</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>			
SÜRD	2.47	2.38	2.20	2.35	2.59	1.384	.239	-
DH	1.92	2.07	1.86	1.83	2.01	.776	.541	-
DÜR	2.00	2.17	2.01	1.88	2.17	1.365	.246	-
GÜV	2.06	2.20	2.05	2.03	2.15	.494	.740	-
MİKKAP	1.88	2.05	1.95	1.78	2.00	1.171	.323	-
SON	2.04	1.98	1.78	1.73	2.00	1.977	.098	-
ÜRT	2.06	2.10	2.03	1.99	2.16	.451	.772	-

SÜRD: Sürdürülebilirlik; DH: Dağıtım Hızı; DÜR: Dürüstlük; GÜV: Güven; MİKKAP: Miktar ve Kapasite; SON: Son Ürün Performansı, ÜRT: Üretim Maliyeti; A: 1-4; B: 5-8; C: 9-12; D: 13-16; E: 17 ve üzeri *Varyansların homojenliği sağlanmadığı için Welch testi sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlanmadığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Tamhane's T2 sonuçları dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağlandığı durumlarda çoklu karşılaştırma testleri için Bonferroni sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 4.12. Yöneticilerin tedarik zinciri performansı hakkındaki düşüncelerinin mesleki tecrübeye göre incelenmesi

Tablo 4.12'de görüldüğü üzere tedarik zinciri performansı boyutlarına ilişkin algılamalarının hiçbiri yöneticilerin mesleki tecrübelerine göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeme-içme kavramı olarak varoluştan bu yana yaşam için temel gereksinim olmuş ve insanlığın karşısına zorunlu bir ihtiyaç olarak çıkmıştır. Kültür olarak ise birçok etkileyeni bulunmak ile birlikte çoğu sektör ve bilim dalı ile de ilişki içindedir. İşletmeler açısından yiyecek ve içeceklerin üretimi aşamasında, gerek duyulan tüm faktörlerin elde edilmesini tedarik zincirleri sağlamaktadır. Tedarikçi de, bu faktörlerin sağlandığı işletmeler olmaktadır. Tedarikçi olan işletmeler aslında satın alan işletmeden farklı olsa da nihai müşteriye ulaşacak olan ürün veya hizmetin performansı tüm bu süreçte yer alan işletmeleri etkilemektedir. İşletmelerde tedarik fonksiyonu, hammadde ve malzeme, yarı işlenmiş malzeme ve diğer tüm ihtiyaçları karşılama amacı ile gerçekleştirilen işlemlere verilen aşamanın ismidir (Elagöz, 2006).

Bu araştırma ile Türkiye’de faaliyet gösteren franchise yiyecek içecek işletmelerinde tedarik zinciri performans ölçümü sağlanmış ve sürdürülebilirliğin performans üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Buna ek olarak güven ve dürüstlük değişkenlerinin bu etkide aracı etkileri belirlenmiş ve araştırmaya yansıtılmıştır. Türkiye bağlamında franchise yiyecek içecek işletmeleri sınıflandırılmış ve araştırmaya farklı tür ve sınıflarda işletmeler dahil edilmesi sağlanmıştır. Bu amaçla öncelikle detaylı bir yazın taraması yapılarak önceki çalışmalar konu, yöntem ve bulgular bakımından değerlendirilmiş ve bu sonuçlar teze yansıtılmıştır. Yazın taramasından elde edilen verilerin ışığında tedarik zincirleri performans ölçümü konusunda yaygın olarak kullanılan bir model olan SCOR modeli 12. versiyon ölçütlerine göre hazırlanan ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği hakkında testler yapılmıştır. Sonuç olarak araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için uygun analizler yapılmış ve tezin bulgular kısmında verilmiştir.

Bu araştırma ile literatürde henüz yeni sayılabilecek bir geçmişe sahip franchise yiyecek-içecek işletmelerinde tedarik zinciri konusuna ilişkin performans ölçümü uygulamasının kapağı kaldırılmış olup konu ile ilgili sürdürülebilirlik, güven, dürüstlük ve güncel gelişmelere uygun konular üzerinde yazına faydalı çalışmaların yapılabileceği görülmektedir. Sonraki çalışmalarda; daha farklı ve fazla sayıda işletme, ürün, daha fazla dönem ve daha fazla tedarik zinciri üyesi içeren tedarik zinciri yapıları incelenebilir (Canbulut ve Torun, 2018).

Diğer bir husus olan güven ve dürüstlüğe dayalı olarak kurulan sağlıklı ve uzun vadeli tedarikçi ilişkileri konusunun önemi ise tedarik zinciri performansına olan etkileri ile tezin bulgular başlığı altında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik değişkeninin de güven ve dürüstlük gibi performans ölçütleri üzerinde etkisi olduğu tezin bulgular başlığı altında detaylı olarak verilmiştir. Diğer taraftan çalışmanın kısıtları, ilerdeki çalışmalara konu olabilir. Franchise yiyecek ve içecek işletmelerinde tedarik zinciri performansının ölçümüne ve tedarik zincirinde sürdürülebilirlik, güven ve dürüstlük konularına odaklanan bu araştırma farklı şekilde yönetilen yiyecek ve içecek işletmeleri veya tedarik zincirlerinde farklı sonuçlar ortaya koyabilecektir. Tedarik zinciri performansının ve ölçütlerinin de örneğin rekabet gücü gibi farklı değişkenler üzerine olan etkilerinin ölçülmesi de yiyecek içecek işletmeleri özelinde sektöre ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sürekli artan bir rekabet ortamında tedarik zinciri performansları konusunda yapılacak en küçük iyileştirmelerin işletme açısından çok farklı getirileri olduğu çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Dürüstlük ve güven unsurlarının tedarik zinciri performansını güçlendirdiği belirtilmiştir (Doğanay, 2017).

Kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında yiyecek ve içecek işletmeleri özelinde araştırılan tedarik zinciri temel kavramsalından biri; örgütlerin kendi kendilerine yetememesi, kaynaklarını dış çevreden temin etme zorunluluğudur. İşletmeler bu bağlamda diğer örgütler ile ilişki veya ilişkiler meydana getirerek kaynaklara dayalı bir ilişki içerisine girerler. Örgütlerin sürdürülebilir olmaları için, gerekli hizmet, ürün, materyal, bilgi, beceri, müşteriler, yeni pazarlar gibi kaynakların sağlanması konusunda uzun vadeli, dürüstlük ve güven temelli ilişkiler kurulmalıdır. İşletmeler hem istikrar peşinde hem de otonomi elde etmek için çaba sarf etmektedirler. İşletmeler arası ilişkilerin kaynağa dayalı olarak gelişmesi risk ve tehdidi de beraberinde getirmektedir (Eğilmez, 2011).

Tedarik zincirine üye işletmeler arasında bir ilişki söz konusu olmaktadır. Bu ilişki oluşmasında en önemli durum, üyeler arasında karşılıklı çıkarlar olmakla birlikte, ilişki devamlı olması açısından gereken unsurlar; işbirliği, güven, bağlılık, bağımlılık ve tatmin olarak göze çarpmaktadır. Hiç kuşkusuz, tarafların mutlu olmadığı bir ilişkinin sürdürülmesi mümkün olmamaktadır (Gürsoy, 2013).

Sonuç olarak, TZY literatürde özellikle üretim işletmeleri açısından ele alınmış olsa da hizmet sektörü ve emek yoğun sektörlerde de kaynaklar etkin ve verimli kullanıldığında, güvene dayalı ve sağlıklı ilişkiler ile kurulan sistemler ile kısıtlı dünya kaynaklarının kullanımı açısından önemi gün geçtikçe daha çok anlaşılmaktadır. Teknoloji ve iletişim alanlarında gerçekleşen gelişmeler ile birlikte özellikle son dönemde işletmelerin faaliyette bulunduğu piyasalar daha uluslararası hale gelmeye başlamış ve yeniliklere ayak uyduramayan işletmelerin hayatta kalabilmeleri her geçen gün daha da zorlaşmıştır (Yağcı,2009).

İşletmeler açısından ise tedarik sürecini sağlıklı yönetmekte ana teori müşterileri için optimum düzeyde verimli, katma değer meydana getiren ve sürdürülebilir bir işletme sistemi oluşturmak olmalıdır (Yener, 2003). Bu süreci stratejik araçlar yolu ile yürütebilmek için farklılaşma, düşük maliyet ve piyasa isteklerine hızlı cevap verebilme konuları esas alınmalı, sektör ve piyasada gelişmeler takip edilmelidir.



KAYNAKLAR

- Ada, E., Kazançoğlu, Y., & Aracıoğlu, B. (2005). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlamada tedarikçi seçiminin analitik hiyerarşik süreç ile gerçekleştirilmesi.
- Akandere, G., & Zerenler, M. (2017). Yeşil otellerde yeşil tedarik zinciri yönetimi ve işletme performansı.
- Akben, İ., & Mustafa, Ö. (2017). Tedarik zinciri görünürlüğü: kontrol kulesi yaklaşımı. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), 612-627.
- Akman, G., & Alkan, A. (2006). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP yöntemi kullanılarak tedarikçilerin performansının ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayiinde bir uygulama.
- Alacaklıoğlu, Süha, Franchising, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 10, İstanbul, 1994.
- Ala-Harja, H., & Helo, P. (2016). Food supply chain sustainable performance in plant decision. *International Journal of Advanced Logistics*, 5(1), 1-18.
- Altaygil İ. (2001). Tedarik Zinciri Yönetimi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Alkan, C. (2015). Sürdürülebilir turizm: Alaçatı destinasyonuna yönelik bir uygulama. *Journal of Yaşar University*, 10(40), 6692-6710.
- Alkan P. (2015). Türkiye Gıda Sektöründe Franchising Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Altanlar, A., & Akıncı, K. G. (2011). Sürdürülebilir turizm planlaması için yöre halkı ve yerli turistlerin davranış ve beklentilerini anlamaya yönelik bir araştırma; Akçakoca örneği. *Ankara Üniversitesi Çevre Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-20.
- Arslan, K. 2006. Kobilere yönetim ve pazarlama aracı olarak franchising. İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 145 s.
- Aslanoğlu, S. (2007). Bir büyüme stratejisi olarak franchising sistemi; firmalar açısından önemi, mevzuat boyutu ve muhasebe uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 71-94.
- Atak, Mehmet (2006). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçerisinde Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaçlı, B. (2012). Durum çalışmasına ayrıntılı bir bakış. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(1), 1-9.

- Başkol, M. (2014). Tedarik Zinciri İlişkilerinde Başarı Faktörü Olarak Güven Unsuru: Kavramsal Bir Çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(21), 129-146.
- Barriga E., Jeong J., Hastak M. & Syal M. (2004). Supply Chain Management for the Manufactured Housing Industry. Paper Submitted to the ASCE Journal of Construction Engineering And Management. Bearchell.
- Bıçakçı, P. , & Üreten, S. (2017). Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının zincir performansı üzerindeki etkileri: bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 367-386.
- Bilgin, S., & Akoğlu, A. (2018). Yerel Gıda Ürünlerinin Sürdürülebilirlik Açısından Önemi, Fongar Kongresi.
- Büyüközkan, G., & Vardaloğlu, Z. (2008). Yeşil tedarik zinciri yönetimi. *Lojistik Dergisi*, 8, 66-73.
- Canbulut, G., & Torun, H. Tedarik zinciri sözleşmeleri literatürünün bulanık ortamda incelenmesi. *Contract*, 5(6), 7.
- Cannon, Joseph. P. - Homburg, Christian (2001), “Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs”, *Journal of Marketing*, Cilt.65, Sayı.1, (29-43).
- Cengiz, E., & Aksoy, H. (2017). Tedarik Zinciri Elemanları Arasında Güven İlişkisi, Etik Kurallar Ve Bilgi Paylaşımının Tedarik Zinciri Performansı Üzerine Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 1-22.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*. (pp. 295–336). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chopra, S., Meindl, P., & Kalra, D. V. (2013). *Supply chain management: strategy, planning, and operation* (Vol. 232). Boston, MA: Pearson.
- Chopra S. Meindl P. (2017) *Supply Chain Management*, Pearson Education International,(Çev. Emrah Bulut) New Jersey, Nobel Yayınevi.
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Council, S. C. (2008). Supply chain operations reference model (SCOR). Overview Version, 8.
- Çağlıyan V. (2002). Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Çağlıyan,. V., & Güleş H.K. (2010). Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 30-40.

- Çakıcı, A. C., Çalhan, H., & Karamustafa, K. (2016). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Çankaya, S. Y. (2015). Tedarik zinciri yönetimine sürdürülebilirlik perspektifinden bakış ve yeşil uygulamalar, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (Doctoral dissertation, Doktora Tezi).
- Dağdeviren, M. Mehmet, T. & Mustafa, K. (2006) AHP İle Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 5(1), 50-72.
- Dağdeviren, M., & Erarslan, E. (2008). Promethee sıralama yöntemi ile tedarikçi seçimi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1).
- Davras, G. M., & Karaatlı, M. (2014). Otel İşletmelerinde Tedarikçi Seçimi Sürecinde Ahp Ve Bahp Yöntemlerinin Uygulanması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 87-112.
- De Treville, S., Shapiro, R. D., & Hameri, A. P. (2004). From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance. *Journal of operations management*, 21(6), 613-627.
- Doğan, M., & Gümüş, M. (2014). Sürdürülebilir destinasyon yönetimi, sürdürülebilir Bozcaada: Bir model önerisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(3).
- Doğanay A. (2017). The Effect Of Trust Based Supply Chain Collaboration (Scc) On Supply Chain Performance (Scp) And Transaction Cost (Tc), Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Durlu, F. Ö., Sünnetçioğlu, S., & Can, A. (2013). Sürdürülebilir gastronomi turizmi hareketliliğinde coğrafi işaretlemenin rolü, *Jotags*, 1/1, 13-20.
- Eğilmez, Ö. (2011). *Kaynak bağımlılığı bağlamında dış kaynak kullanımının incelenmesi yönelik bir araştırma* (Master's thesis, Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Elagöz İ. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Erdal, H. (2018). Tedarik zinciri risk yönetimi: Kavramsal çerçeve ve tedarik yönlü bir literatür araştırması. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 24(4), 764-796.
- Ertan, C. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik İnançlarının Mezuniyet Türüne Göre İncelenmesi: Bir Nedensel Karşılaştırma Araştırması. 21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(14).
- Eymen, U. E. (2007). Tedarik zinciri yönetimi. *Kalite Ofisi Yayınları*, 15.

- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Flax, Jeremy - Bick, Geoff - Abratt, Russell (2016), “The Perceptions of Supplier-Buyer Relations and Its Affect on the Corporate Brand”, *Journal of Brand Management*, Cilt.23,Sayı.1, (22-37).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fredendal, D. Hill. (2001). Basics of Supply Chain Management. St. Luice Pres, Alexandria, VA: APICS, Boca Raton, Fla
- Garson, D. G. (2016). Partial Least Squares: Regression & Strcutural Equation Models. Asheboro, NC: Statistical Publishing Associates.
- Görkem, O. (2015). Franchising Sistemi Uygulanan Fast Food İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık: Denizli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 267-279.
- Grünhagen, M., Mumdzhev, N., Harča, B., Milenković-Kerković, T., & Dlačić, J. (2020). Franchising in the Balkans: History, status, and challenges. *Journal of Marketing Channels*, 26(1), 1-27.
- Gündüz, H., & Güler, M. E. (2015). Termal turizm işletmelerinde çok ölçütlü karar verme teknikleri kullanılarak uygun tedarikçinin seçilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 203-222.
- Gürsoy, H. (2013). Tedarik zinciri yönetiminde güç ilişkisinin stratejik boyutu ve tedarikçi tatmini üzerine bir uygulama, Marmara Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı üretim yönetimi ve pazarlama bilim dalı,242.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (Second ed.) (Second). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Halis, M., & Türkay, O. (2010). Konaklama işletmelerinde tedarikçi-işletme ilişkileri: Türk şehir otellerinden bulgular. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(1).
- Harja, H., & Helo, P. (2016). Food supply chain sustainable performance in plant decision. *International Journal of Advanced Logistics*, 5(1), 1-18.
- Heizer J., Render B. (2008). “Operations Management” – Ninth Edition, Pearson

International Ed., NewYork, 816 p.

Homburg, Christian - Rudolph, Bettina (2001), “Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues”, *Journal of Business Research*, Cilt.52, Sayı.1, (15-33).

Kannan, Vijay R. - Choon Tan, Keah (2006), “Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Cilt.36, Sayı.10 (755-775).

Kaşlı, M., Cankül, D., Köz, E. N., & Ekici, A. (2015). Gastronomik miras ve sürdürülebilirlik: Eskişehir örneği. *Eko-Gastronomi Dergisi*, 1(2), 27-46.

Kaya O. (2011) ABD Ve Türkiye’deki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırmalı Sustainable Competitive Advantage And Slow Business: A Comparative Research On Food And Beverage Companies. *Uhhbab*, 80.

Kemer E. (2003). Turizm Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı Tedarikçi İlişkileri: Kapadokya Bölgesi Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kırca ç. (1996) Franchise Sözleşmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Özel Hukuk Anabilim Dalı

Koç, M. 2006. Bir girişimcilik modeli olarak franchising. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Anabilim Dalı, İzmir.

Koçak, Nilüfer (2009). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları. Genişletilmiş 16. Baskı. İstanbul.

Koçoğlu, C. M., & Avcı, M. (2014). Satın alma yönetimi: Teorik bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 33-47.

Kurnaz, A., & Özdoğan, O. N. (2017). İstanbul’da yer alan yeşil restoran işletmeleri hizmet kalitesinin Grserv Modeli ile değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(1), 75-99.

Küçük, B. 2011. Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinde franchising sistemi ve Türkiye uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Lancioni, R. A., Smith, M. F., & Oliva, T. A. (2000). The role of the Internet in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 45-56.

- Lancioni, R.A., Smith, M.F. & Oliva, T.A. (2000). The role of the internet in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29: 45 – 56.
- Larsen, T.S. (2000). European logistics beyond 2000. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (5): 377 – 387.
- Lee H. L. ve Billington C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. *Sloan Management Review*. 33(3).
- Lima-Junior, F. R., & Carpinetti, L. C. R. (2019). Predicting supply chain performance based on SCOR® metrics and multilayer perceptron neural networks. *International journal of production economics*, 212, 19-38.
- Malinowski, B., & Cortazar, A. R. (1984). Çev. Deniz Uludağ *Una teoría científica de la cultura*. Madrid: Sarpe.
- Mentzer, John T. (2001). Supply Chain Management. Sage Publications, USA.
- Mills, J. E. (2002). An analysis, instrument development, and structural equation modeling of customer satisfaction with online travel services. Doctor of Philosophy Thesis, Purdue University.
- Nebol, E. Uslu T ve Uzel E.(2015). Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Okutmuş, E., & Ergül, A. (2013). Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Hedef Maliyetleme İle Birlikte Uygulanması. *Journal of Yaşar University*, 8(32).
- Özbay-Doğu, S., & Şireli, U. T. (2015). Gıdalarda İzlenebilirlik. *Gıda/The Journal Of Food*, 40(5).
- Özçelik, F., & Öztürk, B. A. (2014). A Research On Barriers To Sustainable Supply Chain Management And Sustainable Supplier Selection Criteria. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 259-279.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23).
- Özer, M. A. (2013). 21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri.
- Öztürk, D. (2016). Tedarik zinciri yönetimi süreçlerini etkileyen faktörler. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 6(1), 17-24.
- Pallant, J. (2016). A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (6th ed.). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2), 56–73.

- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Perçin, S. (2005). Tedarik Zincirinin Zamana Dayalı Performansının Ölçülmesi: Türk Otomotiv Yan Sanayi Uygulaması. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 60(03), 173-194.
- Sarı İ.U.,Ervural B.Ç & Bozat, S. (2017). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde Dematel yöntemiyle tedarikçi değerlendirme kriterlerinin incelenmesi ve sağlık sektöründe bir uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 23(4), 477-485.
- Sarıışık, M., A.,Hatipoğlu, (2013) Türkiye’de Yiyecek-İçecek Sektörünün Gelişimi. İçinde Türk Turizm Tarihi Yapısal ve Sektörel Gelişim 2. Baskı , Ankara: Detay Yayıncılık
- Sarioğlu, M. (2011). Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Kapsamında Tedarikçi Seçim Kriterleri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 239-253.
- Savaş, H., & 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.
- Savgın, E. C., & Zengin, B. (2019). Çiftlik Turizmi Faaliyetlerinin Geleneksel Mutfak Kültürü Sürdürülebilirliği Açısından. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 484-504.
- Selim, H., Selim, S., & Eroğlu, S. (2011). Uluslararası Bir İmalat Firmasında Müşteri Memnuniyetini Belirleyen Faktörlerin Analizi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 26(3).
- Sezgin, A & Ayşenur, A. (2020) Otel İşletmelerinde Gıda İsraf Boyutunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (A Research. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(4), 3489-3507.
- Sima, N. (2005). Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 123-149.
- Subaşı, M., & Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Sünnetçioğlu, S., & Yılmaz, B. (2015). İzmir’deki restoran yöneticilerinin sürdürülebilir restoran işletmeciliği üzerine yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 94-114.

- Skjoett-Larsen, T. (2000). European logistics beyond 2000. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Şentürk F.K (2010). Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, A., Çatır, O., & Ömürbek, N. (2015). Topsıs Ve Moora yöntemleri ile tedarikçi seçimi: Turizm sektöründe bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(33), 133-161.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. *CÜ iktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Tümer, S., Ayvaz, B., Bayraktar, D., & Bolat, B. (2009). Tedarikçi değerlendirme süreci için bir yapay sinir ağı yaklaşımı: gıda sektöründe bir uygulama. *Endüstri Mühendisliği*, 20(2), 31-40.
- Türker, M., Yıldırım, F., & Biçer, A. A. (2005). Üretim sürecinde tedarik zincirinin önemi ve maliyet yönetimi.
- Usakli, A., & Küçükergin, K. G. (2018). Using partial least squares structural equation modeling in hospitality and tourism: Do researchers follow practical guidelines? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3462–3512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0753>
- Vickery SK, Jayaram J, Droge C, Calantone R (2003) The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *J Oper Manag* 21(5):523–539
- Wang, D. (2010). Moderating effect of supply chain operations strategies: The missing link between supply chain relationship and performance. Southern Illinois University at Carbondale, Doktora Tezi.
- Yağcı K. (2009). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Yaşbay, H. & Ataman, G. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Bağlamında Yönetim Kurulları Ve Yönetim Kurulu Bileşiminin Örgüt Performansına Etkisi.
- Yazıcıoğlu, İ., Özata, E., & Yarış, A. (2018). Sürdürülebilir yiyecek ve içecek işletmeciliği: Ankara İlinde bir araştırma, Jotags.
- Yazıcıoğlu İ. (2017), Yiyecek İçecek işletmelerinde Maliyet Analizi (Ders Notu), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yener, M. İ. (2003). Critical managerial attributes in the success of supply chain management: based on the strategic evolution of supply chain management.

- Yıldırım, S. (2009). İşletmelerde tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 175-191.
- Yıldırım, O., Karaca, O. B., & Çakıcı, A. C. (2018). Yöresel Yemeklere Konaklama ve Yiyecek İçecek İşletmelerinin Menülerinde Yer Verilme Durumu: Adana ve Mersin Bölgesinde Bir Araştırma (Availability of Local Foods. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 376, 398.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research Design and Methods (3. Baskı). London: Sage Publications.
- Yurtseven R, Kaya O. (2010), Eko-Gastronomi Ve Sürdürülebilirlik 11. Ulusal Turizm Kongresi.
- Yükçü, S., & Gönen, S. (2008). Tedarik zinciri yönetimi ile hedef maliyetlemenin birlikte uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (40).
- Yükçü, S., & Gönen, S. (2008). Tedarik zinciri yönetimi ile hedef maliyetlemenin birlikte uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (40), 71-83.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>





EK-1. Etik Komisyon



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİÜNİVERSİTESİ

Etik Komisyonu

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 08/01/2021 tarih ve E.1566 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı **Doktora öğrencisi Cihan CANBOLAT, Prof.Dr. İrfan YAZICIAOĞLU'nun** danışmanlığında yürüttüğü **"Franchise Yiyecek İçecek İşletmelerinde Tedarik Zinciri Performansı"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 24.03.2021 tarih ve 03 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin katılım listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Araştırma Kod No:2021/87

Prof. Dr. İlhan ÜZÜLMEZ Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-1. (devam) Etik Komisyon

Bilgi için: Saliha GEMALMAZ
Unvanı: Genel Evrak Sorumlusu

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ	
TOPLANTI TARİHİ :24.03.2021	TOPLANTI SAYISI : 03
ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr.İlhan ÜZÜLMEZ BAŞKAN	KATILDI
Prof.Dr.M.Fadıl YILDIRIM Başkan Yrd.	KATILDI
Prof.Dr.Mustafa EKİNCİKLİ	KATILDI
Prof.Dr.Yıldız AYANOĞLU	KATILDI
Prof.Dr.Bekir ESKİCİ	KATILDI
Prof.Dr.Ramazan Pars ŞAHBAZ	KATILDI
Prof.Dr.Neşe Yaşar ÇEÇİNDİR	KATILDI
Prof.Dr.Bilgehan GÜLCAN	KATILDI
Prof.Dr.Funda YURDAKUL	KATILDI
Prof.Dr.Cem YAŞIN	KATILDI

EK-2. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu ankette vereceğiniz cevaplar Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümünde yürütülmekte olan 'Franchise Yiyecek İçecek İşletmelerinde Tedarik Zinciri Performansı' isimli tezde kullanılacaktır. Araştırmanın amacı markanız bünyesinde bulunan işletmelerin tedarik zinciri performansının ölçülmesidir. Bu çalışma Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. İrfan Yazıcıoğlu danışmanlığında, Arş. Gör. Cihan Canbolat tarafından hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilecek veriler tamamen yalnızca bilimsel amaçlı olarak değerlendirilecektir. Araştırma kapsamındaki verileriniz Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uygun şekilde gizli tutulacak olup, kesinlikle üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz veya yazınız.

KİŞİSEL BİLGİLER								
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()					
2	Yaşınız	18-25 ()	26-33 ()	34-41 ()	42-49 ()	50-57 ()	58-65 ()	65 ve üstü ()
3	Öğrenim Durumunuz	İlkokul ()	Lise ()	Lisans ()	Lisansüstü ()			
4	İşletmenin Bulunduğu Şehir							
5	Çalışan Personel Sayısı	1-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()		15 ve Üstü ()	
6	İşletmenin Yaşı	...						
7	Tedarikçi Sayınız	...						
8	İşletmedeki Pozisyonunuz nedir?	...						
9	Bu iş yerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?	...						
10	Mesleki tecrübeniz toplam kaç yıl?	...						

EK-2. (devam) Anket Formu

Sayın Yönetici,

Aşağıda Yer Alan sorulara sırasıyla 1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4- Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle katılmıyorum şeklinde dereceli olarak verilen seçeneklerden size en yakın olanı seçiniz.

SORU NO	Tedarik Zinciri Performansına İlişkin Sorular	Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
1	SCP1 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye sıfır hatalı ürün sunma kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()
2	SCP2 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye katma değerli hizmetler sunma kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()
3	SCP3 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteri siparişlerinde geç, hasarlı ve eksik siparişleri elimine etme kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()
4	SCP4 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşterinin problemlerine çabuk cevap verme ve çözme kabiliyetine sahiptir	()	()	()	()	()
5	SCP5 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye tam zamanında ürün teslim etme kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()
6	SCP6 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye tam ve eksiksiz ürün teslim etme kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()
7	SCP7 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye değişik miktarlarda ve sık aralıklarla ürün teslim etme kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()

EK-2. (devam) Anket Formu

8	SCP8 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye küçük porsiyon ve küçük ebatlarda ürünleri bile teslim etme kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()
9	SCP9 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri son müşteriye olan ürün maliyetini minimize etme (enazlama) kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()
10	SCP10 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, tedarik zincirindeki her türlü israfı minimize etme (enazlama) kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()
11	SCP11 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, tedarik zincirindeki her türlü emniyet stoğunu minimize etme (enazlama) kabiliyetine sahiptir.	()	()	()	()	()
12	SCP12 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, müşteri ve piyasa talebindeki değişikliklere göre yeniden yapılandırılabilir.	()	()	()	()	()
13	SCP13 Tedarikçimiz mümkün olduğunca geri dönüşüm, zararlı emisyonların azaltılması ve daha az enerji (su, elektrik, doğalgaz) kullanmak için yeni çevreci ürünler geliştirmeye çalışmaktadır.	()	()	()	()	()
14	SCP14 Tedarikçimizle oluşturduğumuz tedarik zinciri, firma çalışanları için doğal çevrenin korunması ile ilgili eğitimler düzenlenmektedir.	()	()	()	()	()
15	SCP15 Tedarikçimiz, kullanılan hammadde, malzeme ve ambalaj miktarını azaltmak için yeni çevreci ürünler geliştirmeye çalışmaktadır.	()	()	()	()	()
16	TH1 Tedarikçimiz bize beklenmedik bir açıklama dahi yapsa, doğruyu söylediğine inanırız.	()	()	()	()	()

EK-2. (devam) Anket Formu

17	TH2 Tedarikçimiz genellikle bize verdiği sözleri tutar.	()	()	()	()	()
18	TH3 Tedarikçimiz ne zaman firmamıza iş süreçleri ile ilgili bir öneride bulursa en iyi yargısını paylaştığını biliriz.	()	()	()	()	()
19	TH4 Tedarikçimizin samimi olduğuna inanırız.	()	()	()	()	()
20	TH5 Tedarikçimiz bizimle pazarlık yaparken dürüştür.	()	()	()	()	()
21	TB6 Koşullar değişse bile, tedarikçimizin bize yardım ve destek vermek için istekli olduğuna inanırız.	()	()	()	()	()
22	TB7 Tedarikçimiz önemli kararlar alırken bizim iyiliğimizi ve menfaatlerimizi düşünür.	()	()	()	()	()
23	TB8 Tedarikçimizin taleplerini karşılamakta zorluk yaşadığımızda bizi anlayacağına inanırız.	()	()	()	()	()
24	TB9 Gelecekte, tedarikçimiz kararlarında bizim beklentilerimizi düşünecektir.	()	()	()	()	()
25	TB10 İş önemli konulara geldiğinde, tedarikçimizin desteğine güvenilebiliriz.	()	()	()	()	()

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : CANBOLAT, Cihan

Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi	2017
Lisans (Erasmus)	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im	2015
Lisans	M.Kemal Üni. Turizm ve Otel işl. Y.O	2013
Lise	Kahramanmaraş Y.D.A.Lisesi	2007

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2018-?	Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2015	Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi	Araştırma Görevlisi
2014	Akdeniz Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2014	Samsun 19 Mayıs Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2013	Fethiye/Muğla Telmessos Hotel	Eğlence Müdürü
2012	Ölüdeniz/Muğla Manas Park	Eğlence Müdürü
2011	İzmir/Çeşme Akay Garden	Animasyon Şefi
2010	U.S.A Hilton Head Resort	Rekreasyon Şefi

Yabancı Dil

İngilizce, Almanca, Lehçe, Fransızca

Yayınlar

Kitap Bölümü:

- Tüm Yönleriyle Gastronomi Bilimi, Detay Yayıncılık, 2017 (Gıda Teknolojileri ve Gastronomi)
- Yiyecek içecek hizmetleri, Nobel Yayınevi, 2020, (Bar Bilgisi)

Makale:

- Hatay ilinde yaşayan farklı dini inançlara mensup bireylerin gastronomik etkileşimi, JOTAGS,2017, (M.Yaman,C.Canbolat).
- Avrupa Aşçılık Tarihi: Antik Yunan'dan Sanayi Devrimi'ne, JRTR,2016, (M.Aksoy,N.Iflazoğlu,C.Canbolat).
- The Factors That Prevent The Presentation Of The Regional Foods In Restaurants: The Case Of Cappadocia, (A.Aydın,C.Canbolat2018).
- 4 ve 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Perspektifi ile Blok Zinciri Teknolojisi: Samsun İli Örneği (Canbolat, Candan ve Bulut, 2021), Tourism and Recreation Dergisi.
- Hüseyin Hüsnü Efendi'nin 'Etsiz Yağsız Tecrübeli Yemekler' Adlı Kitabındaki Gastronomik Eğilimler Üzerine Bir İnceleme (Çekiş ve Canbolat, 2021), Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi.
- Üreticilerin Bakış Açısından Coğrafi İşaretli Bir Yiyecek: Beypazarı Kurusunun Değerlendirilmesi (Yılmaz, Canbolat ve Ük,2021), Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

Bildiri:

- 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Block Chain'e Bakış Açısı: Samsun Örneği, (Canbolat ve Bulut),2020, MTCON Conferance On Managing Tourism Across Continents
- Suriyeli sığınmacıların Türk Mutfak Kültürü ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde İstihdama Etkileri, (Canbolat ve Bulut),2020, International Travel and Tourism Dynamics (ITTD20): Overtourism
- Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, (Ük ve Canbolat),2020, International Travel and Tourism Dynamics (ITTD20): Overtourism
- Dini İnançların, Gastronomi Turizminde Destinasyon Seçimine Etkisi,2017 (C.Canbolat,M.Yaman),International Halal Tourism Congress
- Gastronomi ve Mutfak Sanatları Öğrencilerinin Süt ve Süt Ürünlerini Tüketme Durumu,2019,(C.Canbolat,M.Yaman) İJTEBS
- Teknolojik Bakış Açısı İle Gastronominin Geleceği, 2019,(Yazıcıoğlu.İ, Doğan,S, Canbolat,C)The Third International Congress on Future of Tourism,
- Despair at University Students Lives in Ankara, 2019,(Yavuz.E,Canbolat.C),3th

International Congress on Tourism, Economic and Business Sciences

- Impedient Factors That Effect Taking Part Of Local Foods In Restaurant's Menus:Sample Of Cappodocia,2017, (A.Aydın,C.Canbolat,2018),1st International Congress on Tourism, Economic and Business Sciences
- Manen Yeme Biçimi Olarak Comfort Food,2018,(C.Canbolat,E.Özer)4.Uluslararası türk Dünyası Turizm Sempozyumu
- Vegan Aktivizmi Olarak Abolisyonist Tüketim,2018, (E.Özer,C.Canbolat)4.Uluslararası türk Dünyası Turizm Sempozyumu
- UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı Gastronomi Alanı Gaziantep Değerlendirilmesi,2018,(C.Canbolat,O.Yener)III. Uluslararası Mesleki ve Teknik Bilimler Kongresi
- Somut Olmayan Türk Kültürü Öğelerinden, Unutulmaya Yüz Tutmuş Alanya 'Külük Helvası,2017,(Canbolat C.,Aydın A.,Yaman M.)Uluslararası Turizm Ve Kültürel Miras Kongresi
- Kahramanmaraş tarhanasının pekmez ile buluşması,2015,(Durlu-Özkaya F., Canbolat.C)14.Geleneksel turizm paneli



