

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

**BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-
İÇECEK TEDARİKİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ (ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Korhan KURT

Balıkesir, 2012

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

BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK- İÇECEK
TEDARİKİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ (ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Korhan KURT


Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Murat DOĞDUBAY

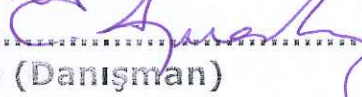
Balıkesir, 2012


T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün *Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik* Anabilim Dalı'nda
2009 12501015 numaralı *Korhan KURT* 'in 'un hazırladığı
Boyak, özdelliği, ötel işletmelerinin, Yemek İçecek Tedarikçisinde, Tedarik zinciri Yönetimi ve Uygulanabilirliği (Ankara ilinde bir uygulama) konulu ~~DOKTORA~~/YÜKSEK LİSANS
tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve
Sınav Yönetmeliği uyarınca *27.01.2012* tarihinde yapılmış, sorulan
sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına ~~OY BİRLİĞİ~~/~~OY~~
~~ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan *Yrd. Doç. Dr. İsmet KAYA* İmza 
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye *Yrd. Doç. Dr. Yusuf AYMAN KUYU* İmza 
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

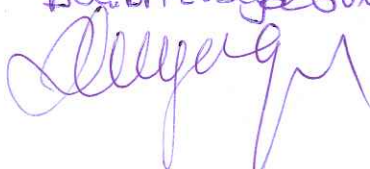
Üye *Yrd. Doç. Dr. Murat DOĞANBAY* İmza 
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

07.01.2012
Enstitü Müdürü
(Unvanı, Adı, Soyadı)
Doç. Dr. Erol GÖNÜŞ YASCI


ÖNSÖZ

Son yılların en önemli yönetim stratejilerinden biri olarak görünen tedarik zinciri yönetimi, hizmet sektöründe önemli bir işletme fonksiyonu olma özelliği ile ön plâna çıkmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, hammadde maliyetlerinin en büyük gider kalemlerinden biri olduğu otel işletmelerinde, diğer otel işletmeleriyle olan rekabetin sağlanabilmesi için maliyetlerin minimize edilebilmesi konusunda önem taşımaktadır. Tedarik zinciri yönetimi; üreticiler, tedarikçiler, dağıtıcılar ve müşteriler arasındaki malzeme, bilgi ve para akışının idaresi ile ilgilenecek maliyetleri ve stok seviyelerini düşürme, doğru tedarikçiye ulaşma ve doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde müşterinin beğenisine sunma gibi imkânları sağlamaktadır.

Turizm endüstrisinin en önemli yapıtaşlarından biri olan otel işletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliğini araştırmayı hedefleyen bu çalışmada, tedarik zinciri yönetimi ile ilgili alanyazında bulunan kaynaklara yer vermeye çalışılmıştır. Çalışmanın, ilgili literatüre faydalı olmasının yanı sıra, çalışma sonucunda elde edilen bulguların büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek satın alma faaliyetlerinde yol gösterici nitelikte olması hedeflenmiştir.

Tez çalışması sürecinde beni yönlendiren ve destekleyen hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat DOĞDUBAY'a, araştırma kısmındaki yardımlarından dolayı Sayın Özkan AKAR'a ve almış olduğum kararlarımda beni her zaman destekleyen aileme teşekkür ederim.

Balıkesir, 2012

Korhan KURT

ÖZET

BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK TEDARİKİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ (ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA)

KURT, Korhan

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat DOĞDUBAY

2012, 97 sayfa

İşletmeler, müşteri taleplerini karşılamak ve kendi varlıklarının devamlılığını sağlayabilmek için ürün ve/veya hizmet üretiminde bulunmaktadır. Bu durum, işletmeleri, üretim aşamasına gelinceye kadar hammadde olarak kullanılan ürünlerin tedariki konusunda farklı kanallarla bir ağ oluşturarak işbirliği içerisinde olmaya zorlamaktadır. Farklı işletmelerle kurulan söz konusu ağın müşteri odaklı planlanması ve oluşturulması, tedarik zincirini ifade etmektedir. Tedarik zinciri yönetimi ise; bir bütün olarak değerlendirilen tedarik zincirinin uzun dönemli performansı arttırmak amacıyla, tedarik zinciri içerisinde yer alan işletmeler arasındaki geleneksel yönetim fonksiyonlarının sistematik ve stratejik koordinasyonudur. Başka bir deyişle, tedarik zinciri yönetimi; tedarikçi firmalar, üreticiler ve müşteriler arasında avantajlı bir rekabet pozisyonu sağlayacak ilgili süreçleri düzenlemektedir.

Tedarik zinciri yönetiminin büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde uygulanabilirlik düzeyini tespit etmeyi hedefleyen bu çalışmanın birinci bölümünde; çalışmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümdeki ilgili alanyazın bölümünde ise kuramsal çerçeve kapsamında otel işletmeleri, tedarik zinciri ile tedarik zinciri yönetimi, tedarikçi seçimi ve tedarik zinciri yönetiminin büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde uygulanabilirliği ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırma hakkındaki genel bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise; araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilerek yorumları yapılmıştır. Son

bölüm olan beşinci bölümde; araştırma sonuçlarına ve bu sonuçlara göre geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Çalışma sonucunda; büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek satın alma faaliyetleri ile tedarik zinciri yönetimi uygulamasının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmeleri yetkililerinin hem otel hem de tedarikçilere yönelik ön çalışmalar yapmasıyla birlikte, tedarik zinciri yönetiminde ve yiyecek-içecek tedarikinde başarılı sonuçlar elde edebilmesi mümkün olabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmesi, Tedarik, Tedarik Zinciri, Tedarik Zinciri Yönetimi.

ABSTRACT

APPLICABILITY OF SUPPLY-CHAIN MANAGEMENT IN LARGE-SCALE HOTEL ENTERPRISES' SUPPLY OF FOOD AND BEVERAGE (AN APPLICATION IN ANKARA)

KURT, Korhan

Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,

Adviser: Ass. Prof. Dr. Murat DOGDUBAY

2012, 97 Pages

Firms produce goods and/or services to meet the demand and ensure continuity of their own presence. This situation prompts the firms to be in cooperation with other firms by creating a new net, about the supply of the goods used as raw materials until the production phase. Costumer-centered planning and focusing of the given net created by the help of different firms; indicates supply-chain. Supply-chain management is systematic and strategic coordination of traditional management functions among the firms in supply-chain. In other words, supply-chain management organizes relevant processes that will provide advantageous position of competition among supplier firms, producers and customers.

The first section of the study aiming to determine the level of applicability of supply-chain management in large-scale hotel enterprises' supply of food and beverage includes the study's problem, purpose, significance, assumptions, restrictions and definitions. The relevant literature part in the second section includes explanations about hotel enterprises, election of supplier and applicability of supply-chain management in large-scale hotel enterprises' supply of food and beverage within the scope of hypothetic framework. The third section includes general information about the research. In the fourth section, findings achieved during the research are interpreted. The fifth, last section includes research results and suggestions built up according to these results.

At the end of the research, it shows that activities of large-scale hotel enterprises' buying of food and beverage and the supply-chain management have a meaningful relation. It might be possible to get good results in supply-chain management and supply of food and beverage with the preliminary researches done to both hotel and the suppliers by the authorized people of large-scale hotel enterprises in the city Ankara.

Key Words: Hotel Management, Supply, Supply-Chain, Supply-Chain Management.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6. Tanımlar	3
2. İLGİLİ ALAN YAZIN	5
2.1. Otel İşletmeleri	5
2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı	5
2.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri	7
2.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	8
2.1.4. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerine İlişkin SWOT Analizi	10
2.1.4.1. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	11
2.1.4.2. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Fırsatları ve Tehditleri	12
2.2. Tedarik Zinciri (TZ) ve Tedarik Zinciri Yönetiminin (TZY) Kavramsal Analizi	13
2.2.1. Tedarik Zincirinin Kavramsal Analizi	13
2.2.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı	14
2.2.1.2. Tedarik Zincirinin Yapısı	16
2.2.1.3. Tedarik Zinciri Oluşturmanın Yararları	23
2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi	24

2.2.2.1 Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı	25
2.2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi ile Satın Alma Kararı İlişkisi	27
2.2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Sağlayacağı Faydalar	28
2.3. Tedarikçi Seçimi	29
2.3.1. Tedarikçi Seçim Süreci	32
2.3.2. Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler	36
2.3.2.1. Doğrusal Ağırlıklandırma Yöntemleri	37
2.3.2.2. Maliyet Tabanlı Yöntemler	47
2.3.2.3. Matematiksel Programlama Yöntemleri	49
2.3.2.4. Yapay Zekâ Tabanlı Yöntemler	55
2.3.3. Tedarikçi Seçiminde Yapılan Hatalar	57
2.4. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Tedarikinde Tedarik Zinciri Yönetimi'nin Uygulanabilirliği	59
2.4.1. Doğrusal Ağırlıklandırma Yöntemlerinin Uygulanabilirliği	59
2.4.2. Maliyet Tabanlı Yöntemlerin Uygulanabilirliği	60
2.4.3. Matematiksel Programlama Yöntemlerinin Uygulanabilirliği	61
2.4.4. Yapay Zekâ Tabanlı Yöntemlerin Uygulanabilirliği	62
3.YÖNTEM	63
3.1. Araştırmanın Modeli	63
3.2. Evren ve Örneklem	64
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	64
3.4. Veri Toplama Süreci	65
3.5. Verilerin Analizi	65
4. BULGULAR ve YORUMLAR	66
4.1. Ankara İlindeki Büyük Ölçekli Otel İşletmelerine Ait Değişkenler	66
4.2. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi	67
4.3. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi	72

4.4. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkilileri ile Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdiklere Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi Farkı	77
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	81
5.1. Sonuç	81
5.2. Öneriler	83
KAYNAKÇA	87
EK-ANKET FORMU	94

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Dickson Kriterleri	35
Tablo 2. Tercih Ölçeği	42
Tablo 3. Rassallık Göstergeleri	43
Tablo 4. Ankara İlindeki Büyük Ölçekli Otel İşletmelerine Ait Değişkenler	66
Tablo 5. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi	67
Tablo 6. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi	72
Tablo 7. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkilileri ile Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdiklere Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi Farkı	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Tipik Tedarik Zinciri	18
Şekil 2. Tek Aşamalı Tedarik Zinciri	19
Şekil 3. Çok Aşamalı Tedarik Zinciri	20
Şekil 4. Otellerde Tedarik Zinciri Yapısı	22
Şekil 5. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi	26
Şekil 6. Tedarikçi Seçim Süreci	33
Şekil 7. Üç seviyeli Bir Hiyerarşik Yapı	41
Şekil 8. Bir Hiyerarşi ve Ağ Yapısı	44

KISALTMALAR LİSTESİ

- TZ-** Tedarik Zinciri
TZY- Tedarik Zinciri Yönetimi
AHP- Analitik Hiyerarşi Süreci
AAP- Analitik Ağ Süreci
TSOM- Toplam Sahip Olma Maliyeti
FTM- Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi
VZA- Veri Zarflama Analizi
BAHP- Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci
BPIÇ- Bulanık Pozitif İdeal Çözüm
BNIÇ- Bulanık Negatif İdeal Çözüm
YSA- Yapay Sinir Ağları Yöntemi
OTC- Olay Tabanlı Çıkarsama Yöntemi

1. GİRİŞ

Rekabet ortamında yaşanan hızlı değişimler ve teknolojik gelişmeler, turizm sektöründe kendisini daha fazla hissettirerek, işletmelere satın alma ve yönetim hususunda değişik alternatifler sunmaktadır. Bunlardan biri olarak ortaya çıkan tedarik zinciri yönetimi, bir yönetim felsefesi olarak işletmeler ile tedarikçiler arasındaki ilişkiyi verimli hale getirebilmektedir. Tedarik zinciri kurmada karşılaşılan güçlükler ve yiyecek-içecek malzeme ömrünün kısa oluşu, büyük ölçekli otel işletmeleri açısından bu yönetim felsefesinin benimsenmesini ihtiyaç haline getirmiştir.

Tedarik zinciri kurmak ve devamlılığını sağlayabilmek; tedarikçi ile işletme arasındaki karşılıklı güven ve işbirliği ile mümkün olmaktadır. Tedarik zinciri kurmadaki en önemli ve ilk adım olarak ortaya çıkan tedarikçi seçimi; pek çok firma arasından işletme için en uygun olanını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin kararsızlığını gidermek ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak amacıyla tedarikçi seçim sürecinde kullanılmak üzere birtakım yöntemler geliştirilmiştir.

Bu çalışmada, turizm endüstrisinin en önemli yapıtaşı olan otel işletmelerinden bahsedilerek, tedarik zincirinin yapısı ve tedarik zinciri yönetimi kavramına yer verilmiştir. Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek ve içecek tedarikinde tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları bulgular ve yorumlar kısmında tartışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problemini; büyük ölçekli otel şletmelerinin yiyecek ve içecek tedarikinde tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliğinin belirlenmesi, oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, büyük ölçekli otel şletmelerindeki satın alma faaliyetlerinden, tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetiminden bahsederek; tedarik zinciri yönetimine ait yazını sistematik bir şekilde incelemek ve tedarik zinciri yönetiminin Ankara ilindeki büyük ölçekli otel şletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde uygulanabilir olup olmadığına ilişkin bir takım yargılar geliştirmektir. Ayrıca;

- Dört yildızlı otel şletmeleri ile Beş yildızlı otel şletmeleri arasında satın alma faaliyetleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?
- Dört yildızlı otel şletmeleri ile Beş yildızlı otel şletmeleri arasında tedarik seçim sürecinin işleyişi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?
- Dört yildızlı otel şletmeleri ile Beş yildızlı otel şletmeleri arasında tedarikçi seçiminde kullanılan yöntemler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?
- Dört yildızlı otel şletmeleri ile Beş yildızlı otel şletmeleri arasında tedarikçi seçiminde yapılan hatalar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?

gibi sorulara cevap aranacaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada, Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde tedarik zinciri Yönetiminin uygulanabilirliğinin araştırılması hedeflendiğinden; ilgili literatüre katkıda bulunması ve otel işletmelerine satın alma faaliyetlerinde ve tedarik zinciri yönetimi konusunda yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada, tedarik zinciri yönetiminin Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla hazırlanan önermelerin, otel işletmesi satın alma yetkilileri tarafından doğru bir şekilde algılanıp cevaplandırıldıkları kabul edilmektedir. Ayrıca, çalışmanın üçüncü bölümünde "Araştırmanın Modeli" başlığı altındaki beş adet hipotez, araştırmanın varsayımları olarak kabul edilmektedir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, kuramsal çerçeve kapsamında ilgili yazına ait ulaşılabilen kısım ve uygulama evresinde ise tüm evrene ulaşmanın maliyet ve zaman bakımından güç olması nedeniyle Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmeleri ile kısıtlıdır.

1.6. Tanımlar

Otel: Asli fonksiyonu müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (<http://kultur.gov.tr/TR/belge/1-43963/eski2yeni>).

Büyük Ölçekli Otel: Oda sayısı 100 veya daha yüksek olan ve konaklama potansiyeli asgari 160 yatak olan konaklama işletmeleridir (<http://kultur.gov.tr>).

Tedarik: Araştırıp bulma, sağlama ve elde etme (<http://tdk.gov.tr>).

Tedarik Zinciri: Ürün veya hizmetlerin ürün yaşam döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşana kadar geçen operasyonların bilgi akışının, fiziksel dağıtımının ve alışverişin bütününü içeren bir sistemdir (<http://lojistikdunyasi.com>).

Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik Zinciri Profesyonelleri Konseyi'nin tanımına göre Tedarik Zinciri Yönetimi; satın alma, dönüştürme ve tüm lojistik faaliyetlerdeki plânlama ve yönetimi içerir. Aynı zamanda tedarikçiler, ara faktörler, üçüncü parti hizmet sağlayıcıları ve/veya müşterilerden oluşan zincir aktörleriyle koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması da tedarik zinciri yönetiminin kapsamındadır (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008: 4).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde; otel işletmeleri, Tedarik Zinciri ve Yönetimi ve Tedarikçi Seçimi hakkında alanyazına yer verilmiştir. Ardından, büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliğine değinilmiştir.

2.1. Otel İşletmeleri

İnsanların başta konaklama olmak üzere yeme-içme ihtiyaçlarını da karşılayarak bunları yan faaliyetlerle destekleyen otel endüstrisi, günümüzde en önemli iş kollarından birisi haline gelmiştir. Konuklarının rahat ettirmek ve isteklerini karşılayabilmek adına hizmet sunan otel işletmelerinin nitelikleri ve sayıları giderek artış göstermektedir. Dünyanın en büyük işveren sektörlerinden biri olan otelcilik sektörü, gelecekte de bu özelliklerini koruyacak gibi görünmektedir (Iverson, 1989: 3).

Bu bölümde, otel işletmelerinin tanımı verilerek, otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özellikler detaylı şekilde açıklanmıştır. Ardından otel işletmelerinin genel olarak sınıflandırılmasına değinilerek otel işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde kullanılan unsurlardan ve otel işletmelerinin dış çevresinde meydana gelen tehditler ile fırsatlardan bahsedilmiştir.

2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Otel işletmelerinin tanımlanması ile ilgili çok fazla sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Yapılan tanım denemelerinde üzerinde en fazla tartışılan konular otel işletmelerinin ek departmanları ile ilgili olan hizmet konularında olurken, genel kabul gören yaklaşım, otel işletmelerinin konaklama ve yeme-

içme gereksinimlerini karşılayan birimlere sahip olmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kozak, 2002: 2). Bu noktadan hareketle, otel işletmeleri ile ilgili tanım şöyledir; "bir ücret karşılığında, önceden belirlenmiş kurallar ve standartlar doğrultusunda seyahat eden insanların öncelikle konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlence, toplantı, sosyal faaliyetler v.b. ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet birimlerine sahip işletmelerdir" (Emeksiz ve Medet, 2007: 1).

Müşterilerin bakış açısından bir otel işletmesi ise tesislerini ve hizmetlerini bireysel olarak veya çeşitli kombinasyonlar içinde satmak için sunan ticari bir ağırlama kurumu şeklinde tanımlanmaktadır (Medlik, 1997: 16).

1952 yılında Uluslar arası Otel Sahipleri Birliği, otel işletmesi teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Şener, 2001: 15).

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- Konuklarına tahsis ettiği odalarda sağlık şartlarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurmmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilenler; bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Günümüzdeki büyük ölçekli otel işletmeleri bu imkânlardan çok daha fazlasını sağlamakta ve müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır (Zengin, 2001: 2).

2.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmeleri; değişik nedenlerle ikametleri dışında olan kimselerin öncelikli olarak konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını (Şener, 2001: 15) karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmecilik karakteri taşımaktadır (Sezgin, 2000: 10). Bu bakımdan diğer ticari ve sanayi işletmelerin göstermiş olduğu özelliklerden ayrı olarak şu özellikleri taşımaktadır (Tütüncü, 2009: 5; Batman, 2003: 16; Şener, 2001: 15; Zengin, 2001: 3).

- **Otel işletmeleri zamana duyarlıdır:** Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız bir yapıda bulunmaktadır. Bu nedenle, üretilen mal ve hizmetler üretildiği yerde derhal tüketilirler. Ayrıca bu sonuca bağlı olarak mal ve hizmetlerin stoklanması, bekletilmesi ve gelecek dönemlere aktarılması mümkün olmamaktadır.
- **Otel işletmeciliği emek-yoğun işletmelerdir:** Otel işletmelerinde üretime konu olan ürünlerin ve hizmetlerin hazırlanışından başlayıp sunuşuna kadar insan gücünden yararlanılmaktadır.
- **Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir:** Otel personeli, konuk isteklerini sürekli olarak karşılayabilmek için hizmet vermeye hazır bir şekilde beklemektedir.
- **Otel işletmelerinde sunulan hizmetler, bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir:** Otel işletmeleri birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği bulunmaktadır.
- **Otel işletmeciliği dinamiktir:** Otel işletmeciliği, içinde tekniğin, fikirlerin ve çalışma şekillerinin devamlı surette değişikliğe uğradığı gayet hassas bir endüstridir. Bir otel için daima aynı şeklini

muhafaza etmesi, devamlı olarak gerilemesi ve kıymetten düşmesi sonucunu doğurmaktadır.

- **Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır:** Otel işletmelerinin kurulabilir ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirmektedir.
- **Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir:** Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik şartlara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.

2.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri; pek çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Genel kabul gören sınıflandırmalar; otel işletmelerinin bulunduğu yer, verilen hizmet, büyüklük ve çalışma sürelerine göre yapılmaktadır (Kozak, 2002: 5). Ayrıca her ülke kendi otel endüstrisinin özelliklerine göre otel işletmelerini sınıflandırmakta veya sınıflandırmada değişik kriterler kullanmaktadır (Zengin, 2001: 8).

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında kullanılan pek çok kriter bulunmaktadır. Her bir kriteri tek tek incelemek yerine tez çalışmasının amacına uygun olarak sadece ölçek bakımından sınıflandırmadan bahsedilecektir.

Otel işletmelerinin ölçek bakımından sınıflandırılmasında, işletmenin sabit değerlerine yapılan yatırım, istihdam edilen personel sayısı veya belirli bir dönemde otel personeline ödenen ücretin toplam miktarı, oda sayısı, sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan bölümler, işletmenin örgütsel yapısı gibi unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır. (Tütüncü, 2009: 6). Bu unsurlar arasında en yaygın olarak kullanılanı oda sayısıdır.

Bu çalışmada, ölçek bakımından sınıflandırma yöntemlerinden oda sayısının baz alınmasının sebebi; Ankara ilindeki otellerin büyük veya küçük ölçekli olarak nitelendirilmesinde kullanılan en belirgin ölçütün oda sayısı olarak görülmesidir.

Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin Tesis Türleri adlı Dördüncü Kısımındaki Oteller bölümünde, 4 yıldızlı oteller için oda sayısı şartı aranmazken; 5 yıldızlı oteller için asgari oda sayısı 120 olarak belirtilmiştir (<http://teftis.kulturturizm.gov.tr>). Bu tür işletmelerde uluslararası standartlara göre odabaşına 1,1 işçi sayısı üzerinden istihdam hacminin 110 ve daha yukarı seviyede bulunması gerekmektedir. Yönetmelikte belirtilen yan faaliyetleri kapsamından dolayı dört yıldızlı oteller de büyük ölçekli oteller kapsamına alınmaktadır.

Büyük ölçekli otel işletmeleri; ulaşım araçlarının gelişmesi, kişisel gelirlerin artması, ücretli tatil izinleri gibi sosyal hakların işverenler tarafından verilmesi, uluslararası ekonomik ve politik ilişkilerin iyileşmesi, uluslararası ticaretin gelişmesi nedenleri ile kişilerin daha çok seyahat etmesi sonucunda artan konaklama talebini karşılayabilmek için kurulan büyük işletmelerdir. Yatırım aşamasından, faaliyete geçtiği işletme aşamasına kadar pek çok işkolundan girdi alan ve bu girdileri turistik hizmet üretmek için kullanan büyük ölçekli otel işletmeleri, aynı zamanda aldığı girdileri ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirerek, girdi aldığı işkolunun da kendisini geliştirmesini sağlamaktadır. Büyük ölçekli otel işletmelerinin tüm işkollarından aldığı girdiler, bu işkollarının gelirlerini oluşturmakta ve bu gelirlerin tekrar harcanması ile ekonomiye doğrudan ve dolaylı olarak elde ettiği gelirlerin, ülkenin ödemeler bilançosundaki açıkların kapatılmasında da rolü bulunmaktadır.

İnsana insanla hizmet verilen bir sektör içinde yer alan otel işletmelerinin istihdam açısından da yeri önemlidir. Büyük ölçekli otel işletmelerinde çalışan kişi sayısı, diğer otel işletmelerine göre daha çok olduğu için istihdam açısından katkısı daha fazladır. Kazançlarının bir kısmını vergi, resim, harç olarak devlete veren büyük ölçekli otel işletmelerinin devlet gelirlerini arttırıcı rolü de bulunmaktadır. Sosyal açıdan da bir yörede büyük

ölçekli otel işletmesinin açılması o yöreye canlılık getirmektedir (Özgen, 2005: 90).

2.1.4. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerine İlişkin SWOT Analizi

İşletme yönetimi otelin iç ve dış çevresi, endüstri çevresi ve makro çevreleri hakkında topladığı ham bilgilerden işletmenin çevresinin genel bir resmini çizebilmektedir. Ancak işletmenin çevrelerinin yorumlanabilmesi ve bunların işletme için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede, işletmenin çevresini anlamak ve yönetmek mümkün olmaktadır. SWOT Analiz'i bunu gerçekleştirmenin bir yolu olarak görülmektedir. Bu bakımdan SWOT Analiz'i, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (<http://swotanalizi.com>).

SWOT Analiz'i, içsel ve dışsal faktörler olarak otel işletmesinin durumunun geniş bir açı ile ortaya koyulması, objektif olarak değerlendirilmesi ve olumlu yönde bir takım kararların alınması için yöneticilere yardımcı olan bir analiz olarak ortaya çıkmaktadır.

SWOT kelimesinin açılımı ise İngilizce olarak (<http://kobitek.com>):

S- Strength (İşletmenin olumlu ve güçlü olan özelliklerinin belirlenmesi),

W- Weakness (İşletmenin olumsuz veya zayıf olan özelliklerinin belirlenmesi),

O- Opportunity (İşletmenin içte ve dışta sahip olduğu fırsatların belirlenmesi),

T- Threat (İşletmenin etrafındaki olası tehlike, risk ve piyasa tehditlerinin belirlenmesi).

SWOT Analizi'nin, mevcut durumun ve rakiplerin ortaya koyulması ve geleceğin isabetli bir şekilde projeksiyonlanması açısından yararı bulunmaktadır.

Swot Analizi'nde önemli olan işletmeye tarafsız bir gözle bakabilmektir. Bu başarıldığı takdirde otel işletmesi hakkında doğru kararlar verilebilmektedir (<http://nizamettinceylan.com.tr>). Otel yöneticilerinin içerisinde bulunduğu mevcut şartları objektif bir şekilde değerlendirerek dış çevrede yaşanan gelişmelerle uyumlaştırması, gerçekleştirilen SWOT Analizi'nde doğru sonuçların alınmasında fayda sağlamaktadır. Alınacak olan söz konusu doğru sonuçlar ile birlikte satın alma faaliyetlerinin yürütülmesinde ve tedarik zinciri oluşturma ile yönetimi konusunda atılması gereken ilk adımı belirlemek mümkün olabilecektir.

2.1.4.1. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Otel işletmeleri açısından güçlü olan kısım, işletmenin rakiplerine kıyasla daha iyi şekilde yerine getirdiği herhangi bir faaliyetten doğan üstünlüğü veya önemli bir üstünlüğün elde edildiği herhangi bir otel işletmesi niteliğidir. Fakat burada, işletme açısından dikkat edilmesi gereken, bu güçlü yanın işletme gözüyle değil müşteri gözüyle görülüyor olmasıdır. Zayıf yan ise otel işletmesinin rakiplere kıyasla daha kötü şekilde yerine getirdiği herhangi bir faaliyetten doğan olumsuzluk veya otel işletmesinde eksik bulunan ve aleyhine olan herhangi bir otel niteliği olabilmektedir (Otan, 2007: 108).

Güçlü ve zayıf yönleri kapsayan faktörler genel hatlarıyla şunlardır (Kaya, 2010: 30);

- İşletmenin kapasitesi ve donanımı,
- Personelin ve yöneticilerin eğitimi, tecrübeleri,
- Personel tedariki,
- Müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliği/kalitesi,
- İşletmedeki sağlık ve hijyenik koşullar,
- Kontrol ve denetimlerin nasıl sağlandığı,
- Maliyetler,

- Güvenlik,
- Beklenmeyen olaylara karşı hazırlık (Yangın, deprem, sel vb),
- Ekonomik ve finansal krizlere karşı hazırlık,
- İşletme içi iletişim,

Bir otel işletmesinin diğer işletmeler karşısında güçlü yönleri; yatak kapasitelerinin fazla olması, yıldız sayısı, oda kaliteleri, sosyal tesislerinin özellikleri, yerleri, personelin eğitimleri, yemekleri olarak örneklendirilebilir. Otel işletmelerinde iki rakip arasından birisi için güçlü olan yön diğeri için zayıf yön durumunda olabilmektedir (Otan, 2007: 108). Diğer bir deyişle, tüm personeli kalifiye elemanlardan oluşan bir otel işletmesi, personeline eğitim şartı aramayan bir başka otel karşısında eğitilmiş personel bakımından müşteri gözünde avantaj sağlamaktadır.

2.1.4.2. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Fırsatları ve Tehditleri

Fırsatlar, işletmenin dış çevresindeki uygun durumu anlatan ve otel işletmeciliğini olumlu yönde etkileyen veya onlara herhangi bir şekilde rekabet üstünlüğü sağlayan hususlar olarak açıklanabilir. Fırsatlar, daha fazla satış ve daha fazla kârlılık sağlayabilmektedir. İşletmelerin fırsatların ne kadar farkında olduğu, yöneticilere ve işletme amaçlarına bağlıdır. Yenilikçi ve sürekli araştıran işletmeler, fırsatların farkında olmaktadır ve fırsatları değerlendirme imkânına sahip olmaktadır. Tehditler ise otel işletmesi yöneticilerinin endişe duydukları ve uygun pazarlama karar ve stratejilerinin geliştirilmesinde dikkate alınmaları gereken dış çevresel hususlardır (Otan, 2007: 109).

Otel işletmelerinde fırsat ve tehdit unsurları genel hatlarıyla şunlardır (Kaya, 2010: 30);

- İşletmenin kuruluş yeri,
- Ulaşım imkânları ve çeşitli merkezlere uzaklığı,
- Rakip işletmelerin durumu,
- Bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel durumu,
- Teknolojik gelişmeler,

- Yerel etkinlik ve olaylar,
- Merkezi ve yerel kamu yönetimlerinin turizm politikaları,
- Bölgenin alt ve üst yapısı,
- Turizm sektöründe ülke ve bölge düzeyindeki gelişmeler,
- Mevsimsel faktörler,
- Küresel ölçekli gelişmeler,

Güçlü yanlar ile dış çevrenin sunduğu fırsatlar bir araya getirilerek güçlü tarafların fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanılması yönünde ve tehdit ile tehlikelerin de güçlü yanlar ile bir araya getirilebilecek fırsatlara dönüştürülmesi yönünde oluşturulabilecek stratejiler otel işletmesi yöneticileri tarafından benimsenmek durumundadır (<http://nizamettinceylan.com.tr>).

2.2. Tedarik Zinciri (TZ) ve Tedarik Zinciri Yönetiminin (TZY) Kavramsal Analizi

Bu bölümde, Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi hakkında tanımlara yer verilerek, Tedarik Zinciri'nin Yapısı ve Tedarik Zinciri kurmanın işletmelere sağlayabileceği faydalardan bahsedilmiştir. Kurulan zincirin yönetimi ve tedarik etme sürecine dâhil olan tüm halkaların birbirleriyle olan ilişkisi ise Tedarik Zinciri Yönetimi başlığı altında incelenmiştir.

2.2.1. Tedarik Zincirinin Kavramsal Analizi

Tedarik zinciri, birbirlerine bağlantılı tedarikçiler ve müşterilerden oluşan bir dizi işletmedir. Bu zincirde, bitmiş ürünler nihai tüketiciye ulaşana kadar her işletme, diğerinin tedarikçisi olarak düşünülmektedir (Aytaç, 2008: 14). Bir başka deyişle, tedarik zinciri; farklı süreçlerle ve aktivitelerle nihai müşteriye ürün/hizmet şeklinde ulaşan değeri üreten akış hattının başı ve sonu boyunca yerleşmiş işletmeler ağıdır (Akturan, 2009: 103).

Tedarik zinciri oluşturma; farklı alanlarda hizmet veren her bir işletme için farklı bir yönetim anlayışı gerektirmektedir. Fakat sonuç olarak ulaşılmak istenilen hedefler tüm sektörlerde aynı kabul edilmektedir. Artan rekabet

ortamında işletmelerin en önemli hedeflerinden biri maliyetleri minimize etmektir. Bu hedefe ulaşmada çeşitli stratejilerden biri olarak kabul gören tedarik zincirinin etkin bir şekilde tasarlanması, işletmelere hedeflerine ulaşmada yarar sağlamaktadır.

Otel işletmelerinde insanların yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamada ürettiği ürün ve hizmetlerin hazırlanış aşamasından müşterilere satış evresine kadar pek çok noktada tedarik zincirinin sağladığı kolaylıklar ve ürün/hizmet kalitesine katkısı görülmektedir. Ürünlerin lojistiği, zamanında teslim, bilgi ve finansal akış vb. gibi konular, tedarik zincirinin alt bileşenlerini oluşturmaktadır.

2.2.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı

Tedarik, küreselleşen iş dünyasında işletmeler için sadece bir zorunluluk değil; aynı zamanda hız, kalite ve maliyet unsurlarını içinde bulundurduğu için stratejik rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir araç olmaktadır (Ada, Kazançoğlu ve Aracıoğlu, 2005: 606). Tedarik Zinciri ise üst (tedarik) ve alt (dağıtım) bağlantılar yoluyla nihai tüketiciye sunulan ürün ve hizmetler şeklinde değer üreten kuruluşların oluşturduğu bir ağ şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, Tedarik Zinciri; hem tedariki hem ağı ifade etmektedir (Mentzer, Dewitt, Keebler, Min, Nix, Smith, ve Zacharia, 2001: 3). Bu birimler malzeme, finans, bilgi ve karar verme akışı ile birbirine bağlanmaktadır (Fiala, 2005: 419).

Tedarik zinciri, müşteriler ile başlayan, onlarla bütünleşen ve odaklaşan, hammadde alımından nihai ürün dağıtıcısına kadar olan yoğun bir çabayı bünyesinde toplamaktadır (Aydemir, 2000: 22). Tedarik zinciri aynı zamanda arz ve talebin plânlanması ve yönetimi, malzeme alımı, mal veya hizmetin üretimi ve programlanması, depolama, stok kontrolü ve dağıtımı, teslim süreci ve müşteri hizmetlerini de kapsamaktadır (Doğruer, 2005: 377).

Bir tedarik zinciri, tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler gibi çeşitli iş aktörlerinden oluşan bir ağda, hammadde

temininden ürünlerin son tüketicilere dağıtım ve pazarlanmasına kadar olan tüm iş süreçlerinin birlikte uyum içinde hareketini sağlamak üzere, malların ve bilginin akışını yöneten bütünleşik bir sistem olarak tanımlanabilir (Paksoy, 2005: 435). Tedarik zincirine sadece üretici ve tedarikçi değil, aynı zamanda nakliyeciler, depolar ve müşterilerin kendisi de dâhildir. Tedarik zinciri, üretici bir işletmenin müşteri isteklerini karşılmasına dâhil olan tüm fonksiyonları içine almaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007: 10). Bu doğrultuda, tedarik zincirinin, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanallarıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekeyi ifade ettiği söylenebilir (Ataman, 2002: 35).

Tedarik zinciri; ortaklar, tedarikçiler, imalatçılar, perakendeciler ve müşteriler arasında iletişimi geliştirmek, ortaklaşa çalışmak, müşteri isteklerini karşılamak, kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanmak, plânlı, hızlı ve esnek bir tedarik, üretim ve dağıtım zinciri kurmak temelleri üzerine ortaya çıkmış bir kavram olarak da tanımlanabilmektedir (Güleş, Paksoy, Bülbül, ve Özceylan, 2010: 6). Sistem yaklaşımına göre tedarik zinciri;

- I. Hammadde ve parçaları temin etmek,
- II. Hammadde ve parçaları bitmiş ürüne dönüştürmek,
- III. Ürünlere değer katmak,
- IV. Perakendeci ve müşterilere bu ürünleri dağıtmak ve
- V. Çeşitli iş unsurları (tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar, üçüncü taraf lojistik sağlayıcılar ve perakendeciler gibi) arasında bilgi alışverişini kolaylaştırmak amacıyla birbiriyle bağlantılı çok sayıda iş sürecinin birlikte uyum içinde hareketini sağlayan bütünleşik bir sistem şeklinde de değer görmektedir.

Tedarik zinciri, hammaddenin tedariki aşamasından ürünlerin son kullanıcılara ulaştırılması aşamasına kadar parçaların ve/veya ürünlerin ve bilgilerin akışı ile ilgili olarak tüm faaliyetleri kapsamakta ve son ürünlerin müşterilere ulaştırılmasını sağlayan tüm faaliyetler ağı olarak da belirtilebilir. Tedarik zincirinin kapsamı ve düzeyi işletmeler arasında farklılıklar

göstermekle birlikte tüm üretim ve hizmet işletmelerinde mevcut bulunmaktadır. Tedarik zinciri boyunca sadece ürünlerin akışı söz konusu olmamakta; ürünlerin dışında para, kâğıt, bilgi vb. akışı da gerçekleşmektedir (Yüksel, 2009: 118).

Tedarik zinciri; teknik olarak, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebeke şeklinde işlemektedir. Bu şebeke, malzemelerin sağlanması, bu malzemelerin ara ve tamamlanmış ürünlere dönüşmesi ve tamamlanmış ürünlerin müşterilere dağıtılması fonksiyonlarını da yerine getirmektedir (Eymen, 2007: 7).

Ayrıca, tedarik zinciri; ürünün hammadde durumundaki en alt düzeyinden başlayıp, müşteriye ulaşmasına kadar olan süreç içerisinde yer alan her türlü unsuru içinde barındırdığı gibi, işletme dışındaki tedarik işlerini gerçekleştirenler ve bunların etkin çalışması için işletmenin iç kaynaklarını bir bütün halinde ele alan temel işletme sistemi olarak da tanımlanmaktadır. Buradaki amaç, işletmenin üretim kapasitesinin artırılması, piyasaya karşı duyarlılığın geliştirilmesi ve tüketici ile tedarik işlerini üstlenenler arasında ilişkilerin iyileştirilmesi yoluyla işletmenin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve hayatını sürdürebilmesidir (Gedikli, 2006: 7).

Çoğu tedarik zinciri, bireysel tercihlerle karar veren bağımsız birimler tarafından oluşturulmaktadır ve her birim kendi tercihini optimize edebilmek için çalışmaktadır. Söz konusu davranış, zincir boyunca verimsizlik yaratacak gibi gözükse de sayıları gittikçe artan işletmeler açısından uzun vadeli işbirliği geliştirmenin tedarik zincirinin verimliliğini arttırmada ve rekabet üstünlüğü sağlamada önemli olduğu görülmektedir (Fiala, 2005: 419).

2.2.1.2. Tedarik Zincirinin Yapısı

Tedarik zinciri, ürün veya hizmetin üretimi ve dağıtımını sağlayan altyapı, fonksiyon ve faaliyetlerden oluşan bir organizasyon sırasındır. Bu sıra

hammadde tedarikçisinden başlayıp, nihai tüketiciye kadar kullanılan bütün elemanları kapsamaktadır. Buna göre, tedarik zincirinin birbirine bağlı organizasyonlardan ve bunların arasındaki bilgi akışlarından meydana geldiği söylemek mümkündür (Özbay, 2008: 23).

Diğer yandan, tedarik zinciri, satılacak ürün için gerekli satın alma ve tedarik ile başlamakta ve ardından satışların desteklenmesi amacıyla envanter yönetimi ve depo yönetimine yönelmektedir. Son olarak ürünlerin müşterilere teslimatıyla son bulmaktadır.

Tedarik zinciri; fonksiyonel olarak üç ana ve bir yardımcı faaliyetten oluşmaktadır (Filiz, 2008: 119);

- I. Hammadde, yarı mamul, mamul parçaların tedarik edilmesi,
- II. Montaj hattında nihai ürünün üretilmesi,
- III. Nihai ürünün müşteriye ulaştırılması,

Tedarik zinciri, aynı zamanda bir elemanlar zinciridir. Elemanlar arasında da sürekli güncellenen yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum da tedarik zincirinin doğası gereği olmalıdır.

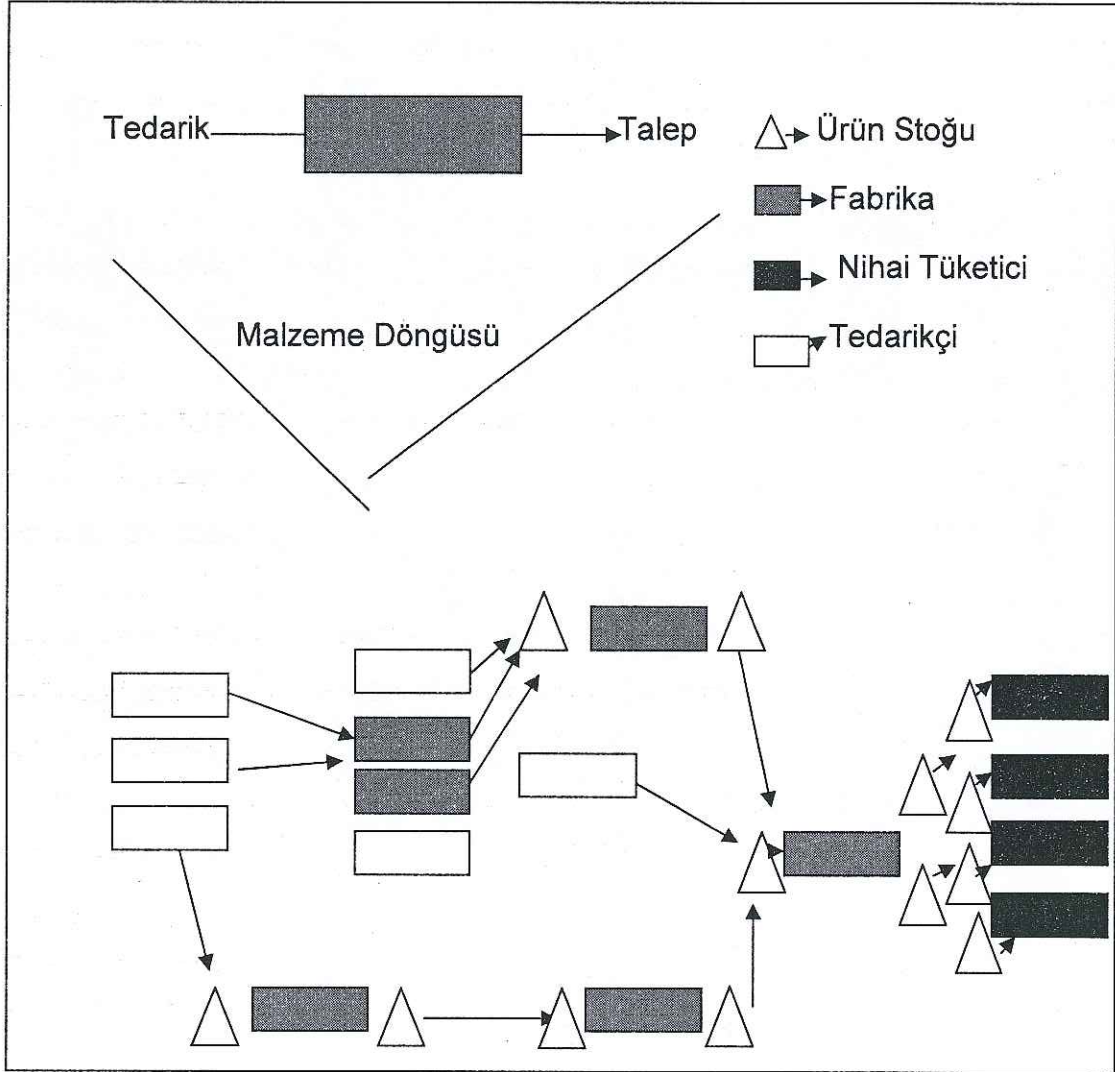
Bir tedarik zincirinin elemanları şunlardır;

- Tedarikçiler (yan sanayi, taşeron, ana sanayi imalat atölyeleri),
- Üreticiler (nihai ürünü üreten),
- Dağıtıcılar (genel distribütörler, toptancılar), bayiler (perakendeciler),
- Müşteri (tüketici),

Tedarik zincirindeki her bir oyuncunun amacı, en yeni bilgiyi zincirdeki diğer firmalara iletmek ve bu şekilde daha mükemmel arz ve talep dengesi sağlamaktır. Tedarik zincirinin kısa vadeli amacı, gereksiz stokları ortadan kaldırmak ve üretim ile müşteriye cevap verebilme hızını arttırmaktır. Uzun vadeli stratejik amaç ise; müşteri beklentilerini doğru yerde teslim edilmiş

doğru ürünle karşılaşmak, bu şekilde pazar payını ve kârlarını arttırmaktır. Tedarik zinciri için ürünü kaynağından tüketim noktasına en kısa zaman ve en düşük maliyette götürmek esastır (Filiz, 2008: 120) .

Şekil 1. Tipik Tedarik Zinciri



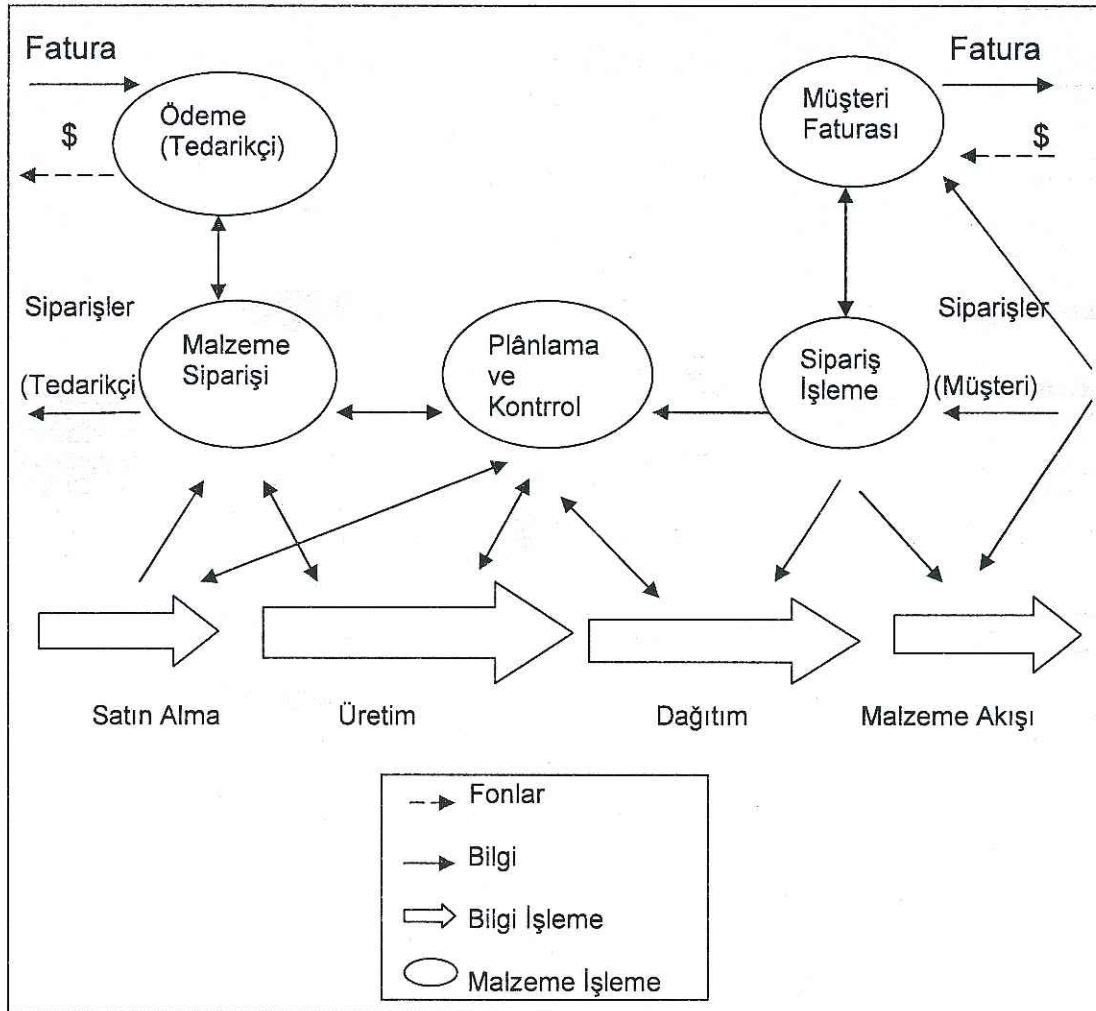
Kaynak: Davis, Tom. (1993). *Effective Supply Chain Management*. Sloan Management Review, Summer, p. 37.

Analitik açıdan bakıldığında Şekil 1.'de, tedarik zincirinin malzeme veya ürünleri talep etme, tedarik etme ve dönüştürme süreçlerinden meydana gelen basit bir ağ olduğu görülmektedir (Davis, 1993: 37). Ürünler, tedarikçilerin hammadde kaynağından alınarak tedarikçilerin tedarikçileri tarafından işlenmek üzere fabrikalara gönderilmektedir. Nihai ürün şeklini alan

ürünler, depolar veya perakendeciler vasıtasıyla nihai tüketiciye ulaştırılmaktadır.

Tedarik zincirinin birden fazla çeşidi olduğu söylenebilir. Şekil 2.'de Tek Aşamalı Tedarik Zinciri görülmektedir. Tek aşamalı tedarik zinciri; hammadde satın alma, üretim, dağıtım ve malzeme akışını içermektedir. Yapısında, birden fazla karar verme ve bilgi işleme birimi bulundurmaktadır. Ayrıca finansal bilgi akışlarını da yönetmektedir. Tek aşamalı tedarik zinciri, tedarik zinciri yönetiminin odak noktası olarak adlandırılabilir (Metz, 1998: 1).

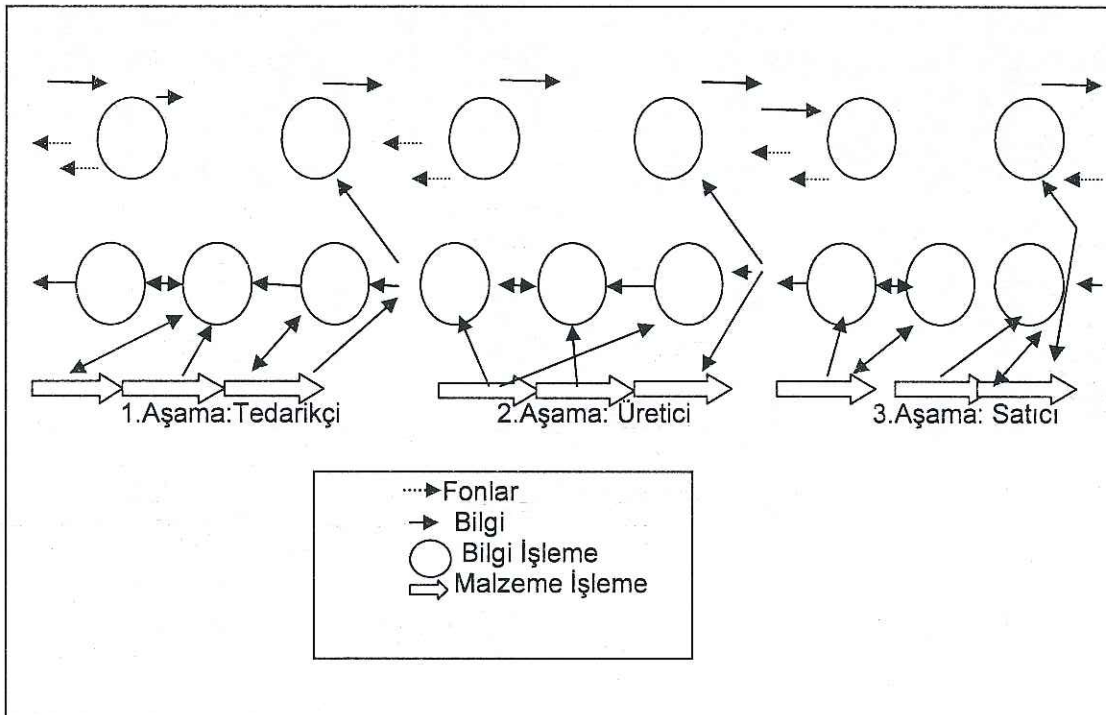
Şekil 2. Tek Aşamalı Tedarik Zinciri



Kaynak: Metz, Peter J. (1998). *Demystifying Supply Chain Management, Supply Chain Management Rewiev. p. 2.*

Çok aşamalı tedarik zincirinin ise birden fazla tek aşamalı tedarik zincirinin tekrarlanmasıyla meydana gelmektedir (Metz, 1998: 1). Hammaddenin tedarikinden başlanarak ürünün son ürüne dönüştürülmesi, depolanması ve dağıtılması operasyonlarını içeren süreçte, ürün akışı tedarikçilerden müşterilere doğru gerçekleşmektedir. Müşterinin düşük fiyat ve yüksek kalite beklentilerine uygun olarak işleyen bu süreçte bilgi akışı ve para akışı ters yönde olmaktadır (Stadtler, 2005: 575).

Şekil 3. Çok Aşamalı Tedarik Zinciri



Kaynak: Metz, Peter J. (1998). *Demystifying Supply Chain Management*, Supply Chain Management Rewiev. p. 2.

Farklı stratejiler, farklı çeşitlerde tedarik zincirlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Hızlı teslimatın önemli olduğu bir işletme, maliyetin önemli olduğu bir işletmeden daha farklı bir tedarik zinciri yapısı kullanacaktır. Tedarik zinciri yapısını etkileyen diğer faktörler (Kağnıcıoğlu, 2007: 17):

- Müşteri talebinin çeşidi,
- Ekonomik koşullar,
- Lojistik hizmetleri olanağı,

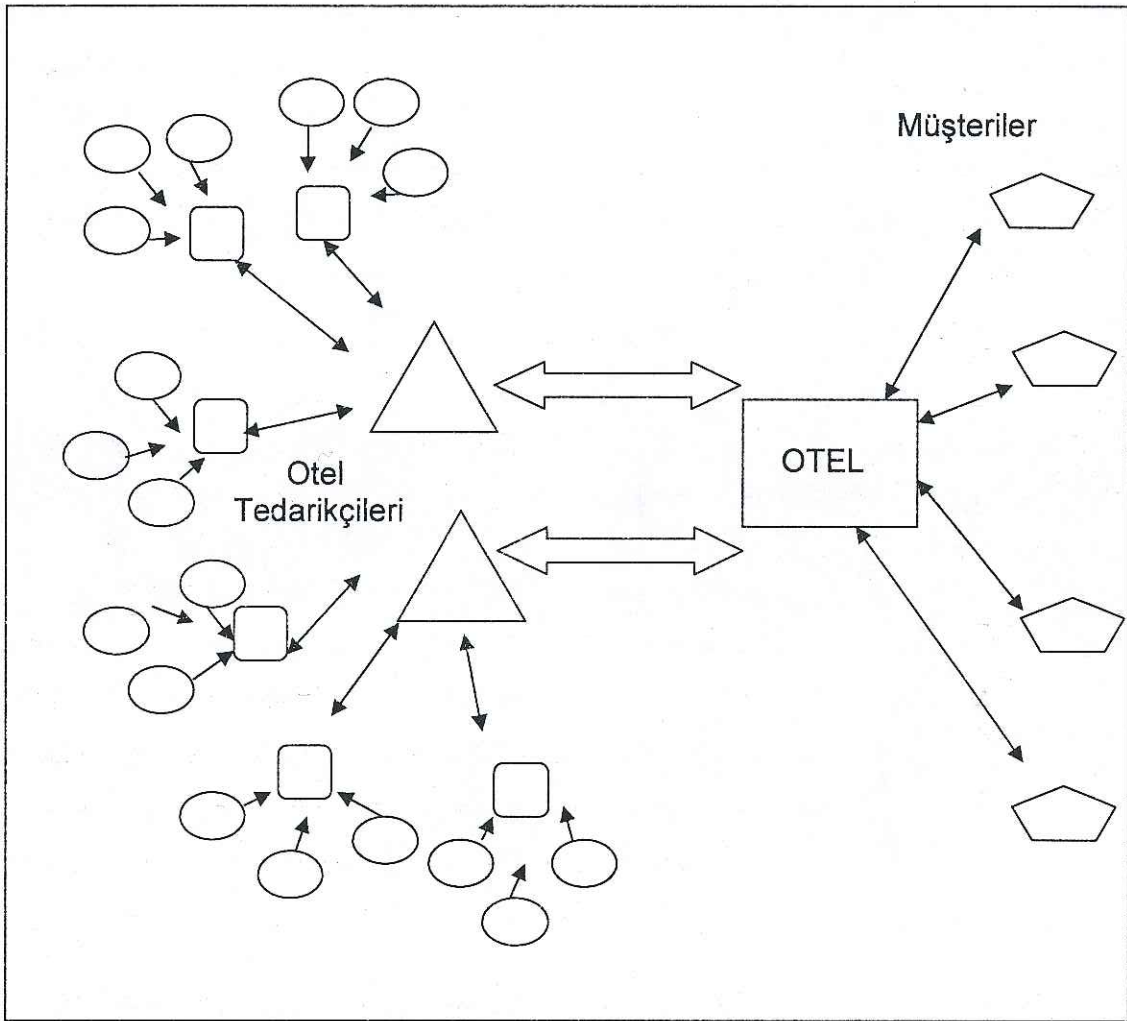
- Kùltür,
- Yenilik ya da buluş oranı, rekabet,
- Pazar ve finansal düzenlemelerdir.

Tedarik zinciri giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Bir zincirin halkaları gibi, birbirine bağılı olarak çalışan firmaların sayısı giderek artmakta, mekân bakımından ise giderek birbirinden uzaklaşmaktadır. Aynı zamanda, küreselleşmeyle birlikte ürünlerin üretildiğı yer ile tüketildiğı yer birbirinden coğrafi olarak ayrılmakta ve bir ürünün bileşenleri dünyanın çok farklı bölgelerinden temin edilmek durumunda olabilmektedir. Bu doğrultuda, tedarik zinciri daha önemli hale gelmektedir (Ataman, 2002: 36).

Otel işletmeleri için ise tedarik zinciri; otel işletmesinin müşteriye sunduğı hizmetin üretiminde yer alan bütün ürün ve hizmetlerin tedarikçilerinden oluşan zincir şeklinde meydana gelmektedir (Güçlü, 2010: 42). Otel işletmeleri hem otele hem de müşteriye pek çok hizmet ve mamul sağlayıcıyı bünyesinde barındıran bir sektörde faaliyet göstermektedir. Hem tedarikçi hem de müşterilerin çokluğu tedarik zincirini otel işletmeleri açısından önemli bir araç haline getirmektedir.

Basit bir ifadeyle, otel işletmelerinde tedarik zinciri; otel işletmesi tedarikçilerinden otel işletmesi müşterilerine kadar yol alan bilgi, hizmet ve üretim akışından oluşan bir süreçtir. Otel işletmesi ise tedarikçiler ile müşteriler arasında yer alan olası bir aksilik veya hoşnutsuzlukta doğrudan etkilenen, buna bağılı olarak tedarik zincirini yönetmek zorunda kalan işletmedir (Paksoy, v.d., 2010: 15).

Şekil 4. Otellerde Tedarik Zinciri Yapısı



Kaynak: Paksoy, Turan., Bülbül, Hasan., ve Özceylan, Eren. (2009). Hizmet İşletmelerinde Verimlilik Artırıcı Bir Araç Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi. 6. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi. sf.16.

Otel işletmelerinde tedarik zincirine bakıldığında, diğer endüstrilere göre çok farklı bir yapıda olduğu görülmektedir. Diğer sektörlerde ürün akış yönü müşteriye doğru iken, otel işletmelerindeki tedarik zincirinde müşteri akışı ürün ve hizmetlere doğru olmaktadır. Restoran, seyahat acenteleri, tur operatörleri, eğlence ve dinlenme merkezleri gibi turizm işletmeleri otel işletmelerinin de oluşturduğu tedarik zincirinin birer halkası özelliği taşımaktadır. Tedarik zinciri içerisinde yer alan oteller de acentelerin tedarikçisi konumunda olmalarına rağmen hizmet üretiminin merkezinde yer almaları nedeniyle birer üretim birimi olarak ele alınmaktadır. Oluşturdukları hizmetin üretilmesinde kullandıkları her türlü girdiyi temin ettikleri kanallar da

otellerin tedarik zincirini ortaya koymaktadır. Otel işletmeleri için tedarik zinciri oldukça geniş kapsamlı bir sistemi ifade etmektedir. Otel işletmelerinin hizmet çeşitliliğine bağlı olarak çok değişik hammaddelere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, otel işletmeleri, çok çeşitli ve fazla sayıda işletme ile tedarik ilişkisi içerisinde bulunmaktadır (Halis ve Türkay, 2010).

2.2.1.3 Tedarik Zinciri Oluşturmanın Yararları

Başlangıç noktası tüketici, uç noktası ise hammadde tedarikçileri olan bir yığın işletme yerine bunların tamamını ifade eden tek bir firma görünümündeki tedarik zinciri, işletmelerin iç çalışmalarını uygun ve basit bir şekilde getirirken, aynı zamanda tüm tedarik zincirinin çalışmasını incelemekte ve çalışmaları iyileştirme suretiyle de işletmelerinin tüketiciye karşı yapmaları gerekenleri en uygun duruma getirme olanaklarını sağlamaktadır (Eraslan, 2007, 5). Ayrıca, tedarik zinciri, tedarikçilerin müşterilerden uzakta olduğu zamanlarda aradaki mesafeyi kapatmaya yaramaktadır. Tedarik zinciri, toptancı ya da ulaştırma yolları üzerinde ara depolar kullanarak tedarik zinciri güzergâhlarını daha kolay ve anlaşılır duruma getirmeye çalışmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007: 31).

Tedarik zinciri, zincirdeki işletmelerin tüm faaliyetlerini içerecek şekilde plânlama yapmasıyla ve hepsini ortak bir faydada buluşturmasıyla; işletmeler arasındaki işbirliği ve yoğun iletişim sonucunda günümüzün rekabet öncelikleri olarak kabul edilen kalite, hız, maliyet ve güvenilirlik gibi konularda zincirin bütünü için avantaj sağlamaktadır. Rekabeti sadece işletmeler arasında var olduğu kabul edilen bir olgu olmaktan çıkarıp zincirler arası bir yapıya sokması açısından da önemlidir. Tedarik zincirinin başka bir önemli faydası ise talep ile arz arasındaki uyumsuzluğu gidermeye yardımcı olmasıdır. Tedarik zinciri boyunca oluşturulan stoklar ile talepteki dalgalanma kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır (Güleş v.d., 2010: 7).

Otel işletmelerinde tedarik zinciri uygulamalarının faydaları ise şu şekilde sıralanabilir (Paksoy v.d., 2010: 18);

- Ortak çalışma ruhunu geliştirir,
- Kısa sürede uygulanabilir ve sonuç alınabilir,
- Maliyetlerde ve satış rakamlarında iyileşme sağlar,
- Özellikle tedarikçinin iç süreçlerini rahatlatır,
- Otel işletmeleri ve tedarikçileri için tahminleri kolaylaştırır,

Bu faydaların, otel işletmelerindeki yiyecek-içecek tedarikine en büyük katkısı ise maliyetlerde ve satış rakamlarında iyileştirme sağlamasıdır. Etkin bir tedarik zinciri kurmak, satın alma ve depolama süreçlerini kısaltarak genel yönetim ve personel giderlerini azaltmaktadır. Yiyecek ve içeceklerin daha kısa sürede ve taze olarak teslim alınmasıyla birlikte müşterilere daha kaliteli ürün ve hizmet sunulmasına imkân tanıyarak; müşteri memnuniyetini arttırmada fayda sağlamaktadır.

2.2.2 Tedarik Zinciri Yönetimi

İşletmeler, rekabet içerisinde olduğu pazar şartlarında pazar paylarını arttırmak ve/veya korumak için tüketicilere hızlı yanıt vermek, tedarik zincirini küreselleştirmek ve ürün servis kapsamalarını arttırmak gibi rekabetçiliğin anahtar kavramları olarak sayılan bir takım fonksiyonları yerine getirmek durumundadır. Bu anahtar kavramların temelini ise iyi yapılandırılmış bir tedarik zinciri oluşturmaktadır. Tedarik zincirinin oluşturulduktan sonra yönetimi ise işletme açısından bir başka yaşamsal ana fonksiyondur (Taşkın ve Emel, 2009: 3). Tedarik zinciri yönetimi, günümüzdeki önemli işletme konularından biridir. Burada bilgi, malzeme ve hizmet akışının, hammadde tedarikçilerinden, fabrikalar ve depolar aracılığıyla nihai tüketiciye ulaşmasıyla ilgili toplam sistem yaklaşımının uygulanması amaçlanmaktadır. Esas olan, işletmenin her gün talebi karşılayacak şekilde faaliyette bulunmasıdır (Doğruer, 2005: 379). Ayrıca, işletmelerin tedarikçileriyle olan ilişkilerini geliştirmesi, gerektiğinde iyileştirmeler yapması ve bu sayede günün koşullarına ayak uydurarak rekabet edebilmesi gerekliliği kavramın önemini arttırmıştır.

2.2.2.1 Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Tedarik zinciri yönetimi, lojistik ve operasyon yönetiminde son yıllarda en çok analiz edilen ve alıntı yapılan konudur (Demeter ve Gelej, 2004: 15). Pazarlama, bilişim sistemleri, ekonomi, sistem dinamiği, lojistik, operasyon yönetimi ve yöneylem araştırması gibi farklı disiplinlerde geliştirilen çeşitli kavramların hepsinin yapısında tedarik zinciri yönetiminin faydaları bulunmaktadır (Fiala, 2005: 419). Tedarik zinciri yönetiminin neyi ifade ettiğinin tutarlı bir görünümü olsa da tedarik zinciri yönetimi hakkında pek çok tanım bulunmaktadır. Yeni olmamakla birlikte mevcut tanımların özünü içeren tanım Stadtler (2004: 576) tarafından şu şekilde yapılmıştır; “Tedarik zinciri yönetimi, zincir boyunca tüm işletmelerin entegre edilmesi ve zinciri bir bütün olarak ele alıp nihai tüketici taleplerini yerine getirmek amacıyla malzeme, bilgi ve finansal akışların koordine edilmesidir”.

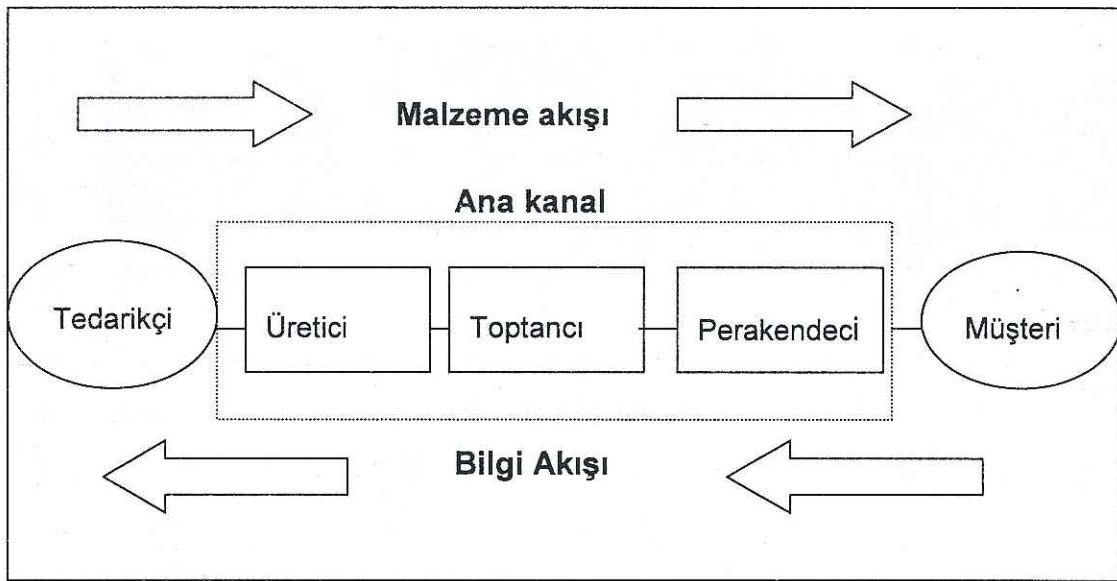
Mentzer ve Diğerleri (2001: 2) tedarik zinciri yönetimini; “bir bütün olarak değerlendirilen tedarik zincirinin uzun dönemli performansını arttırmak amacıyla, tedarik zinciri içerisinde yer alan işletmeler arasındaki geleneksel yönetim fonksiyonlarının sistematik ve stratejik koordinasyonu” olarak tanımlamaktadır.

Bu konuda Eraslan (2003) ise tedarik zinciri yönetimini “işletmenin iç kaynaklarının dış kaynaklarla entegre edilerek etkin bir biçimde çalışmasının sağlanması” olarak tanımlamaktadır. Buradaki amaç, geliştirilmiş üretim kapasitesi, piyasa duyarlılığı ve müşteri/tedarikçi ilişkileri gibi işletmenin tüm performansını oluşturan değerlerin artırılmasıdır.

İşletme dışındaki tedarik işlerini sağlayanların yönetilmesi ve bunların etkin çalışması için işletmenin iç kaynaklarını bir bütün halinde ele alan temel bir işletme sistemi olarak da tanımlanan tedarik zinciri yönetiminde amaç (Bedük, 2009: 34); siparişin alınmasından müşteriye teslimatın yapılmasına kadar ürüne veya görülmekte olan hizmete katma değer katan faaliyetlerin geliştirilmesi ve bir bütün içerisinde sistematik olarak değerlendirilmesidir (Durukan, 2003: 158) Tedarik zinciri yönetiminin sınırlarının başlangıç noktası tüketici ve uç noktası hammadde temin ve tedarik edenler tarafından

oluşurken, bu sürecin merkezinde ise üretim faaliyetleri yer almaktadır (Bedük, 2009: 34). Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçi firmalar, üreticiler ve müşteriler arasında avantajlı bir rekabet pozisyonu sağlayacak ilgili süreçleri de düzenlemektedir. Ayrıca, materyal ve bilgi akışının; üretim, nakliyat, dağıtım ve müşteriye ulaşıncaya kadar olan tüm süreçler boyunca planlanmasını sağlayıp yönetmektedir (<http://bayar.edu.tr>).

Şekil 5. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi



Kaynak: Özdemir, A. İhsan. (2004). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri, Yararları*. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:23, sf. 89.

Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçiler, nakliyeciler, işletme içi bölümler ve işletmeler arasında bağlantıyı kurarak, tedarik zincirindeki tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktadır. Ürünlerin, tedarik zincirinde tedarikçilerden üreticilere ve üreticilerden dağıtıcılara hareketinin koordine edilmesini ve zincirin tüm üyeleri arasında satış tahminleri, satış tarihleri, promosyon kampanyaları gibi bilgilerin paylaşılmasıyla ilgilenmektedir (Yüksel, 2009: 78).

Tedarik zinciri yönetimi, araştırmacılar ve yöneticiler tarafından oldukça ilgilenilen bir konu haline almıştır. Tedarik zinciri yönetimi şu anda etkili bir yönetim stratejisi ve müşteriler için değer yaratmada etkin bir yol olarak görünmektedir (Fiala, 2005: 419). Her iki açıdan da değerlendirildiğinde bu yönetimin otel işletmeleri açısından gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Otel

işletmesi stratejisine uygun olarak yönetilen tedarik işlemleri, müşteri memnuniyeti ve yönetim kolaylığı sağlama açısından da önemlidir.

2.2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi ile Satın Alma Kararı İlişkisi

Tedarik zinciri yönetiminin ve satın almanın giderek artan önemi tedarik yöneticileri tarafından sık sık dile getirilmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin dış kaynak kullanımı üzerindeki son zamanlarda artış gösteren önemi, işletmeleri daha uzman yaklaşımlar için kendi yeteneklerine odaklanarak faaliyetlerini sınırlandırmaya yöneltmiştir. Böylece; satın alma faaliyetinde bulunan işletmeler depo ve tedarikçi kapasitelerini belirlemek amacıyla stratejik tedarikçi seçim yöntemlerini uygulamaya ihtiyaç duymuşlardır. Uygulanan bu stratejik yöntemlerin işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada ve tedarikçileri geliştirmede fayda sağladığı görülmüştür (Lintukangas, Smirnova, Jumpponen, Kouchtch, Panfilii, ve Virolainen, 2009: 185).

Ürün veya hizmet üreten her işletmenin üretim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için çeşitli üretim faktörlerini satın alması gerekmektedir (Kırcova, 2006: 13). Satın alma, ürün ve hizmetlerin edinimidir. Diğer bir deyişle, doğru ürünün, doğru miktarlarda, doğru kaynaktan uygun fiyatla edinilmesidir. Satın alma; talebin doğuşundan karşılanmasına dek süren sistematik bir süreçtir (Filiz, 2008: 125).

Üretilen ürün ve hizmet türüne göre satın alma etkinliğinin boyutları değişmektedir. Basit iş modellerinde satın alınacak üretim faktörlerinin sayısı ve miktarı az olduğundan satın alma süreçleri önemli görülmeyebilir. İş modelinin yapısı ve boyutları büyüdükçe satın alma hem zaman hem de maliyetler açısından önem kazanmaktadır. İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu hammadde, malzeme, araç-gereç, makine ve diğer sarf malzemelerinin sürekli ve düzenli olarak satın alınması; finansman, üretim ve pazarlama kadar önemli bir yönetim işlevidir. Bu işlevin sağlıklı bir şekilde yapılması, işletmenin verimliliği ve kârlılığı açısından son derece önemlidir (Kırcova, 2006: 13).

Satın alma; tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir fonksiyondur. Ürün ve hizmetlerin etkin satın alımı doğru malzeme, doğru miktar, doğru

koşullar, doğru zaman, doğru kaynak, doğru hizmet ve doğru fiyatı getirmektedir. Satın alma sürecinde amaçlanan temel noktalar şunlardır (Akturan, 2009: 104):

- En iyi kalite,
- Mümkün olan en düşük maliyet,
- Rekabetçi ve güvenilir tedarikçi ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek,
- Stok maliyetini azaltmak,
- Diğer işletme fonksiyonlarıyla işbirliği ve bütünleşme,
- Nihai tüketici için değer yaratmak,

2.2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Sağlayacağı Faydalar

Tedarik zinciri yönetimi; fiyat, kalite ve teknoloji gibi çıktıların geliştirilmesini ve uygulamaların uyumlu, bütünleşmiş ve yüksek performanslı olmalarını sağlamaktadır (Eraslan, 2007: 5). Tedarik zinciri yönetiminin işletmeler arası işbirliği sonucunda sağladığı bilgi paylaşımları yardımı ile kaynakların gereksiz kullanımı ve zaman israfından kaçınılması gibi yararları başta olmak üzere oldukça fazla yararından da bahsetmek mümkündür. Bu yararlardan bazıları şu şekilde ifade edilmiştir (Özdemir, 2004: 93):

- I. Teslimat performansının iyileşmesi,
- II. Stokların azalması,
- III. Çevrim süresinin kısılması,
- IV. Tahmin doğruluğunun artması,
- V. Zincir boyunca verimliliğin artması,
- VI. Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi,
- VII. Kapasite gerçekleştirme oranının artması,

Söz konusu yararlar ve daha fazlası, aynı zincirde yer alan işletmelerin (tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci vb.) arasında iletişimin tam olarak kurulması, zincir boyunca faaliyetlerin birlikte koordinasyonu ve kontrolü sayesinde ortak amaç olarak belirlenen zincirin bütününde maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, kârlılık ve müşteri tatmini gibi amaçlara

ulaşmak üzere elde edilebilmektedir. Tedarik zinciri içindeki işletmeler arasında koordinasyon ve bilgi paylaşımı sayesinde talepteki belirsizlikler azalmakta, böylece zincirdeki firmaların stoklara daha fazla yatırım yapması gerekmemektedir. Bu durum, plânlamalarda kolaylık ve maliyetlerde azalmayı beraberinde getirecektir. Ayrıca firmalar arasında tesis edilecek olan güven ve işbirliği sonucunda risklerin paylaşımı, firmalar arasındaki bariyerlerin azaltılması ve esnekliğin artırılması yoluyla yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süreleri kısalarak rakiplere karşı büyük avantajlar sağlanabilecektir. Bu sayede müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi yolu ile müşterilerin tatmin düzeylerinde artışlar sağlanabilmektedir. Bütün bunların parasal karşılığı olarak da zincir boyunca nakit akışları düzenli bir hal almakta ve firmaların maliyetleri düşerek kârlılıklarında artış yaşanmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri performansını birden çok işletmeyi göz önüne alarak optimize etmekle beraber, her bir işletmenin de örgütsel hedeflerine olumlu etki yapmaktadır (Güleş v.d., 2010: 17). Otel işletmelerinin ürünlerinin karışık yapıda olması ve çok sayıda tedarikçinin işbirliği sayesinde üretiliyor olması, her bir otel işletmesi için etkin bir yönetimi gerektirmektedir.

Otel işletmelerinde başarılı tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının şu şekilde yararları olabilir (Paksoy v.d., 2010: 18):

- Ortak çalışma ruhunu geliştirir,
- Kısa sürede uygulanabilir ve sonuç alınabilir,
- Maliyetlerde ve satış rakamlarında iyileşme sağlar,
- Özellikle tedarikçinin iç süreçlerini rahatlatır,
- Otel işletmeleri ve tedarikçileri için tahminleri kolaylaştırır.

2.3. Tedarikçi Seçimi

İşletme yapısı içinde (çeşitli fonksiyonları olmakla birlikte) hiyerarşik yapıdaki çok sayıda nicel ve nitel faktörleri kapsayan tedarikçi seçimi, çok amaçlı bir karar problemi özelliği taşımaktadır. Tedarikçi seçimindeki amaç; işletmenin tedarik gereksinimlerini sürekli ve sorunsuz bir şekilde

karşılayabilecek en iyi tedarikçileri belirlemektir. Belirleme işlemi aynı zamanda ortak ölçütler kullanılarak tedarikçilerin karşılaştırılmasını ifade etmektedir (Tam ve Tummala, 2001: 172).

Satın alma fonksiyonunun artan önemi ile birlikte satın alma kriterleri daha önemli hale almıştır. İşletmelerin tedarikçilere daha bağımlı hale gelmesi, satın alma konusunda karar verme yönündeki zayıflıklarının doğrudan ve dolaylı sonuçları daha hassas hale getirmiştir. Örneğin; satın alma payının toplam ciro içerisindeki yüzdesinin %50-90 arasında değiştiği endüstriyel işletmelerde satın alma stratejileri ve operasyonları hakkındaki kararlar, kârlılığın ilk belirleyicileri olarak göze çarpmaktadır. Buna karşılık ortaya çıkan çeşitli mikro ve makro gelişmeler, satın alma kararlarını daha karmaşık hale getirmektedir. Küreselleşen ticaret ortamı ve internet kullanımının yaygınlaşması, satın alıcının seçim skalasını genişletmektedir. Ayrıca, sürekli değişen müşteri istekleri, daha hızlı ve geniş bir tedarikçi seçiminin gerekliliğini doğurmuştur. Tüm bu gelişmeler, tedarikçi seçimi konusunda şiddetli bir şekilde daha sistematik bir satın alma kararı yaklaşımını gerektirmektedir (Boer, Labro, ve Morlacchi, 2001: 75).

Tedarikçilerin seçilmesi işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur. Aynı zamanda, kaliteli mal ve/veya hizmeti, zamanında teslim etmeleri gereğinin yanında, esneklik (miktar, zaman vb. değişikliklere uymak), yerleşim yeri (alıcıya yakınlığı), fiyat politikası, piyasadaki saygınlığı ve mali durumu gibi konular da tedarikçi seçiminde dikkate alınması gereken faktörlerdir. Tedarikçi seçiminde bir işletmenin dikkate alması gereken ana faktörler, şu şekilde sıralanabilir (Doğruer, 2005: 402):

- **Fiyat**
- **Kalite**
- **Hizmet:** Özel hizmetler, bazen tedarikçi seçiminde önemli rol oynar. Mesela, hatalı parçaların değiştirilmesi, teçhizat kullanma talimatı, teçhizat tamiri gibi.
- **Yerleşim yeri:** Nakliye süresi, maliyet ve acil mal veya hizmetler için önemlidir.

- **Tedarikçilerin stok politikası:** Tedarikçinin, makine-teçhizat parçasını stokta bulundurması, acil tamir gerektiren durumlarda önem arz etmektedir.
- **Esneklik:** Talepteki değişimlere karşı tedarikçinin istekli olması ve uyum gösterebilmesi, tasarım değişikliklerini kabul etmesi, seçimde önemli rol oynamaktadır.

Bu faktörlerin önemi, işletmeden işletmeye olduğu gibi aynı işletmedeki değişik mal veya hizmet üretiminde de farklılık gösterebilir. Yöneticiler, ürettikleri her mal veya hizmet için her bir söz konusu faktörlerin ağırlığını belirlemeli ve tedarikçi seçiminde kullanmalıdır.

Tedarikçi seçimi sürecinde özellikle şu sorulara cevap aranmaya çalışılmaktadır (Yüksel, 2009: 89):

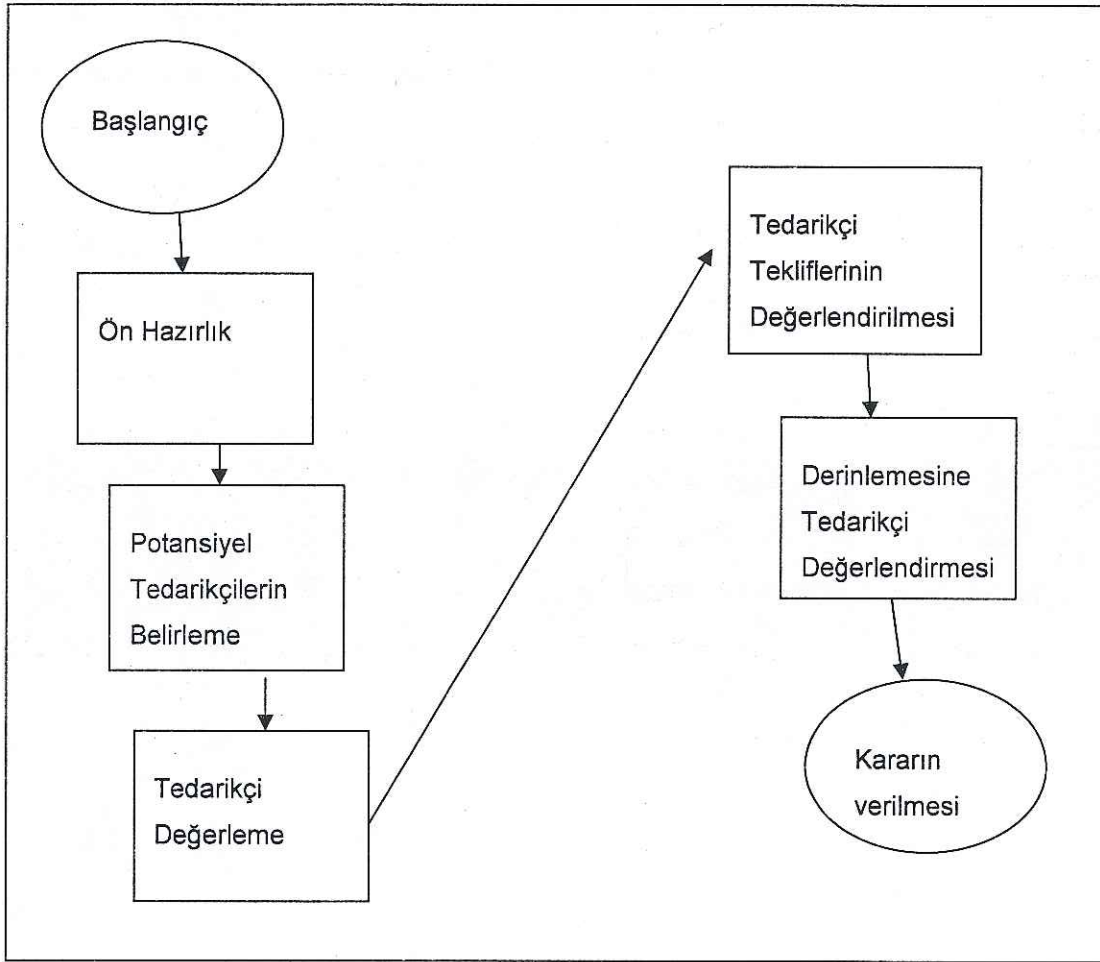
- **Tedarik süresi ve zamanında teslim**
 - Parçalar için tedarik süresi nedir?
 - Zamanında teslimleri güvence altına almada hangi usullere sahiptir?
 - Teslim sorunlarını belirlemek ve düzeltmek için hangi usullere sahiptir?
- **Kalite**
 - Kalite kontrol ve kalite güvence için hangi usullere sahiptir?
 - Kalite için problemler ve düzeltici faaliyetler belgelendirilmekte midir?
 - Uygunsuz malzemelerin nedenlerinin belirlenmesi ve düzeltilmesi için usuller mevcut mudur?
- **Esneklik**
 - Miktar, teslim zamanı, ürün ve hizmet değişimleri karşısında ne derece esnektir?
- **Konum**
 - Bulunduğu yer nerededir?
- **Fiyat**
 - Fiyatlar uygun mudur?

- Maliyetleri ve fiyatları düşürmek için birlikte çalışmaya gönüllü müdür?
- Koşullarda değişimler olduğunda fiyatları düşürmeye istekli midir?
- ***İtibar ve Finansal durum***
 - İtibarı nedir?
 - Finansal sağlamlığı nedir?

2.3.1. Tedarikçi Seçim Süreci

Tedarikçi seçim süreci, tedarikçileri kategorize etme ve eleme süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi ve söz konusu tedarikçilerin sayısının azaltılması kriterleri sırasıyla uygulanmakta ve bu işlemlerin sonunda hangi tedarikçiyle işbirliği yapılacağı bilgisine ulaşılmaya hedeflenmektedir (Power, De souza, Bonifazi, 2006: 101).

Şekil 6. Tedarikçi Seçim Süreci



Kaynak: Power, De souza, ve Bonifazi. (2006). *The Outsourcing Handbook How to Implement a Successful. Outsourcing Process*, London, Kogan Page. p. 101.

Şekilde belirtilen akış diyagramının alt süreçleri şu şekilde açıklanabilir (Power v.d., 2006: 101):

- **Ön Hazırlık:** Tedarikçi seçim sürecini tanımlamak ve satıcıların değerlendirilmesine başlanmadan önceki gerekli olan aşamadır. Bu süreçte, işletme yöneticilerinden oluşan bir ekip kurulmaktadır. Ekip üyeleri operasyon, üretim, hukuk ve finans gibi alanlarda uzmanlaşmış ve aynı zamanda işletmenin tedarikçi değerlendirme hedeflerini kavramış kişilerden oluşmaktadır. Ekip, tedarikçi seçim sürecini özetleyerek bir oryantasyon ve eğitim programı ile ekip üyeleri arasında ortak bir anlayış ve tedarikçi puanlama sistemi kurmayı amaçlamaktadır.

- Potansiyel Tedarikçilerin Belirlenmesi: Tedarikçi seçim sürecinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için daha önceden belirlenen kriterlere göre tedarikçi sayısının daraltılması gerekmektedir. Bunun için ön-eleme yapılarak işletme amaçlarına uygun olmayan tedarikçiler listeden çıkarılmaktadır. Örneğin; işletme yöneticileri, coğrafi bakımdan yakın olan tedarikçilerle çalışmak isterse, coğrafi bakımdan uzakta olan tedarikçiler listeden çıkarılır. Yapılan ön eleme sayesinde aday sayısı azaltılarak potansiyel tedarikçileri daha derinden inceleme ve daha sağlıklı bir karar alma şansı artırılmaktadır.

- Potansiyel Tedarikçi Değerleme: Bu aşamada, her tedarikçinin ölçülmek istenilen nitelikleri (itimat, marka, mevcut müşterilerinden referans) değerlendirilmektedir. Her adayın kapasitesine ve piyasa gücüne bakılarak talebi karşılayıp karşılayamayacağı kararı verilir. Ayrıca tedarikçinin müşteri tabanını da değerlendirmek gerekmektedir. Bunların dışında tedarikçinin tecrübeleri, sahip olduğu sertifikalar, teknolojisi ve rakip firmalarla çalışıp çalışmadığı kontrol edilmektedir.

- Tedarikçi Tekliflerinin Değerlendirilmesi: Seçilmesi muhtemel adaylar belirlendikten sonra tedarikçilerin teklifleri değerlendirilir. Tedarikçinin nasıl bir fiyat önerdiği işletme için önemlidir. Fiyatın işletme bütçesine uygun olup olmadığına ve talepleri karşılayıp karşılayamayacağına bakılmaktadır. İşletmelerin çok düşük fiyat tedarikçilere dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü bu tip tedarikçiler, işletmelerin dikkatini çekerek müzakere yapmak isteyebilirler. Sadece fiyatlandırma belirleyici bir kriter olarak görülmemelidir. Fiyatlandırmaya ek olarak gelen her önerinin ayrıntılara bakmak gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken diğer kriterler Dickson (1966) tarafından şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 1. Dickson Kriterleri

Sıralama	Kriter	Ortalama Puan	Değerlendirme
1	Kalite	3,158	Çok önemli
2	Teslimat	3,147	
3	Geçmiş performans	2,998	
4	Garanti politikası	2,849	
5	Üretim tesisleri ve kapasite	2,775	Oldukça önemli
6	Fiyat	2,758	
7	Teknik yeterlilik	2,544	
8	Finansal durum	2,514	
9	Yöntem uyumu	2,488	
10	İletişim sistemi	2,426	
11	Endüstrideki yeri ve ünü	2,412	
12	İş isteği	2,256	
13	Yönetim ve organizasyon	2,216	
14	İş kontrolü	2,211	
15	Tamir hizmeti	2,187	Orta önemli
16	Tutum	2,120	
17	İşletme etkisi	2,054	
18	Paketleme yeteneği	2,009	
19	İşçi ilişkileri kaynağı	2,003	
20	Coğrafi yerleşim	1,872	
21	Geçmiş dönem iş miktarı	1,597	
22	Ürün için eğitim olanağı	1,537	
23	Karşılıklı düzenlemeler	0,610	Az önemli

Kaynak: Kağnıcıoğlu, C. Hakan. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, sf. 88.

- Derinlemesine Tedarikçi Değerlendirmesi ve Karar: Bu aşamada, teklifleri alınan tedarikçilere daha yakından incelenmektedir. Her tedarikçiye kapsamlı bir risk değerlendirmesi olası senaryolar oluşturularak yapılmaktadır. Tedarikçinin gelecek dönemlerde mali yönden krize girebilme ihtimalini belirlemek için kendi sektörü içerisindeki diğer firmalarla mali yönden karşılaştırmaları yapılır. Ayrıca tedarikçinin mevcut pazarı etkileyebilecek inovasyonları gerçekleştirilme yetisi değerlendirilmektedir. Bu

değerlendirmeler, doğru tedarikçinin belirlenmesi konusunda işletmeye katkı sağlamaktadır.

Bu adımlar atıldıktan sonra hangi tedarikçi ile müzakere yapılacağı konusunda karar verilebilir. Müzakerelerin zahmetli oluşu ve zaman gerektirmesi; potansiyel tedarikçi konusunda emin olmayı gerektirmektedir (Power v.d., 2006: 106).

2.3.2. Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler

Tüm sektörlerde, müşterilerin üretici firmalardan ana beklentisi kalite düzeyi yüksek, uygun fiyatlı ve zamanında teslim edilen ürün elde etmektir. Üretim sürecinin malzeme/hammadde tedariki ile başlayıp ürünün teslimi ile sona erdiği düşünülürse, işletmelerin belirtilen ana beklentileri karşılama sürecinin başlangıç noktasında tedarikçi seçimi bulunmaktadır. Çünkü tedarikçiden alınan malzeme/hammaddenin kalite düzeyi, tedarikçinin teslim tarihi ve malzeme/hammadde fiyatları, üretilen ürünlerdeki müşteri beklentilerine etki eden ana faktörler arasındadır (Özyörük ve Özcan, 2008: 135).

Tedarikçi seçimi için kullanılan yöntemler, problemin çeşitliliği ve karmaşıklığı yüzünden genelde bir arada ya da ardıl yöntemler şeklinde meydana gelmektedir. Tedarikçilerin bir ön elemeye tabi tutulup kalan tedarikçiler arasından daha ayrıntılı bir seçim yapılması, genelde süreci çok aşamalı bir probleme dönüştürmekte ve her aşamada kullanılan yöntemler farklılık göstermektedir (<http://turankpaksoy.com>).

Tedarikçi seçimi ile hedeflenen, işletmenin gereksinimlerini kabul edilebilir bir maliyet ile sürekli karşılayan etkin tedarikçileri belirlemektir. Diğer ifadeyle, işletme tarafından belirlenmiş ölçütlerle tedarikçilerin detaylı olarak karşılaştırılmasıdır. Söz konusu karşılaştırmalar; doğrusal ağırlıklandırma yöntemleri, maliyet tabanlı yöntemler, matematiksel programlama yöntemleri ve yapay zeka tabanlı yöntemleri aracılığıyla yapılmaktadır (Özdemir ve Deste, 2009: 147).

2.3.2.1. Doğrusal Ağırlıklandırma Yöntemleri

Doğrusal ağırlıklandırma yöntemlerinde (*Linear Weighting Methods*); tedarikçiler birçok ölçüte göre derecelendirilmekte ve bu ölçütler birleştirilerek tek bir sonuç ortaya çıkarılmaktadır. Bu yöntemler arasında; kategorik yöntem, ağırlıklı nokta yöntemi (doğrusal ağırlıklandırma yöntemi), sıralama yöntemi ve analitik hiyerarşi süreci (AHP) bulunmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007: 122).

Doğrusal ağırlıklandırma yöntemleri, tedarikçi seçim probleminin çözümü sürecinde tedarikçi seçimi için kullanılan kriterlerin önem ağırlıklarını temel alan yöntemlerdir. Doğrusal ağırlıklandırma yöntemleri ile tedarikçi seçimi problemi ele alınırken genel olarak aşağıdaki aşamalar izlenmektedir:

Adım 1: Tedarikçi seçiminde kullanılan kriterlerin belirlenmesi,

Adım 2: Kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi,

Adım 3: Değerlendirme kriterleri cinsinden tedarikçi performansının ölçülmesi için formülasyon geliştirilmesi,

Adım 4: Her bir tedarikçinin kriterlere bağlı olarak performanslarının değerlendirilerek puanlanması,

Adım 5: Kriter ağırlıkları ile değerlendirme puanlarının çarpılıp tedarikçilerin sıralanması.

Tedarikçi seçimi için genelleştirilmiş formül aşağıdaki gibi yazılabilir (Özdemir, 2007: 42);

$$A_i = \sum_{j=1}^n b_{ij} a_j$$

Bu denklemde;

A_i = i'inci tedarikçinin toplam değerlendirme puanını,

n = değerlendirmede kullanılan kriter sayısını,

b_{ij} = i'inci tedarikçinin j'inci kritere göre performans değerlendirmesi sonucunu,

a_j = j' inci kriterinin önem ağırlığını göstermektedir.

Doğrusal ağırlıklandırma yöntemlerinde kriterlerin önem ağırlıkları belirlenirken karar verici (0-1) aralığında toplamı 1 edecek şekilde kriterlerin ağırlıkları için nokta tahminde bulunabilir. Nokta tahmin yapılırken en büyük ağırlık en önemli kritere verilirken diğer kriterlerde kendi içlerinde önem dereceleri dikkate alınarak değerlendirilir ve önem ağırlıkları bulunur.

Farklı kriterler için tedarikçilerin puanlandığı ve bu puanların birleştirilerek tek bir skorun bulunduğu doğrusal ağırlıklandırma yöntemleri (Kağnıcıoğlu, 2007: 123):

Kategorik Yöntem: Kategorik yöntemde (Categorical Methods); işletmenin geçmişteki tecrübelerine dayanarak tedarikçilere her değerlendirme kriteri için, 'yetersiz', 'nötr', 'tatmin edici' gibi puanlar verilmekte ve bu puanlar toplanarak her tedarikçinin toplam puanı elde edilmektedir. Daha sonra bu puanlara göre tedarikçiler sınıflandırılarak seçim yapılmaktadır. En büyük ağırlığa sahip kriter, en önemli kriter olarak kabul edilmektedir. Bu yöntem, ön seçim niteliğinde olup tedarikçiler arasında ayrıntılı bir seçim yapmayı sağlamaktadır (Boer v.d., 2000: 79). Ayrıca alıcının hafıza, sezgi, kişisel yargı ve tecrübelerine dayanan bir yöntem olduğu için çok fazlaca eleştirilmektedir. Kategorik yöntemin en önemli avantajı ise; çok kolay uygulanabilmesi ve az veri gerektirmesidir (Kazançoğlu, 2008: 86).

Ağırlık Noktası Yöntemi: Ağırlık noktası yönteminde (Weighted Point Method); tedarikçi seçimi için önemli sayılan tüm kriterlere ağırlık puanı verilmektedir. Tedarikçilerin bu kriterler için sahip olduğu puanlar; o kriterin ağırlık puanı ile çarpılarak toplanır ve böylece her tedarikçi için toplam puan elde edilir. Toplam puanı en yüksek olan tedarikçi, seçime en uygun aday olarak belirlenir. Bu yöntemin kategorik yöntemden farkı, her kriter için olumlu ve olumsuz veya nötr gibi 3 seçenek yerine tercih derecesine göre tedarikçilere 1'den 10'a kadar puan verilebilmesidir (Bayrakçıl, 2007: 37). Nitel yargı ve eşit ağırlıklandırma, bu yöntemin zayıf ve eleştirilen yönünü

oluşturmaktadır. Bir diğer zayıf noktası ise yüksek puana sahip bir kriterin zayıf puanlı birkaç kriteri telafi etmesidir. Dolayısıyla bu yöntemde, her zaman için bir kriterde minimal yeterliliğe sahip olmayan bir seçeneğin kabul edilmesi riski bulunmaktadır (Boer v.d., 2000: 82).

Kümeleme Analizi: Kümeleme analizi (Cluster Analysis) temel bir istatistiksel yöntemdir ve bu yöntemde sınıflandırma algoritması kullanılmaktadır. Kümeleme analizinde aynı küme içindeki elemanlar arasındaki fark en az, farklı kümelerdeki elemanlar arasındaki fark ise en çok olarak kabul edilmektedir. Kümeleme analizi yöntemi; bazı ölçütlerden aldığı puanlara göre gruplarına uygulanabilir. Sınıflandırma sonucunda oluşan gruplar da karşılaştırılabilir. Bu nedenle, tedarikçileri karşılaştırmada söz konusu yöntem kullanılabilir özellik taşımaktadır (Bayrakçıl, 2007: 38).

Analitik Hiyerarşi Süreci: Analitik Hiyerarşi Süreci (Prosesi) (AHP- *Analytic Hierarchy Process*), 1980 yılında Thomas L. Saaty tarafından çok üsürlü karmaşık sorunların çözümü için ortaya atılmış bir yöntemdir (Özyörük ve Özcan, 2008: 135). AHP, insan doğasındaki ikili karşılaştırmalara dayanan karmaşık karar verme problemlerinin çözümünde sıkça kullanılan yöntemlerden biridir. İkili karşılaştırmalar ile seçeneklerin ve kriterlerin birbirlerine göre ne kadar önemli, tercih edilir veya baskın olduğunun değerlendirilmesi yapılmaktadır. En iyi seçeneğin belirlenmesine yönelik olan AHP; hem nicel hem de nitel faktörleri dikkate alması ve kullanımının kolaylığı nedeniyle karmaşık karar problemlerinin çözümünde sıkça kullanılmaktadır. AHP, karmaşık problemleri, hiyerarşik bir yapıda ele alarak daha basit problem parçalarına indirgemekte ve böylece problemin daha kısa sürede çözülmesini sağlamaktadır. AHP'de, hiyerarşi içerisinde yer alan karar elemanlarının önem derecelerini belirlerken gerçek sayılardan oluşan bir ölçek, karar vericiler tarafından kullanılmaktadır (Saaty, 1996: 72).

AHP, nitel ve nicel faktörleri birleştirme olanağı sunan kolay anlaşılır ve güçlü bir yöntemdir. Deneyim ve bilginin de en az kullanılan veriler kadar değerli olduğu gerçeği ile hareket etmektedir (Kazançoğlu, 2008: 110). Diğer yönden AHP, insanların içgüdüsel davranışlarından da temel almaktadır. İnsanlar, karşılaştıkları seçenekler arasında sıralama yapmakta ve kendi

kriterleri ölçüsünde bu sıralama sonucunda en önemli gördükleri seçeneği seçmektedirler. AHP, bu noktada işletmelerin tercihlerini yapmalarını ve en üst verimi almalarını sağlayan kararın hiyerarşik sıralama yöntemiyle seçilmesini gerçekleştirmektedir.

AHP' de 4 temel ilke mevcuttur. Bunlar; terslik, homojenlik, bağımsızlık ve bütünlüktür (Mecit ve Alp, 2010: 11):

1-) Terslik: Eğer X, Y'nin katı olarak tercih ediliyorsa, Y'nin X'e göre tercih deresi $1/t$ olacaktır. Terslik ilkesinin uygulanmaması durumu, ikili karşılaştırmanın doğru olmadığını göstermektedir.

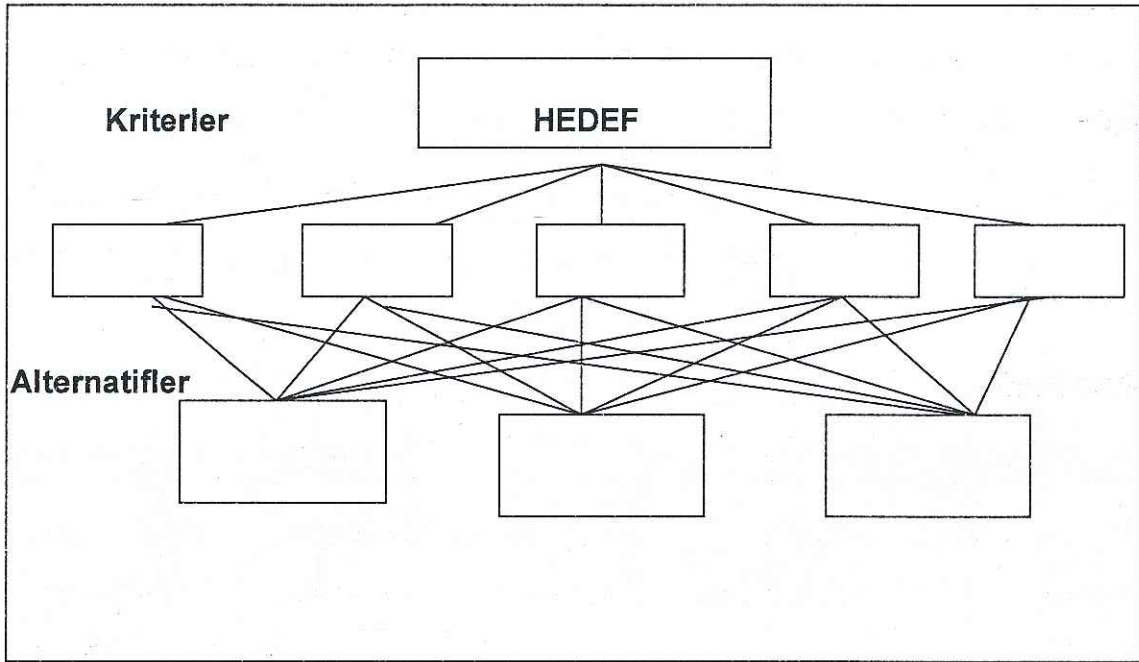
2-) Homojenlik: Bu ilke benzer elemanların karşılaştırılmasını vurgulamaktadır. İkili karşılaştırılan elemanlar homojen değilse kümelendirilmeleri gerekmektedir.

3-) Bağımsızlık: Kriterler seçeneklerin özelliklerinden bağımsız olmalıdır.

4-) Bütünlük: Bu ilkeye göre, karar vericinin kişisel tercihlerini yansıtacak tüm kriter ve seçeneklerin hiyerarşide mevcut olduğu varsayılır. Eğer bu ilke geçersizse, kararın yetersiz olduğu söylenebilir.

AHP üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama; amacın, ana alt kriterlerin ve alternatiflerin belirlenerek hiyerarşinin oluşturulması ve önceliklerin belirlenmesidir. Hiyerarşi oluşturmak, karmaşanın önüne geçmeye yardımcı olurken aynı zamanda problemin temel unsurlarının da belirlenmesini sağlamaktadır (Ecer ve Küçük, 2008: 358).

Şekil 7. Üç seviyeli bir hiyerarşik yapı



Kaynak: Saaty, Thomas L. (1996). *The Analytic Network Process*. RWS Publ., Pittsburg, p. 72.

AHP' nin temelini oluşturan ikinci aşamada ikili karşılaştırmalar yapılır. Bu aşamada kriterler kendi içlerinde birbirleriyle karşılaştırılırken aynı zamanda kriterlere göre alternatifler de kendi aralarında karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırmalarda Tablo 2.'de verilen dokuzlu bir ölçek kullanılır. Örneğin A kriteri B kriterinden çok az önemliyse bu karşılaştırmaya 3 değeri verilir. Doğal olarak B kriteri ile A kriterinin karşılaştırılmasında $1/3$ değeri kullanılır. Karşılaştırmalarda ara değerler, iki ana değer arasındaki olguyu ifade etmektedir.

Tablo 2. Tercih Ölçeği

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önemli	İki faaliyetin de eşit tercih edilmesi
3	Çok az önemli	Bir faaliyetin diğerine göre biraz daha fazla tercih edilmesi
5	Kuvvetli derecede önemli	Bir faaliyetin diğerine göre çok daha fazla tercih edilmesi
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir faaliyetin diğerine göre çok kuvvetli şekilde tercih edilmesi
9	Mutlak önemli	Bir faaliyetin diğerine göre en yüksek derecede tercih edilmesi
2, 4, 6, 8	Ara değerler	1-3, 3-5, 5-7, 7-9 arası değerlendirmeler
Tersleri	Tersi karşılaştırmalar	

Kaynak: Saaty, Thomas L. (1996). *The Analytic Network Process*. RWS Publ., Pittsburg, p. 73

İkili karşılaştırma matrisleri elde edildikten sonra normalize edilmiş matrisler oluşturularak görelî öncelikler belirlenir. Normalize edilmiş matrisler elde edilirken önce matrisin sütunları toplanır, sonra sütundaki terimler tek tek sütun toplamına bölünür. Görelî öncelikler ise normalize edilmiş matrislerin satırlarının aritmetik ortalamasıdır. Görelî önceliklere göre kriterlerin ve alternatiflerin önem sırası belirlenir (Ecer ve Küçük, 2008: 358).

Üçüncü aşama matrislerin tutarlı olup olmadığını belirlemektir. Buradaki amaç elde edilen görelî önceliklerin ne kadar gerçeği yansıttığını belirlemektir. Bir karşılaştırma matrisinin tutarlı olabilmesi için en büyük "özdeğer"i olan λ_{max} 'ın matris boyutuna (n) eşit olması gerekmektedir.

λ_{max} şu şekilde bulunur: Karşılaştırma matrisinin kolonları ile görelî öncelikler çarpılarak toplanır ve ağırlıklı toplam vektör bulunur. Ağırlıklı toplam vektörün elemanları kendisine karşılık gelen görelî önceliğe bölünür. Elde edilen değerlerin aritmetik ortalaması λ_{max} 'ı verir. Tutarlılık oranının bulunmasından bir önceki adım tutarlılık göstergesinin (T.G) hesaplanmasıdır. Tutarlılık göstergesi (1) numaralı formülle hesaplanır.

$$(1) T.G = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Tutarlılık oranı (T.O), (2) numaralı formülde gösterildiği gibi tutarlılık göstergesinin rassallık göstergesine (R.G) oranıdır.

$$(2) T.O = \frac{T.G}{R.G}$$

Rassallık göstergeleri yapılan çalışmalar sonucunda elde edilmiş olan sabit değerlerdir ve Tablo 3.'de gösterilmiştir. Tablo 3.'deki n, matris boyutunu ifade etmektedir.

Tablo 3. Rassallık Göstergeleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Değer	0,0	0,0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Tutarlılık oranı 0,10'dan küçük ise karşılaştırma matrisi tutarlı kabul edilir (Ecer ve Küçük, 2008: 358). Eğer tutarlılık oranı 0,10'dan daha büyük bir değer çıkarsa, bu ikili karşılaştırmaların tutarlı olarak yapılamadığı anlamına gelmekte ve karşılaştırma matrisinin tekrar düzenlenmesini gerektirmektedir.

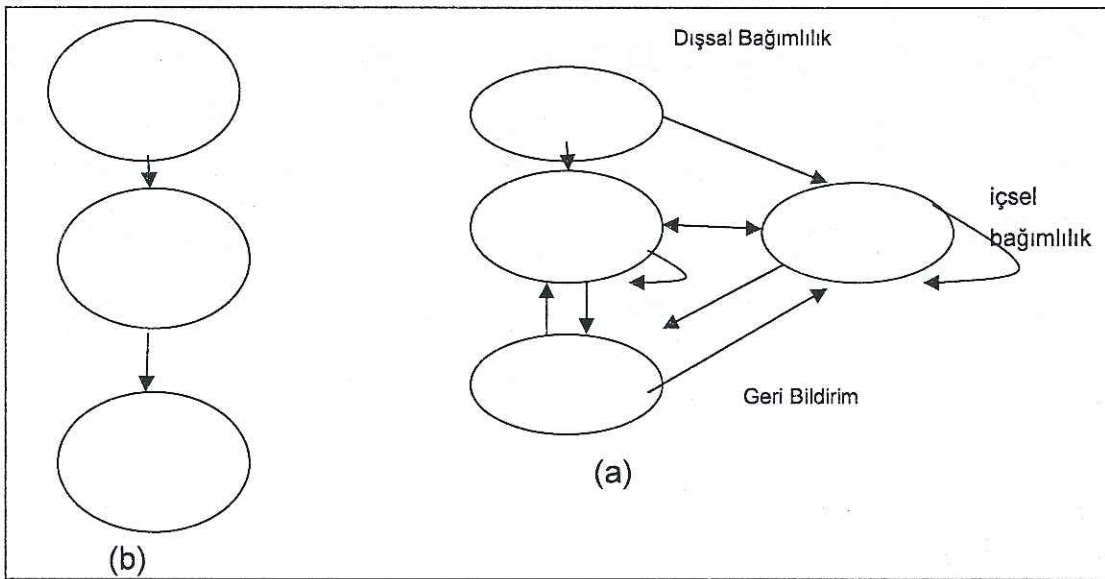
Analitik Ağ Süreci: Analitik hiyerarşi süreci yönetiminin devamı niteliğinde olan analitik ağ süreci yöntemi (AAP- Analytic Network Process), karmaşık karar verme problemlerinde daha etkili ve gerçekçi çözümler sunmaktadır.

AAP, karar verme sistemindeki her türlü etkileşimi, bağımlılığı ve geri bildirim model içine katarak, bütün ilişkileri sistematik biçimde değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. AAP yöntemiyle gerçekleştirilen tedarikçi seçiminin üstünlüğü, karmaşık etkileşimler içeren karar verme problemlerinin herhangi bir hiyerarşiye bağlı kalmadan kolayca ifade edilebilmesidir. Yöntem, sadece belirli ana kriterler altındaki alt kriterlerin ikili karşılaştırmalarını değil, birbiri ile etkileşimde olan tüm alt kriterlerin bağımsız olarak karşılaştırılabilmesine imkân sağlamaktadır (Görener, 2009: 102).

İşletmelerde ortaya çıkan karar verme problemleri her zaman hiyerarşik bir yapıyla ifade edilmemektedir. Problemden yer alan kriterler ve seçenekler

birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde olabilmektedir. Bu durumda bileşenlerin ağırlıklarını bulmak karmaşık bir analiz gerektirir. AAP, bu tür problemlerde kullanılabilen bir yöntemdir. AHP' de olduğu gibi ikili karşılaştırma esasına dayanır ve ikili karşılaştırmalarda Saaty (1980) tarafından geliştirilen 1-9 ölçeği kullanılmaktadır. AAP' de, karar verme problemine ait tüm bileşenler ve ilişkiler tanımlanır, sonrasında çift yönlü şekilde olabilecek ilişkilerde ifade edilir. AAP yönteminde problem ağ yapısı kullanılarak modellenmekte, bu esnada tüm kriter kümelerindeki (aynı kümeye ait veya değil) alt kriterler arasındaki o kümeye ait içsel bağımlılıklar göz önüne alınmaktadır. İçsel bağımlılıkları ve kriterler arasındaki karşılıklı etkileşimleri içerebilmesi nedeniyle AAP yöntemi, karar verme problemlerinin daha etkili ve gerçekçi bir biçimde çözümlenmesini sağlamaktadır (Görener, 2009: 103).

Şekil 8. Bir Hiyerarşi ve Ağ Yapısı



Kaynak: Alptekin, Nesrin. (2010). Analitik Ağ Süreci Yaklaşımı İle Türkiye'de Beyaz Eşya Sektörünün Pazar Payı Tahmini. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (1), sf. 21.

Şekil'de (b) görüldüğü gibi kümeler içerisindeki tüm etkileşimler ve geri bildirimler içsel bağımlılık, kümeler arasındaki etkileşim ve geri bildirimler de dışsal bağımlılık olarak adlandırılır. İçsel ve dışsal bağımlılıklar, karar vericilerin kümeler arasında ve belirli bir faktöre göre faktörler arasındaki etkileme ve etkilenme kavramlarını en iyi temsil etme şeklidir. Şekil'deki (a)

hiyerarşik yapı ise bir ağ yapısının basit bir formudur. Genel olarak AAS iki temel aşamadan oluşur. Birincisi, karar probleminin ağ yapısının oluşturulmasıdır. İkinci aşama ise faktörlerin önceliklerinin hesaplanmasıdır. Problemin yapısını oluşturmak için faktörler arasındaki tüm karşılıklı etkileşimler göz önüne alınmalıdır (Alptekin, 2010: 20).

Sıralama Yöntemleri: Doğrusal ağırlıklandırma yöntemlerinin karakteristik özelliği tamamıyla telafi özelliğine sahip olmalarıdır. Sıralama yöntemlerinde (Outranking Approach) ise tedarikçilerin seçiminde gözden kaçırılmaması gerekli sorunlara yol açabilir. Örneğin; kalite hariç her kriterde diğer tedarikçiye üstün olan bir tedarikçi bu yöntemle puanlamada üste çıkacaktır. Ancak işletme için kalitenin vazgeçilmez olduğu durumlarda bu tedarikçi seçimi istenen sonucu vermeyecektir. Sıralama yaklaşımı istenmeyen bu durumlar için bir sınırlama imkânı verse de seçeneklerin karşılaştırılma güçlükleri ve belirsizlikler nedeniyle doğrusal ağırlıklandırma yöntemine ancak kısmi bir iyileştirme sunmaktadır (Bayrakçıl, 2007: 25).

1-) ELECTRE: ELECTRE yöntemi (Elimination and Choice Expressing Reality), Benayoun ve D. (1966) tarafından var olan karar verme metotlarına bir cevap olarak geliştirilmiştir. Aslında sadece bir çözüm metodu değil kendi içinde çok tartışılan bir felsefedir. ELECTRE metodunun ana konsepti, her bir kriter için ayrı ayrı olmak üzere alternatiflerin aralarındaki ikili karşılaştırmaları kullanmaktır. Sıralama ilişkisinin oluşturulması, uyum ve uyumsuzluk indekslerinin hesaplanması ve daha sonra da çekirdek oluşturularak alternatiflerin seçilmesiyle olur.

ELECTRE, farklı alternatiflerin bütün mümkün çiftleri arasındaki bağıntının sistematik bir analizini içine almaktadır ve her alternatifin hesaplamadaki ortak kriterler kümesi üzerindeki skorlarına dayanmaktadır. Çözüm, bir alternatifin diğeri üzerindeki sıralama dışı bırakma derecesi olarak adlandırılan bir ölçüdür. Örneğin bir A alternatifi B alternatifini sıralama dışı bırakır denilir.

Sonuç olarak ELECTRE metodu, alternatifler arasında ikili tercih edilebilirliğinin üstünlük ilişkisi sistemini gerektirmektedir. Ayrıca sadece lider

alternatiflerin merkezini üretmektedir. Yani alternatiflerin daha açık bir görüntüsünü daha az favori olanları eleyerek sağlamaktadır. Bu yapısı ile özellikle birkaç kriter fakat çok sayıda alternatif içeren karar problemleri için uygundur (Günel, 2010: 32).

2-) TOPSIS: TOPSIS yöntemi (Technique for Order Preference by Similarity to ideal solution), Chen ve Hwang (1992) tarafından Hwang ve Yoon'un (1981) çalışmaları referans gösterilerek ortaya konulmuştur. TOPSIS yöntemi, çok kriterli karar verme yöntemlerinden biridir. Yöntem kullanılarak alternatif seçeneklerin belirli kriterler doğrultusunda ve kriterlerin alabileceği maksimum ve minimum değerler arasında ideal duruma göre karşılaştırılması gerekmektedir (Demireli, 2010: 104). İdeal çözüme ulaşmak tamamen mümkün olmayabileceği için ideale en yakın, yani en olması istenilen çözüm ve ideale en uzak, yani en olması istenilmeyen çözümler belirlenerek seçilecek alternatifin bunlara uzaklığına göre karar verilir. Bu uzaklıklar, alternatifler için başta verilmiş olan öncelikler ve puanlamaların yarattığı ve tek bir kümeye ait veya net olmayan ifadelerden yararlanmaktadır. Bu şekilde tek ve kesin bir ideal sonuca ulaşmayı zorunlu kılmamaktadır.

Zanakis vd (1998) ile Triantaphyllou ve Lin (1996) TOPSIS yöntemini diğer çok kriterli grup karar verme yöntemleri ile kıyaslayarak bu yöntemin pozitif özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Performans çok sayıdaki alternatife az da olsa bağlı olup, sıralama (derece) farklılıkları çok sayıdaki alternatif ve kriterin artan değerleri için daha az bir genişlikte büyütülebilir.
- TOPSIS yönteminin sıra dönüşüm konusunu belirtmede en iyi yöntemlerden birisi olduğu kanıtlanmıştır. Bu, optimal olmayan bir alternatif öne sürüldüğünde alternatiflerin sıralanmasındaki değişimdir. Bu tutarlı özellik pratik uygulamalarda oldukça önemlidir. Ayrıca TOPSIS üst sıra dönüşümü, çok sayıdaki alternatifin duyarsızlığı olarak kanıtlanmıştır ve en kötü performansı sadece çok sınırlı kriter olması durumunda söz konusudur (Özdemir ve Seçme, 2009: 84).

3-) PROMETHEE: PROMETHEE yöntemi (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations), Brans (1982) tarafından geliştirilmiş çok ölçütlü bir öncelik belirleme yöntemidir. PROMETHEE yöntemi, literatürde yer alan mevcut önceliklendirme yöntemlerinin uygulama aşamasındaki zorluklarından yola çıkılarak geliştirilmiş ve tedarik yöntemini konu olan çalışmalarda kullanılmıştır (Dağdeviren ve Eraslan, 2008: 70).

2.3.2.2. Maliyet Tabanlı Yöntemler

Maliyet tabanlı yöntemler (*Based-Cost Methods*), tedarikçi seçimi ve tedarikçilerin karşılaştırılması için maliyetleri dikkate alan rasyonel yaklaşımlardır. Maliyet hesabına dayanan tedarikçi seçim yöntemlerini kullanabilmek için tedarikçilere ilişkin maliyet bilgilerine ulaşılabilir olması gerekmektedir. Ayrıca işletme içinde ürünün fiyatı dışında ele alınan maliyet faktörleri de hesaplanabilir olmalıdır. Uygun muhasebe ve maliyet bilgisi eksikliği bu yöntemlerin uygulanabilirliğini kısıtlamaktadır (Günel, 2010: 34).

Maliyet Oran Yöntemi: Maliyet oran yöntemi (Cost Ratio Method), Timmerman (1986) tarafından geliştirilmiştir. Her bir ölçütün maliyetinin toplam değer içindeki yüzdesinin bulunması ve tedarikçilere ilişkin bir maliyet çıkarılması yöntemidir.

Maliyet oran yöntemi kullanılarak yapılan tedarikçi seçiminde, işletme maliyetlerini arttıran bazı faktörlerden yararlanılmaktadır. Maliyetleri artıran faktörler; ürünün kalitesizliğinden, geç teslim edilmesinden kaynaklanan faktörlerdir. Maliyet oranlama yönteminde bu maliyetler toplam satın alma fiyatına eklenmektedir. Daha sonra hesaplanan toplam maliyet, toplam satın alma maliyetine oranlanır. Bu oranlama işleminden sonra tedarikçiler için indeks değerlerine ulaşılır. Ulaşılan bu indeksler tedarikçi seçiminde işletmenin verdiği fiyatlara çarpan olarak eklenmektedir. Böylece, tedarikçi ile iş yapmaktan dolayı ortaya çıkacak gerçek maliyete ulaşılmaktadır (Özdemir, 2007: 45). Maliyet oran yönteminin olumsuz yanları; çok fazla finansal veri gerektirmesi ve maliyet hesaplamada karmaşıklıklara yol açmasıdır.

Sahipliğin Toplam Maliyeti Yöntemi: "Toplam Sahip Olma Maliyeti" (TSOM) yöntemi (Total Cost of Ownership Method), belirli bir süreç içinde

oluşan tedarikçi veya dış kaynak kullanım kararının gerçek maliyetlerinin anlaşılması ve yönetilmesi ile ilgili bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Rena, 2010: 94). Bir ürün veya hizmeti tedarikçiden satın alırken satın alma fiyatı, sipariş verme maliyeti, ulaşım, tedarikçinin değerlendirmesi ve araştırılması, ürünün reddedilmesi ile oluşacak maliyet kalemlerini de kapsayan gerçek maliyetin hesaplanmasını amaçlayan bir yöntemdir. Karmaşık bir yöntemdir ve tüm maliyet kalemlerinin hesaplanmasını gerektirmektedir. Sahipliğin toplam maliyeti yönteminde tüm tedarikçiler için sahip olmanın toplam maliyeti bulunduktan sonra en düşük toplam maliyeti sunan tedarikçi uygun tedarikçi olarak seçilmektedir.

Sahip olmanın toplam maliyeti yöntemi ile tedarikçileri değerlendirmenin işletmeye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2007: 45).

- Tutarlı bir tedarikçi değerlendirme aracı sunmaktadır.
- Hem satın alıcı işletme hem de tedarikçi için performans beklentilerini tanımlamaya ve basitleştirmeye yardımcı olmaktadır.
- Maliyetleri azaltmak için fırsat yaratacak tedarikçi performans unsurlarını ve maliyet yapısını ortaya koymaya yardımcı olmaktadır.
- İşletmeler arasında söz konusu olabilecek ikili anlaşmalar için veri sağlamaktadır.

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme: Faaliyet tabanlı maliyetleme (Activity Based Costing) en çok maliyete odaklanan yöntemdir. Bu yöntem, bir işletmenin dolaysız ve dolaylı kaynaklarına değer biçmede, onları tüketime dayalı yapılan faaliyetlerini karşılaştırmada kullanılan en genel yöntemdir (Kazançoğlu, 2008: 65). Geleneksel maliyetleme sistemlerine karşı ortaya konulmuş, genel üretim maliyetlerinin mamullere yüklenmesine ilişkin yeni bir yaklaşım getiren bir maliyet dağıtım tekniğidir. Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi, maliyet hesaplama yönteminden öte bir stratejik karar verme tekniği ve bunun yanında operasyonel yetersizliklere odaklanan bir yönetim

anlayışının ilk aşamasıdır. FTM yöntemi, bu yapısı ile bir taraftan maliyet hesaplama, diğer taraftan da performans ölçümünde kullanılan bir yöntem muhasebesi aracıdır (Rena, 2010: 95).

Tedarik seçiminde faaliyet tabanlı maliyet tekniği prensiplerinin uygulanması, tedarik zinciri maliyetlemesi olarak adlandırılır. Tedarik zincirinde uygulanacak faaliyet tabanlı maliyetleme tekniği, zincirdeki faaliyetlerin maliyetlerinin hesaplanması ile ilgili modeli oluşturmaktadır. Bu modelde ilk olarak tedarik zinciri boyunca oluşan süreçler ile ilgili faaliyetler ve bir alt faaliyetlerin tümü göz önüne alınarak, faaliyetlerin neden olduğu maliyetler belirlenmelidir. Bu maliyetlerin başlıcaları stok bulundurma maliyeti, ikmâl maliyeti, sipariş süreci maliyetleri, taşıma maliyetleri, depolama maliyetleri olarak sıralanabilmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin amacı, maliyet taşıyıcılarının tükettikleri faaliyetler ile bunların kullandıkları kaynakların ilişkilendirilmesidir. Tedarik seçimi maliyetlemesinde karşılaşılan en önemli güçlük, düşük seviyedeki işbirliklerinde maliyet bilgisinin işletmeler arası paylaşımında yeteri kadar açık olunmamasıdır (Rena, 2010: 95).

2.3.2.3. Matematiksel Programlama Yöntemleri

Tedarikçi seçiminde kullanılan matematiksel yöntemler (Mathematical Programming Methods), doğru veri ve rakamlar ile analiz yapıldığı sürece kabul edilir sonuçlar veren yöntemlerdir. Tedarikçi seçim probleminde kullanılmak üzere uygulanan matematiksel yöntemler tek amaçlı ve çok amaçlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Doğrusal programlama yöntemi (Ghodyspour ve O'Brien, 1998), tamsayılı programlama yöntemi, karışık tamsayılı programlama yöntemi ve veri zarflama analizi tedarikçi seçimine yardımcı olmak için uygulanan tek amaçlı yöntemlerdir. Matematiksel programlama yöntemlerinin diğer yöntemlerle birlikte kombine edilerek uygulanması ise tedarikçi seçiminde geliştirilen en yeni yöntemler olarak görülmektedir.

Doğrusal Programlama Yöntemi: Doğrusal programlama yöntemi (Linear Programming), sınırlı kaynakların etkin kullanımını sağlayarak belli bir amaca ulaşmayı hedefleyen ve çeşitli seçenekler arasında en uygun dağılımı

sağlayan bir yöntemdir. Tedarikçi seçiminde uygulandığında, amaç fonksiyonu ve kısıtlayıcı kriter olmak üzere iki tip kriter tanımlanmaktadır. Doğrusal programlama yönteminin en büyük dezavantajı, kısıtlayıcı faktörlerin her birinin ağırlık derecelerinin eşit kabul edilmesidir (Ghodsypour ve O' Brien, 1998: 200).

Tamsayılı Programlama Yöntemi: Karar değişkenleri sürekli değişken olarak tanımlanmıştır. Hâlbuki sık sık çözümünün tamsayı olması gereken doğrusal programlama modelleri ile karşılaşılmaktadır. Örneğin, eğer ele alınan problem masa ya da sandalye üretimlerinin optimum düzeyini bulmak ise bu durumda 1.72 masa ya da 5.6 sandalye gibi çözümler anlamlı olmamaktadır. Belki böyle çözümleri en yakın tamsayılara yuvarlamak akla gelebilecek ilk yöntem olabilir. Fakat böyle bir yol takip etmek genellikle çözümü optimallikten oldukça uzaklaştırabilir, hatta uygun olmayan çözümler verebilir. Tamsayılı programlama yöntemlerinin (Integer Programming) formülasyonu, sürekli değişkenli matematiksel modellerin formülasyonuna önemli derecede benzerlik göstermesine rağmen bu benzerlik bazı durumlarda aldatıcı olabilmektedir. Amaç fonksiyonu ve kısıtların matematiksel ifadesi iki tür modelde de aynı gibi durabilmesine rağmen bazı ya da tüm değişkenliklerin tam sayı olmasını sağlayan bazı kısıtların eklemesi ile uygun çözüm bölgesi süreksiz hale getirilmektedir (Günel, 2010: 37).

Doğrusal programlamanın bir türü olan tamsayılı programlama, kısıtları gözetererek amaca göre en azlamaya ya da en çoklamaya çalışan, tamsayılardan oluşan ve optimal sonuç veren bir yöntemdir. Seçilecek tedarikçiler için (talep, sipariş ve kapasite büyüklükleri, teslimat süreleri vb. gibi) daha keskin kısıtlamalar altında yargılara ulaşılmak istenirse tamsayılı programlama yöntemleri, gerek tek başına bir yöntem olarak gerekse diğer yöntemlerle birlikte tedarikçi seçiminde kullanılmaktadır (Bayrakçıl, 2007: 27).

Karışık Tamsayılı Programlama Yöntemi: Tedarikçi seçiminde sadece bazı karar değişkenlerinin tam sayı olması gerektiğinde karışık tamsayılı programlama yöntemine (Mixed Integer Programming) başvurulmaktadır. Bu yöntemlerde genel olarak amaç fonksiyonu, maliyet minimizasyonu şeklinde olmaktadır. Yöntem, tamsayı olmayan kısıtlara da yer

verebildiğinden tedarikçi seçim problemini farklı boyutlar ile ele almaya olanak sağlamaktadır (Günel, 2010: 38).

Veri Zarflama Analizi: Parametrik olmayan yöntemler içinde sık kullanılan yöntemlerden biri olan Veri zarflama analizi (Data Envelopment Analysis), birden çok ve farklı ölçeklerle ölçülmüş ya da farklı ölçü birimlerine sahip girdi ve çıktıların karşılaştırma yapmayı zorlaştırdığı durumlarda, ekonomik karar birimlerinin göreceli etkinliklerinin ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş olan doğrusal programlama tabanlı bir etkinlik ölçme yöntemidir (Özer, Öztürk ve Kaya, 2010: 238).

Veri zarflama analizi (VZA), karar alternatiflerinin verimliliği ile ilgilidir. Alternatifler kar ölçütü (çıkıtı) ve maliyet ölçütü (girdi) ile değerlendirilmektedir. Herhangi bir alternatifin (tedarikçinin) verimi, çıktılarının (tedarikçi performansı) ağırlıklı toplamının, girdilerin (tedarikçi maliyetleri) ağırlık toplamına oranı ile bulunur. VZA her tedarikçi için en uygun ağırlık gurubunu belirlemekte ve satın alıcının tedarikçileri “verimli tedarikçiler” ve “verimsiz tedarikçiler” olmak üzere iki guruba ayrılmasına yardımcı olmaktadır (Boer v.d., 2000: 84).

Veri zarflama analizi yardımı ile verimli olmayan tedarikçileri göreceli olarak verimli bulunan tedarikçilerden ayırmak, verimli olmayan tedarikçiler için gelişim programları hazırlamak mümkündür. Bu fonksiyonuyla veri zarflama analizi geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duyulan tedarikçilerin tespit edilmesi amacıyla da kullanılabilir (Özdemir, 2007: 52).

Hedef Programlama Yöntemi: Hedef programlama yöntemi (Goal Programming), tedarikçi seçiminde seçilen hedefler için önem ağırlığı ya da öncelik sıralamasının belirlendiği çok amaçlı karar verme yöntemlerinden biridir. Hedef programlamanın ilk çıkışı, Charnes ve D. (1955) tarafından yapılan çalışmaya dayanmaktadır. Hedef programlamanın ilk tanımı ise Charnes ve Cooper (1961) tarafından yapılmıştır. Bu yöntem, karar vericinin bir grup olası çözüm alanında en iyi çözümü bulurken birçok amacı hesaba katmasına dayanmaktadır.

Matematiksel bir programlama aracı olan bu yöntemde, birden çok ve birbirleriyle çelişen hedefler analiz edilmektedir. Kısa vadeli bir problemin

çözümünde ihtiyaç duyulan zamanda uzun vadeli bir plânlama da yapılabilmekte ve plânlama zamanının uzunluğu çözüm için gerekli olan zamanı etkilememektedir. Hedef programlama yönteminin önemli dezavantajı, kararın alındığı şartların dinamik yapısını dikkate almamasıdır. Ayrıca bu yaklaşımda bazı nitel faktörler göz önünde tutulmamaktadır (Özdemir, 2007: 54).

Bulanık Mantık Yaklaşımı: Bulanık mantık yaklaşımı (Fuzzy Logic Approach), matematiksel olarak uzayda bulunan her bir olası bireye, bulanık kümenin elemanı olma derecesini tanımlayan bir değer verilmesi olarak açıklanabilir. Bu değer, bireyin bulanık küme tarafından temsil edilen kavrama yakınlık veya uygunluk derecesini göstermektedir. Birey, bulanık kümeye daha yüksek veya daha düşük derecede dâhil olabilir. Bu üyelik dereceleri genellikle 0-1 arasında değişen doğal sayı değerleri ile ifade edilmektedir. Bu nedenle bulanık küme elemanlarını eleman olmayanlardan ayıran keskin sınırları ortadan kaldırarak bir belirsizlik ifade etmektedir.

Bir örnek ile açıklamak gerekirse; eğer 1.80 boyundaki bir insan “uzun” olarak tanımlandırıyorsa, bu değer ve üzerinde olan her birey uzun insanlar kümesinin bir elemanıdır. Bir bilgisayar yazılımı aracılığı ile insanlar sınıflandırıldığında, 1.79,99 boyundaki bir insan kısa insanlar kümesine dahil olmak zorundadır. Aslında bu birey de uzun boylu olmasına rağmen belirlenen kriteri sağlayamadığı için küme dışında kalmıştır. İşte bulanık mantık yaklaşımı sayesinde, bu bireyin de bir derece uzun insanlar kümesi elemanı olduğu ifade edilebilmektedir.

Bulanık mantık yaklaşımı tedarikçi seçiminde, ölçütlerin değerlendirilmesinde bilgi ve yargıların belirsizliğini ölçmenin deterministik yöntemlerle mümkün olmadığı durumlarda kullanılmaktadır. Bulanık mantık belirsizlik durumlarında insan yargısını ve çok ölçütlü bilgiyi modelleyebilmek için kullanılmaktadır. Bulanık matematiksel programlama yaklaşımları, çok ölçütlü probleme çözüm ararken, bu belirsizliği de aşmaya çalışmaktadır. Zimmerman (1978)' a göre bulanık matematiksel programlama yaklaşımı hem çok amaçlı problemleri hem de bilgideki belirsizliği değerlendirme yeteneğine

sahiptir. Bulanık mantık, net olmayan bilgiyi bulanık amaç fonksiyonu ve kısıtları haline getirmektedir (Dönmez, 2007: 26).

1-) Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci: Her insan, günlük hayatında kesin olarak bilinmeyen, bazen de önceden sanki kesinmiş gibi düşünülen ama sonuçta kesinlik arz etmeyen durumlarla karşılaşmaktadır. Gerçek hayatta insanoğlunun karşılaştığı olaylar belirsizlik içermektedir. Belirsizlik hakkında kullanılabilir pek çok yöntem bulunmaktadır. Bulanık mantık da belirsizliği ifade etmenin matematiksel yollarından biridir.

Bulanık mantık sayesinde karar vermedeki belirsizliği gidermek mümkün olabilmektedir. Klasik AHP yönteminde karar vericiler değerlendirmeleri yaparken gerçek sayıları kullandıkları için oldukça zorlanmaktadırlar. Bulanık AHP (BAHP-Fuzzy Analytic Hierarchy Process) sayesinde karar vericiler ikişerli karşılaştırmalar yaparken 'iyi', 'daha iyi' gibi ifadeleri kullanarak değerlendirme yapabilmektedir. Bu da karar vericilerin değerlendirme yapmalarını oldukça kolaylaştırmaktadır.

BAHP'nin de klasik AHP'ye göre üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir:

- Bulanık sayılar gerçek değerlere göre insanların belirli kriterlere göre değerlendirmelerini daha iyi yansıtabilmektedir.
- Bulanık sayılar, karar vericilere ana amaca ulaşmada değerlendirme yaparken kolaylık sağlamaktadır (Şen, 2004: 125).

Bulanık AHP uygulamasındaki şu adımlar izlenmektedir:

- I. İlk aşamada kriter hiyerarşisi oluşturulur. Problem hiyerarşi bir yapıya dönüştürülür ve sonra ulaşılmak istenen amaç, hedef ve bu amaca ait alt hedefler belirlenir.
- II. İkinci aşamada her bir kriterin ağırlıkları hesaplanır. Aynı seviyedeki alan kriterlerin ağırlık ve önem dereceleri ikili karşılaştırmalar yardımıyla belirlendikten sonra tutarlılık analizi yapıp, var olan tutarsızlıklar düzeltilip tutarlı bir ikili

karşılaştırmalar matrisine ulaşıldıktan sonra matrise girilen değerlendirmeler üçgen sayılara dönüştürülür.

- III. İkili karşılaştırma matrisinde ağırlık vektörü geometrik ortalamalar metodu kullanılarak belirlenir ve sonra geometrik ortalama metoduyla her bir alternatifin ağırlık değerleri bulanık sayılar yardımıyla hesaplanır ve bulanık sayıların durulanması sonucunda normal ağırlık değerleri elde edilir.
- IV. Değerlendirme matrisinin oluşturulmasında dilsel değişkeler kullanılmaktadır. Matrisin oluşturulmasında farklı değerlendirme değerleri kullanıldığı zaman toplama işleminin yapılması açısından bu değerlerin ortak bir birim cinsinden ifade edilmesi gerekmektedir.
- V. Son aşamada üyelik değerleri yorumlandıktan sonra alternatiflere ait öncelik sıraları da belirlenmektedir.

2-) Bulanık TOPSIS: Bulanık TOPSIS (Fuzzy Technique for Order Preference by Similarity to İdeal Solution), bulanık ortamlarda grup kararı vermede kullanılan, dilsel değişkenlerle yapılan değerlendirmelere üyelik fonksiyonu vererek sayısal hale getiren ve algoritması yardımıyla adayları değerlendirme imkânı sunan bir karar aracıdır. Bulanık TOPSIS yönteminde, adayların yakınlık katsayıları hesaplanarak sıralama yapılır. Yakınlık katsayıları 0 ile 1 arasında bir değer alır. Sonuç 1'e ne kadar yakınsa adayın seçilme ihtimali o kadar artmaktadır. Bulanık TOPSIS yönteminin temelini, seçilen alternatifin Bulanık Pozitif İdeal Çözüm (BPIÇ)'e en yakın, Bulanık Negatif İdeal Çözüm (BNIÇ)'e en uzak mesafede olması oluşturur. En belirgin özelliği ise karar kriterlerinin farklı önem ağırlığına sahip olabilmelerine imkân tanınmasıdır (Ecer, 2006: 83).

Bulanık TOPSIS yönteminin uygulanabilmesi için karar vericilere, karar kriterlerine ve alternatiflere ihtiyaç duyulmaktadır. Bulanık TOPSIS yönteminde, karar vericiler öncelikle karar kriterlerinin önem düzeyini subjektif olarak ölçmekte ve daha sonra alternatifleri karar kriterlerine göre değerlendirmektedir. Karar vericiler gerek karar kriterlerinin gerekse de alternatiflerin değerlendirilmesini dilsel değişkenlerle yapmaktadırlar. Dilsel

değişkenlerle yapılan değerlendirmeler üçgen veya yamuk bulanık sayılara dönüştürülerek gerekli hesaplamalar yapılır.

Bulanık TOPSIS yönteminin algoritması şu şekilde sıralanabilir (Ecer, 2006: 87):

Adım 1: Karar vericilerden oluşan bir juri oluşturulur ve karar kriterleri belirlenir.

Adım 2: Karar vericiler, karar kriterlerini ve adayları dilsel değişkenlerle değerlendirirler.

Adım 3: Değerlendirmenin ardından dilsel değişkenler üçgen bulanık sayılara dönüştürülerek karar kriterlerinin önem ağırlıkları ve adayların kriter değerleri bulunur.

Adım 4: Bulanık karar matrisi ve bulanık ağırlıklar matrisi oluşturulur.

Adım 5: Normalize edilmiş bulanık karar matrisi oluşturulur.

Adım 6: Ağırlık normalize edilmiş bulanık karar matrisi oluşturulur.

Adım 7: BPIÇ ve BNIÇ belirlenir.

Adım 8: Her adayın BPIÇ ve BNIÇ'ten olan uzaklıkları hesaplanır.

Adım 9: Her adayın yakınlık katsayıları bulunur ve adaylar sıralanır.

2.3.2.4. Yapay Zekâ Tabanlı Yöntemler

Yapay zekâ tabanlı yöntemler (*Artificial Intelligence Methods*), satın alma deneyimini ve geçmişteki verileri kullanarak tedarikçi seçimi sağlayan bilgisayar sistemleridir. Yapay sinir ağları yöntemi, olay tabanlı çıkarsama ve uzman sistemler, yapay zeka tabanlı yöntemleri oluşturmaktadır (Boer v.d., 2001: 82).

Yapay Sinir Ağları Yöntemi: Yapay sinir ağları (YSA) yöntemi (Artificial Neural Network), insan beyninin ve sinir ağlarının çalışma ilkelerinden yararlanarak üzerinde çalışmaların yapıldığı bir konudur. YSA ile

ilgili ilk çalışmalar, beyni oluşturan nöronların matematiksel olarak modellenmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu alışmalar, her bir nöronun komşu nöronlardan bazı bilgiler aldığı ve bu bilgilerin biyolojik nöron dinamiğinin öngördüğü biçimde bir çıktıya dönüştürüldüğünü sunmuştur. İnsan beyninin çalışma şeklini esas alan bir sistem modeli olan sinirsel ağlar, elektronik bileşenlerden oluşan bir yapıyla veya bir bilgisayar yazılımı ile benzetimi yapılarak uygulanmaktadır.

Tedarikçi seçiminde sinir ağlarının kullanılmasıyla karar alma sürecinin formüle edilmesi gerekmemektedir. Bu yüzden sinir ağları, belirsizlik ve karmaşıklığın ortaya çıktığı durumlarda diğer yöntemlere göre daha iyi sonuçlar vermektedir (Boer v.d., 2000: 83).

Olay Tabanlı ıkarsama Yöntemi: Olay tabanlı çıkarsama yöntemi (OT- Cased-Based Reasoning), geçmişte yaşanmış veya şu an yaşanmakta olan bir olayın verilecek kararlar için kullanılmasıdır. Başarılı olması için gözlemci, olay hakkında önceden fikir sahibi olmalı ve konuya yeterince konsantre olmalıdır.

Örneğin; gökkuşağına bakan bir kimse, eğer ışık teorisi ile ilgili bir parça bilgiye sahip değilse gördüğü değişik renklerin ne anlama geldiğini bilemez, olayı yorumlayamaz. Oysa bir fizikçi bu olayın, güneş işiğinin değişik dalga boylarına göre değişen farklı kırılma indislerinden kaynaklanan bir renk ayrışması olduğunu biraz düşününce anlayabilir. Laboratuarda prizma kullanarak aynı olayı yapay olarak tekrar gerçekleştirebilir. Dolayısıyla OT, tanımla başlar ve çıktı olarak yaşanmış olaylardan birini veya benzerini vermekte ve yeni problemleri zmetmektedir.

Olay tabanlı çıkarsama bir çevrim süreci olarak şu 4 adımla sıralanabilir (Gnal, 2010: 48);

Adım 1: İhtiyaçlara göre tanımlanmış olay kümesinden en benzer durum belirlemek.

Adım 2: Problemin zm için olayları yeniden kullanmak, senaryolar geliştirmek.

Adım 3: Gerekirse olayları çözüme uygun olarak düzenlemek.

Adım 4: Yeni olayı, gelecekte veri tabanında kullanmak üzere kaydetmek.

Uzman Sistemler: Uzman sistemler (Expert Systems); insan bilgisi ve tecrübelerine dayalı olan davranışların bir bilgisayar ortamına aktarılarak tasarlanmış sistemlerdeki karşılaşılan problemlere uzman bir kişinin gereksinimi olmaksızın çözümler arayan bilgi tabanlı sistemlerdir. Satın alma kararını değerlendirmek, yeni ürün geliştirme sürecine tedarikçileri dâhil etmek, potansiyel tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçimi için uzman sistemler kullanılmaktadır (Öz ve Baykoç, 2004: 276).

Bir uzman sistemin en belirleyici özelliği, oldukça büyük bir bilgi tabanına sahip olmasıdır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken nokta ise değişme ve gelişmeye açık olması gereken bilgi tabanı bölümü ile mümkün olduğunca statik olması gereken program bölümünün birbirinden ayrılmasıdır (Öz ve Baykoç, 2004: 276).

2.3.3. Tedarikçi Seçiminde Yapılan Hatalar

Tedarikçi seçiminde yapılan hatalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Power v.d., 2006: 107):

- **İhtiyaç Analizini Sürecini Cazip Görünen Bir Tedarikçiye Feda Etmek**

Burada yapılan hata işletmenin kendi ihtiyaçlarını iyice analiz etmeden aslında ihtiyacına uymayan bir tedarikçiyle anlaşma yapmasıdır. Markalaşmış bir tedarikçi piyasa içinde iyi bilindiği için genelde bu tedarikçilerle anlaşma yapmak işletme yöneticileri tarafından olumlu karşılanır. Ancak çok bilinen bir tedarikçinin başarısız olması da markalaşmamış bir tedarikçiye göre oldukça fazla ses getirir ve piyasa içinde yayılır. Bu nedenle işletmenin ihtiyaçlarına göre uygun tedarikçiyi bulmak ve piyasadaki yapılan anlaşmalara aldanmamak sürecin düzgün işlemesi açısından oldukça önemlidir.

- **Sadece Maliyete Göre Tedarikçiyi Belirlemek**

Tedarikçi seçiminde en düşük maliyetli tedarikçiyi seçmek işletmeyi yanılgıya düşürebilmektedir. Maliyetlerin az olması tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için amaçlanan bir durumdur fakat tedarikçinin itibarı, geçmişi ve güvenilirlik gibi faktörlerin de daha geniş kapsamlı olarak incelenmesi gerekmektedir. En düşük maliyetli tedarikçi en iyi tedarikçi demek değildir.

- **Zayıf Risk Değerlendirmesi**

Yanlış seçim yapmamak için tedarikçiyi değerlendirme sürecinde risk analizi etkin yapmak gerekmektedir. Risk analizini etkin yapmak, tedarikçi hakkında daha önce yaptığı iş ve anlaşmalar, performans vb. gibi konularda bilgi sahibi olmak demektir. Böylece yanlış seçim yapma riski en düşük seviyeye indirilebilmektedir. Tüm tedarikçileri riskleri açısından karşılaştırmalara tabi tutarak karar vermek en doğru yöntem olabilir.

- **Tedarikçi Seçiminin Aceleye Getirilmesi**

İşletmeler tedarikçi seçiminde fazla zaman kaybetmek istemeyebilirler. Fakat tedarikçi seçiminde acele davranmanın yol açacağı maliyetler zaman kaybının yol açacağı maliyetlerden daha fazla olabilir. İşletmeler, piyasada iyi konumda olan bir işletmeyi zaman kaybetmemek pahasına değerlendirme yapmadan seçebilir fakat ileride işletmenin beklentilerine uymaması durumu da ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, yeni bir tedarikçi seçim sürecine yol açarak hem zaman kaybı hem de maliyet demektir.

- **Tedarikçilerin Arasındaki Etkileşim Yönetimindeki Eksiklik**

Yeni bir tedarikçi seçiminde bulunurken mevcut tedarikçilerin yapısal özellikleri dikkate alınmalıdır. Çünkü tedarikçilerin uyumlu çalışabilmesi, iş sürecinin sağlıklı yürümesi açısından oldukça önemlidir. Tedarikçilerin uyum içinde olamaması ve bir bütün olma işlevini yerine getirememesi işletmeye zarar verebilmektedir.

2.4. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Tedarikinde Tedarik Zinciri Yönetimi'nin Uygulanabilirliği

Tedarikçi seçimi konusunda geliştirilen yöntemler, işletmelerin satın alma süreçleri içerisinde işletme için en faydalı tedarikçiyi seçmeye olanak sağlamaktadır. Kullanılan bu yöntemler, işletmelerin yapısı itibarıyla sektörler arasında farklılaşabilmektedir. Fakat tüm sektörlerdeki nihai amaç, ortak ölçütler kullanarak potansiyel tedarikçilerin karşılaştırılmasını sağlamaktır. Otel endüstrisinin kompleks yapıda olması ve çok sayıda ve farklı sektörlerden tedarikçilerle çalışma zorunluluğunda bulunması; tedarikçi seçim yöntemlerinin kullanılabilirliğini zorlaştırmaktadır. Fakat otel işletmelerinin genel ve yönetsel yapılarına uygun yöntem veya yöntemlerin uygulanması aynı zamanda tedarik zinciri yönetiminin söz konusu işletmelerde uygulanabilirliğini de desteklemektedir.

2.4.1. Doğrusal Ağırlıklandırma Yöntemlerinin Uygulanabilirliği

Tedarikçi seçimi, işletmenin tedarikçilerde aradığı ve önceden belirlenmiş bazı önemli kriterleri karşılaması esasına dayalı olarak gerçekleştirildiğinde daha kolay çözülebilir bir problem halini alabilmektedir. Doğrusal ağırlıklandırma yöntemleri sayesinde tedarikçilerin belirlenen kriterlere verilen önem ağırlıklarına göre puanlandırılıp en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralandırılmasıyla tedarikçi seçimi gerçekleştirildiğinde; yapılan sıralamada en yüksek puana sahip tedarikçi işletme için en uygun tedarikçi olarak ortaya çıkmaktadır.

Doğrusal ağırlıklandırma yöntemlerinde satın alma konusundaki yetkililerin kişisel yargıları ön plânda bulunmaktadır. Bu yüzden yöntemlerden sağlıklı sonuçların alınabilmesi için otel işletmelerinin satın alma yetkililerinin bu konuda uzman kişilerden oluşması gerekmektedir. Doğrusal ağırlıklandırma yöntemlerinin pratik oluşu ve az veri gerektirmesi, karmaşık yapıdaki otel işletmelerinin tedarikçi seçiminde kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Otel işletmelerinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan yiyecek-İçecek hammaddelerinin büyük bir bölümünün farklı tedarikçilerden sağlanıyor olması; potansiyel tedarikçilerin her birinin kendi

aralarında gruplandırılarak eleme işleminin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu eleme işlemlerinde otel satın alma yetkilisinin kişisel kararlarına göre kategorik yöntem, ağırlık noktası yöntemi veya kümeleme yöntemlerinden herhangi biri kullanılabilir. Literatür incelemesinde de görüldüğü üzere bu yöntemler ön eleme yöntemi olarak potansiyel tedarikçi sayısının azaltılmasında kullanılan yöntemlerdir. Ön eleme aşamasından sonra belirlenen nicel veya nitel kriterlerin önem ağırlığını ikili karşılaştırmalar yaparak önceden belirlenen amaca ulaşmayı hedefleyen analitik hiyerarşi süreci, otel işletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde, performansı üstün olabilecek tedarikçi seçimini gerçekleştirebilmede kullanılabilir bir yöntemdir. Söz konusu yöntemin kullanılabilmesi için tedarikçileri değerlemede kullanılacak kriterlerin alternatifleriyle karşılaştırılması yapılarak, hangi kriterin bir diğer kriterden üstün olduğunun belirleme işleminin Saaty tarafından hazırlanan ölçek yardımıyla yapılması gerekmektedir. Örneğin, kırmızı et tedarikinde seçilebilecek potansiyel tedarikçileri değerlemede kullanılan kalite, coğrafi yakınlık, maliyet, TSE belgesi gibi faktörlerin birbirlerine olan üstünlüğü ve alt kriterler, Saaty tarafından hazırlanan ölçeğe göre dizilip numaralandırıldığında, ikili matrisler oluşturularak olasılıkların çarpımı toplanır. Çarpım değeri en yüksek olan tedarikçi otel için en uygun olan tedarikçi olarak seçilir.

2.4.2. Maliyet Tabanlı Yöntemlerin Uygulanabilirliği

İşletmelerin, tedarikçileriyle işbirliği gerçekleştirmesinin maliyetlerini azaltmaya ve kârlılığı arttırmaya olanak sağlaması; otel işletmelerinin tedarikçi seçimindeki kapsamlı çalışmalarını zorunlu kılmıştır. Bu çalışmalarda, tedarikçi maliyetlerinin karşılaştırılması yoluyla tedarikçi seçiminin gerçekleştirilmesi ön plâna çıkmaktadır. Karşılaştırmaların yapılabilmesi için otel satın alma yetkilisinin mevcut tedarikçilerin maliyet bilgilerine ulaşması gerekmektedir.

Maliyet tabanlı yöntemler, maliyetin en önemli kriter olarak alındığı tedarikçi seçim yöntemleridir. Kâr amacı güden tüm işletmeler gibi otel işletmeleri de hem satın alma maliyetlerini minimize etmek hem de maliyet bakımından en uygun tedarikçi seçimini gerçekleştirmek adına maliyet tabanlı

tedarikçi seçimi yöntemlerini uygulayabilmektedir. Bu yöntemler arasındaki "maliyet oran" yönteminin satın alma sürecinde veya daha sonra ortaya çıkabilecek maliyetleri de öngörerek toplam satın alma maliyetini hesaplaması, yöntemi, yiyecek-içecek gibi yaşam ömrü kısa süreli olan ve artık maliyetlerinin fazla olduğu hammaddelerin tedarikinde kullanılabilir kılmaktadır. Fakat yöntemin uygulanması, pek çok finansal bilgiyi gerektirmesi açısından ve hesaplamalarda ortaya çıkabilecek karışıklardan dolayı zorlaşmaktadır. Buna karşılık "sahip olmanın toplam maliyeti" yöntemi otel işletmeleri açısından en basit maliyet hesaplama yöntemi olarak görülmektedir. Yiyecek-içecek satın alma süreci ile başlayan araştırma, ulaşım, satın alma vb. gibi tüm maliyet kalemlerini hesaplayan ve en düşük maliyetli tedarikçi seçimine olanak sağlayan bu basit yöntemin işletmeye sağlayacağı faydalar da bulunmaktadır. Bu faydalardan en önemlisi, otel işletmesi ile tedarikçi arasında yapılan ikili antlaşmayla satın alma ve teslim alma konusunda standardın sağlanması olacaktır.

2.4.3. Matematiksel Programlama Yöntemlerinin Uygulanabilirliği

Tedarikçi seçiminde kullanılan matematiksel yöntemler, doğru veri ve rakamlar ile yapıldığı takdirde en uygun tedarikçiyi seçmeye olanak sağlamaktadır. Matematiksel programlama yöntemleri, karar verici tarafından tedarikçi seçim problemini çözmeye yarayan matematiksel formüllerin kullanılması yoluyla uygulanmaktadır.

Otel işletmelerinin yiyecek-içecek hammaddelerinin çok çeşitli olması ve hepsinin birden tek bir tedarikçiden temin edilememesi, tedarikçi seçiminde kullanılacak olan matematiksel formüllerin karmaşıklığa yol açmasına ve aşırı zaman tüketimine sebebiyet verebilmektedir. Örneğin, açık büfe akşam yemeği için hazırlanacak olan 20 çeşit yemek için oluşturulan hazır reçetelerdeki her bir ürün kalemi için çok sayıdaki potansiyel tedarikçi arasından en uygun tedarikçiyi seçmeye yarayacak formülün geliştirilmesi, dinamik yapıdaki otel mutfağı için pek kullanışlı olmamaktadır. Çünkü geliştirilen formüllerin yılın her döneminde aynı sonucu vermesi mümkün değildir. Geliştirilen formüllerin yiyecekler üzerindeki mevsimler faktörleri hesaba katması mümkün olmamaktadır. Bu yöntemlere karşılık, tedarikçi

seçiminde tedarikçilerin performanslarını veya verimliliklerini karşılaştırmak amacıyla kullanılacak bir yöntem olan veri zarflama analizi, maliyet ve kâr oranlarının belirlenmesiyle birlikte otel yiyecek- içecek tedarikçilerinin verimli/verimsiz olarak 2' ye ayrılmasına yardımcı olabilmektedir. Fakat bu yöntemin de dezavantajı; aynı grup ürün tedarikçisinin sırayla denenmesi zorunluluğu getirmesidir. Ayrıca matematiksel verilerin gerekliliği karmaşıklıklara sebebiyet verdiği için otel işletmelerinin yiyecek- içecek tedarikinde uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır. Yapılan literatür taramasında da bu yönde yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.4.4. Yapay Zekâ Tabanlı Yöntemlerin Uygulanabilirliği

Yapay zekâ tabanlı tedarikçi seçim modelleri, satın alma uzmanları tarafında geçmişteki tecrübelerle dayanarak oluşturulmuş bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Bu bilgisayar programları; karar analizi yöntemlerinde kullanılan algoritmaları içerisinde barındıran, bu algoritmaları kullanarak karar verici ya da karar verici grubunun karar problemini modellemesini, kurulan modelin çözülmesini ve sonuçların yorumlanmasını sağlayan paket programlardır (Öz ve Baykoç, 2004: 276). Bilgisayar destekli sistemlere bağlı yapay zekâ tabanlı yöntemler, otel satın alma uzmanları tarafından ya da eski veriler vasıtasıyla geliştirilebilmektedirler. Bunun yanı sıra, yeni ya da benzer karar vermeleri gereken durumlarda karşılaşılabilecek uzman olmayan kişiler sisteme danışabilirler. Tedarikçi seçimlerine uygulanmış olan yapay zekâ teknolojisine dayalı metod seçimleri yapay sinir ağlarını ve uzman sistemleri içerir. Bununla birlikte literatürde tedarikçi evrimine uygulanmış yapay zeka tabanlı yöntemlerin sadece birkaç tane örneği bulunmaktadır (Boer v.d., 2001: 83). Bu programların otel işletmelerinde kullanılması için satın alma yetkilileri tarafından tedarikçilere ait bilgilerin toplanması ve modelin oluşturularak çözümlenmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde üretime konu olan yiyecek- içecek hammaddelerinin çeşitliliği göz önüne alındığında bu sistemlerin uygulanmasında sürekliliğin sağlanması ve geçerli sonuçların elde edilebilmesi için otel işletmelerine özel olarak tasarlanan paket programlara ihtiyaç duyulacaktır.

3.YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, örneklem üzerinde uygulanan veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve araştırmadan elde edilen verilerin analiz bilgilerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın amacı, büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliğinin saptanmasıdır. Bu çerçevede geliştirilen hipotezler şu şekilde sıralanmıştır:

Hipotez 1: Büyük ölçekli otel işletmelerinde, otel işletmelerindeki satın alma faaliyetleri ile tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Büyük ölçekli otel işletmelerinde, tedarikçi seçim süreci ile tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Büyük ölçekli otel işletmelerinde, tedarikçi seçiminde kullanılan yöntemler ile tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Büyük ölçekli otel işletmelerinde, tedarikçi seçiminde yapılan hatalar ile tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Dört yıldızlı otel işletmeleri ile Beş yıldızlı otel işletmeleri arasında tedarik zinciri yönetiminin uygulanması açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, büyük ölçekli otel işletmeleri oluşturmaktadır. Fakat evrenin büyüklüğü ve tümüne ulaşılmasının güç olması nedeniyle evreni temsil edebilecek nitelikte ve büyüklükte olan Ankara ilindeki tüm büyük ölçekli otel işletmeleri örneklem grubu olarak alınmıştır. Bu amaçla, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı internet sitesinde yer alan ve 30.06.2011 tarihinde güncellenmiş olan "otel işletmeleri" listesinden yararlanılarak; Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı tüm otel işletmelerinin adres bilgilerine ulaşılmıştır. 34 tane 4 yıldızlı ve 13 tane 5 yıldızlı olmak üzere toplamda 47 tane otel işletmesinden 15 tanesinin anket uygulamasını çeşitli nedenlerden dolayı reddetmesi sonucu 32 otel işletmesine anket yöntemi uygulanabilmiştir. Araştırma sırasında anket uygulanan otel işletmeleri yetkililerinin yönlendirmeleriyle ulaşılan ve bakanlığın listesinde yer almayan 5 tane daha büyük ölçekli otel işletmesinin olduğu belirlenmiş olup, söz konusu işletmeler de araştırmaya dâhil edilmiştir. Fakat bu otel işletmelerinden 2'sinin daha anket sorularını cevaplamayı reddetmesiyle birlikte ulaşılabilen otel sayısı 35 olarak sabitlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmelerine yönelik yapılan bu çalışmada, verilerin toplanması amacıyla anket formu oluşturulmuştur. Anket formu, otel satın alma yetkililerine yüz yüze görüşme yöntemiyle doldurtulmuştur.

Anket formunun ilk sayfasında çalışmanın hangi amaçla yapıldığına dair kısa bir açıklama bulunmaktadır. Beş adet sorudan oluşan ve otel işletmesinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik oluşturulan bölüm ise yine ilk sayfada yer almaktadır. İkinci ve üçüncü sayfada yer alan 5'li likert ölçeği ise otel satın alma yetkililerine katılım düzeylerini ölçmek amacıyla oluşturulan 28 adet önermeden oluşmaktadır. Bu önermeler, "Otel İşletmelerinde Satın Alma Faaliyetleri", "Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramları", "Tedarikçi Seçim Süreci", "Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler", "Tedarikçi Seçiminde Yapılan Hatalar" olmak üzere 5

başlık altında gruplandırılmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu Ek 1.'de yer almaktadır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Anket uygulaması, 10 Eylül-30 Ekim 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ait internet sitesinden elde edilen adres bilgilerine göre otel işletmeleri semtler bazında gruplandırılarak sırayla ziyaret edilmiştir. Araştırmanın sırasında, Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmelerinin satın alma yetkililerinin cumartesi ve pazar günleri olmak üzere haftanın iki günü çalışmadıkları tespit edilmiş olup, araştırma günleri haftanın diğer beş gününe yayılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 15.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, araştırmanın güvenilirlik düzeyi %84 olarak gerçekleşmektedir.

Verilerin analizi kapsamında, araştırmaya katılan otel işletmelerine ait değişkenlerin frekans dağılımları yapılmıştır. Ardından, araştırmaya katılan otel işletmeleri satın alma yetkililerinin önermelere verdikleri cevaplar, aritmetik ortalama ve standart sapma analizi yardımıyla incelenmiştir

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde; araştırmaya katılan Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmelerine ait demografik özelliklerin dağılım tablolarına ve yorumlarına, önermelere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Ankara İlindeki Büyük Ölçekli Otel İşletmelerine Ait Değişkenler

Tablo 4. Ankara İlindeki Büyük Ölçekli Otel İşletmelerine Ait Değişkenler

	Sıklık (N)	Yüzde (%)
Sınıflarına Göre Dağılım		
4 Yıldız	22	62,9
5 Yıldız	13	37,1
Toplam	35	100
Sahiplik Durumuna Göre Dağılım		
Bağımsız	22	62,9
Zincir	13	37,1
Toplam	35	100
Yatak Kapasitesine Göre Dağılım		
100'den az	10	28,6
100-199	11	31,4
200-299	7	20,0
300-399	3	8,6
400 ve üzeri	4	11,4
Toplam	35	100
Yiyecek- İçecek Departman Sayısına Göre Dağılım		
1-3	17	48,6
4-6	10	28,6
7 ve 7'den fazla	8	22,9
Toplam	35	100
Satın Alma Departmanı Personel Sayısına Göre Dağılım		
1-5	35	100
6-10	-	-
11'den fazla	-	-
Toplam	35	100

(Not: Yüzdeler en yakın değere yuvarlanmıştır.)

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre dağılımı incelendiğinde, %63'lık pay ile 4 yıldızlı otel sayısı 22 ve %37'lik pay ile 5 yıldızlı otel sayısı 13 olarak görülmektedir. Otel işletmelerinin sahiplik durumuna göre dağılımı incelendiğinde ise; bağımsız olarak faaliyet gösteren otel işletmesi sayısının yaklaşık %63'lük pay ile 22, zincir işletme konumundaki otel sayısının ise %37'lik kısım ile 13 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yatak kapasitelerine göre dağılımı incelendiğinde, yatak kapasitesi 100'den az olan otel işletmesi sayısının %29'luk pay ile 10, 100-199 arası yatak sahibi olan otel işletmesi sayısının %31'lik pay ile 11, 200-299 arası yatak sahibi olan otel işletmesi sayısının %20'lik pay ile 7, 300-399 arası yatak sahibi olan otel işletmesi sayısının %9'luk pay ile 3 ve son olarak 400 ve üzeri yatak kapasitesi olan otel işletmesi sayısının %11'lik pay ile 4 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yiyecek-içecek departman sayıları incelendiğinde, %49 ile 17 tane otel işletmesinin 1-3 arasında, %29'luk pay ile 10 tane otel işletmesinin 4-6 arasında ve %23'lük pay ile 8 tane otel işletmesinin 7 ve üzeri sayıda yiyecek- içecek departmanı olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin satın alma departmanı personel sayıları incelendiğinde, araştırmaya katılan bütün otel işletmelerindeki satın alma personeli sayısının 1 ile 5 arasında değiştiği görülmektedir.

4.2. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi

Tablo 5. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi

Descriptive Statistics						
Önermeler	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Otel İşletmelerinde Satın Alma Faaliyetleri						
<i>Satın alma tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir fonksiyondur.</i>	22	4,00	5,00	4,8182	,08417	,39477
<i>İyi bir satın alma stratejisiyle en iyi kaliteyi yakalamak mümkün olmaktadır.</i>	22	4,00	5,00	4,7727	,09145	,42893

Önermeler(Tablo 5. Devamı)	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
Otelin satın alma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi tedarik zinciri kurmada on hazırlık aşamalarından biridir.	22	2,00	5,00	4,6364	,15494	,72673
Yiyecek -içecek hammaddelerini satın alma teslim alma ve depolama işlemleri bu konuda uzman kişiler tarafından yürütülmelidir.	22	4,00	5,00	4,9545	,04545	,21320
Otel işletmelerindeki yiyecek- içecek satın alma işlemleri diğer endüstrilerdeki işletmelere nazaran farklılıklar göstermektedir.	22	3,00	5,00	4,4091	,15652	,73414
Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi						
Tedarik zinciri; otel işletmesinin de içinde olduğu ve farklı endüstrilerdeki işletmelerden oluşan bir ağı ifade etmektedir.	22	2,00	5,00	4,4545	,18290	,85786
Tedarik zinciri süreci boyunca bilgi ve finansal akışın sağlanması tedarikçilerle otel arasında işbirliği kurulmasını sağlamaktadır.	22	4,00	5,00	4,6818	,10164	,47673
İyi bir tedarik zincirinin oluşturulmasıyla satış tahminlerinin kolaylaşması ve yiyecek- içecek maliyetlerinde iyileştirmeler yapılması mümkün olmaktadır.	22	3,00	5,00	4,6818	,12108	,56790
Tedarik zinciri yönetimi ürün ve veya hizmetlerin otel müşterisine ulaştırılması anına kadar olan tüm süreci planlamaktadır.	22	1,00	5,00	4,2727	,23888	1,12045
Tedarik zinciri yönetimiyle yiyecek- içecek stok maliyetlerini minimize etmek mümkündür.	22	3,00	5,00	4,5455	,14305	,67098
Tedarikçi Seçim Süreci						
Tedarikçi seçimi potansiyel tedarikçiler arasından eleme yaparak doğru tedarikçiyi belirleme işlemidir.	22	3,00	5,00	4,6364	,12389	,58109
Tedarikçi seçim süreci ortak işletme yönetimi anlayışı içerisinde bulunan ekip üyeleri tarafından yönetilmelidir.	22	3,00	5,00	4,8182	,10683	,50108
Tedarikçinin finansal gücü ve istikrarı kurulan işbirliğinin sürekliliğini etkilemektedir.	22	3,00	5,00	4,5000	,12741	,59761
İkili sosyal ilişkiler tedarikçi seçim sürecini etkilemektedir.	22	1,00	5,00	3,5909	,31320	1,46902
Tedarikçilerin verdikleri fiyat teklifleri tedarikçi seçiminde en etkili faktördür.	22	1,00	5,00	4,1818	,21458	1,00647
Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler						
Yiyecek -içecek tedarikçisini belirlemede tedarikçiler arasında karşılaştırmalar yaparak nihai kararı vermek gerekmektedir.	22	4,00	5,00	4,8636	,07489	,35125
Yiyecek-içecek tedarikçi seçimine işletmenin tecrübeleri etki etmektedir.	22	4,00	5,00	4,8636	,07489	,35125
Yiyecek-içecek malzemelerini satın alma teslim alma depolama gibi maliyetlerin belirlenmesi tedarikçi seçiminde en düşük maliyetli tedarikçinin seçilmesine olanak vermektedir.	22	2,00	5,00	4,3636	,16883	,78954

Önermeler (Tablo 5. Devamı)	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
<i>Maliyetleri belirlemek maliyetleri azaltmak için fırsat yaratacak tedarikçi performans unsurlarını ortaya çıkarabilmektedir.</i>	22	3,00	5,00	4,5000	,12741	,59761
<i>Tedarikçi seçiminde matematiksel formüllerin kullanılması daha sağlıklı kararların alınmasını sağlamaktadır.</i>	22	2,00	5,00	3,7273	,23888	1,12045
<i>Çok sayıdaki tedarikçi ile çalışan otel işletmelerinde nicel ölçütler kullanarak tedarikçi seçmek mümkün olmaktadır.</i>	22	2,00	5,00	3,5455	,22532	1,05683
<i>Aynı özelliklere sahip tedarikçileri alt gruplara ayırarak incelemek maliyetlerin azaltılması ve zamanı etkin kullanma bakımından fayda sağlamaktadır.</i>	22	4,00	5,00	4,5455	,10866	,50965
<i>Yiyecek-içeceklerin tedarikinde otomatikleştirmeyi sağlayacak bilgisayar tabanlı yöntemler risk faktörlerini azaltmaktadır.</i>	22	4,00	5,00	4,8182	,08417	,39477
Tedarikçi Seçiminde Yapılan Hatalar						
<i>Yiyecek- içecek tedarikinde kurumsallaşmış firmalarla anlaşma yapmak gerekmektedir.</i>	22	1,00	5,00	3,5455	,31367	1,47122
<i>Aynı ürün grubunun tedariki için alternatif tedarikçilerle çalışmak gerekmektedir.</i>	22	3,00	5,00	4,4545	,12703	,59580
<i>Tedarikçilere ait risk analizleri geliştirmek, en doğru tedarikçiyi bulmaya katkı sağlar.</i>	22	2,00	5,00	4,5455	,15746	,73855
<i>Tedarikçi seçiminde aceleci davranmak işletmeye en uygun olmayan tedarikçi seçimine sebebiyet verebilmektedir.</i>	22	2,00	5,00	4,5909	,19361	,90812
<i>Yeni bir tedarikçi seçerken mevcut tedarikçilerin yapısal özelliklerinin dikkate alınması birbiriyle uyum içinde çalışması açısından önemlidir.</i>	22	1,00	5,00	4,0909	,24538	1,15095
Valid N (listwise)	22					

(1)-Kesinlikle Katılmıyorum, (2)-Kısmen Katılmıyorum, (3)-Kararsızım, (4)-Kısmen Katılıyorum, (5)-Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmanın gerçekleştirildiği dört yıldızlı otel işletmeleri yetkililerinin önermelere katılım düzeylerinin rakamsal olarak ifadelendirildiği Tablo 5'e göre, "Yiyecek-içecek hammaddelerini satın alma, teslim alma ve depolama işlemleri bu konuda uzman kişiler tarafından yürütülmelidir" ifadesine 4.95'lik gibi yüksek bir değer ile katılım gerçekleşmiştir. "Satın alma, tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir fonksiyondur" ifadesine ise 4,81 değer ile katılım gerçekleşmiştir. Bu iki ifadeye katılım derecesinden çıkan sonuca göre, dört yıldızlı otel işletmesi yetkililerinin satın alma konusuna oldukça önem verdikleri görülmektedir. "İyi bir satın alma stratejisiyle en iyi kaliteyi yakalamak mümkün olmaktadır" ifadesi 4.77 ile katılım seviyesi en yüksek katılım düzeyine sahip olan 3. önermedir. Bu ifadeye göre satın alma

stratejisinin yakalanan kalite düzeyi üzerinde etkili olduğu söylenebilir. “Otel işletmelerindeki yiyecek-içecek satın alma işlemleri diğer endüstrilerdeki işletmelere nazaran farklılıklar taşımaktadır” ifadesinin aritmetik ortalaması 4.63’dür. “Otelin satın alma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, tedarik zinciri kurmada ön- hazırlık aşamalarından biridir” ifadesi ise en düşük oran olan 4.40’lık aritmetik ortalamaya sahiptir.

Tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi hakkındaki önermelerden “Tedarik zinciri süreci boyunca bilgi ve finansal akışın sağlanması, tedarikçilerle otel arasında işbirliği kurulmasını sağlamaktadır” ifadesi ile “İyi bir tedarik zinciri yönetiminin oluşturulmasıyla satış tahminlerinin kolaylaşması ve yiyecek-içecek maliyetlerinde iyileştirmeler yapılması mümkün olacaktır” ifadesi, dört yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından 4.68’lik düzeyle en yüksek katılımlı ifadeler olarak görülmektedir. Bu değer, otel işletmelerinin tedarikçileriyle işbirliği yapma gayretinde olduğunu ve tedarik zinciri yönetimiyle maliyetlerin azaltılabilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir. “Tedarik zinciri yönetimiyle yiyecek- içecek stok maliyetlerini minimize etmek mümkündür” ifadesine ise 4.54’lik düzeyde katılım gerçekleşmiştir. “Tedarik zinciri otel işletmesinin de içinde olduğu ve farklı endüstrilerdeki işletmelerden oluşan bir ağı ifade etmektedir” ifadesi ise 4,45’lik katılım düzeyi almıştır. “Tedarik zinciri yönetimi, ürün ve/veya hizmetlerin otel müşterisine ulaştırılması anına kadar olan tüm süreci kapsamaktadır” ifadesi ise 4.27’lik en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifadedir. Bu ifadenin en düşük katılım düzeyine sahip olması, otel işletmesi satın alma yetkililerinin müşteriye sunulan hizmet konusunda tedarik zinciri kavramının pek etkili olmadığı kanısında olduğunu göstermektedir.

Tedarikçi seçim süreci ile ilgili geliştirilen önermelerden “Tedarikçi seçim süreci, ortak yönetim anlayışı içerisinde bulunan ekip üyeleri tarafından yönetilmelidir” ifadesine 4.81’lik düzey ile dört yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından en sık katılımlı ifade olmuştur. Bu durum, satın alma konusunda birbirleriyle uyum içinde çalışan ve ortak kararlar alabilen satın alma yetkililerin başarılı bir tedarikçi seçim süreci ortaya çıkarabileceklerini göstermektedir. “Tedarikçi seçimi, potansiyel tedarikçiler arasından eleme

yaparak doğru tedarikçiyi belirleme işlemidir” ifadesine katılım sıklığı ise 4.63 olmuştur. Dört yıldızlı otel işletmeleri yetkililerinin bu ifadeye katılım sıklığı göstermektedir ki; karşılaştırma yaparak tedarikçi belirlemek otel işletmeleri için mümkün olabilmektedir. “Tedarikçinin finansal gücü ve istikrarı kurulan işbirliğinin sürekliliğini etkilemektedir” ifadesine 4.50’lik katılım düzeyi, tedarikçinin finansal gücünün kurulan işbirliği üzerindeki etkisini ortaya çıkarmıştır. “Tedarikçilerin verdikleri fiyat teklifleri tedarikçi seçiminde en etkili faktördür” ifadesine katılım sıklığı 4.18’lik değer en düşük katılımlı ikinci ifadedir. “İkili sosyal ilişkiler tedarikçi seçim sürecini etkilemektedir” ifadesi ise en düşük oranda (3,88) aritmetik ortalamaya sahiptir.

Tedarikçi seçim yöntemleriyle ilgili önermelerden, “Yiyecek-içecek tedarikçisini belirlemede tedarikçiler arasında karşılaştırmalar yaparak nihai karar vermek gerekmektedir” ifadesi ile “Yiyecek-içecek tedarikçi seçimine işletmenin tecrübeleri etki etmektedir” ifadesi, dört yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından 4.88’lik aritmetik ortalama ile en sık katılımın olduğu ifadeler olarak görülmektedir. Bu sonuç, otel işletmesi satın alma yetkililerinin, tedarikçilerin karşılaştırılması gerekliliğine katıldıklarını işletme tecrübelerinin tedarikçi seçimini etkilediğini göstermektedir. “Yiyecek-içeceklerin tedarikinde otomatikleştirmeyi sağlayacak bilgisayar tabanlı yöntemler risk faktörlerini azaltmaktadır” ifadesinin aritmetik ortalaması ise 4.81’dir ve en yüksek katılımın olduğu üçüncü ifadedir. “Aynı özelliklere sahip tedarikçileri alt gruplara ayırarak incelemek, maliyetlerin azaltılması ve zamanı etkin kullanma bakımından fayda sağlamaktadır” ifadesine ise 4.54’lük düzeyinde katılım gerçekleşmiştir. “Maliyetleri belirlemek, maliyetleri azaltmak için fırsat yaratacak tedarikçi performans unsurlarını ortaya çıkarabilmektedir” ifadesinin aritmetik ortalaması 4.50 olarak görülmektedir. “Tedarikçi seçiminde matematiksel formüllerin kullanılması daha sağlıklı kararların alınmasını sağlamaktadır” ifadesi 3.72’lik katılım düzeyi en düşük katılımlı ikinci ifade olarak görülmektedir. “Çok sayıda tedarikçi ile çalışan otel işletmelerinde nicel ölçütler kullanarak tedarikçi seçmek zaman zaman mümkündür” ifadesi ise 3.54’lük aritmetik ortalama en düşük katılıma sahip ifade olarak ortaya çıkmaktadır.

Tedarikçi seçiminde yapılan hatalara ilişkin önermelerden, "Tedarikçi seçiminde aceleci davranmak, işletmeye uygun olmayan tedarikçi seçimine sebebiyet verebilmektedir" ifadesi 4.59 aritmetik ortalama ile en yüksek katılımlı ifade olmuştur. Bu durum, otel işletmesi satın alma yetkililerinin tedarikçi seçiminde aceleci davranmanın işletme için olumlu olmayacağı kanısında olduklarını göstermektedir. "Tedarikçilere ait risk analizleri geliştirmek, en doğru tedarikçiyi bulmaya katkı sağlar" ifadesinin 4.54'lik ikinci en yüksek katılım düzeyini alması, otel işletmesi satın alma yetkililerinin tedarikçilere ait risk analizi geliştirmeye olumlu baktıkları sonucunu göstermektedir "Aynı ürün grubunun tedariki için alternatif tedarikçilerle çalışmak gerekmektedir" ifadesi 4.45 aritmetik ortalamaya sahiptir. "Yeni bir tedarikçi seçerken mevcut tedarikçilerin yapısal özelliklerinin dikkate alınması, birbiriyle uyum içinde çalışması açısından önemlidir" ifadesi ise 4.09 aritmetik ortalamaya sahiptir. "Yiyecek- içecek tedarikinde kurumsallaşmış firmalarla anlaşma yapmak gerekmektedir" ifadesinin aritmetik ortalaması ise 3.54'dür.

4.3. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi

Tablo 6. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdiklere Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi

Descriptive Statistics						
Önermeler	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Otel İşletmelerinde Satın Alma Faaliyetleri						
<i>Satın alma tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir fonksiyondur.</i>	13	4,00	5,00	4,8462	,10415	,37553
<i>İyi bir satın alma stratejisiyle en iyi kaliteyi yakalamak mümkün olmaktadır.</i>	13	4,00	5,00	4,7692	,12163	,43853
<i>Otelin satın alma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi tedarik zinciri kurmada on hazırlık aşamalarından biridir.</i>	13	3,00	5,00	4,5385	,18311	,66023
<i>Yiyecek -içecek hammaddelerini satın alma teslim alma ve depolama işlemleri bu konuda uzman kişiler tarafından yürütülmelidir.</i>	13	4,00	5,00	4,9231	,07692	,27735
<i>Otel işletmelerindeki yiyecek- içecek satın alma işlemleri diğer endüstrilerdeki işletmelere nazaran farklılıklar göstermektedir.</i>	13	4,00	5,00	4,8462	,10415	,37553

Önergeler (Tablo 6. Devamı)	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi						
<i>Tedarik zinciri; otel işletmesinin de içinde olduğu ve farklı endüstrilerdeki işletmelerden oluşan bir ağı ifade etmektedir.</i>	13	3,00	5,00	4,6154	,18040	,65044
<i>Tedarik zinciri süreci boyunca bilgi ve finansal akışın sağlanması tedarikçilerle otel arasında işbirliği kurulmasını sağlamaktadır.</i>	13	1,00	5,00	4,4615	,31246	1,12660
<i>İyi bir tedarik zincirinin oluşturulmasıyla satış tahminlerinin kolaylaşması ve yiyecek- içecek maliyetlerinde iyileştirmeler yapılması mümkün olmaktadır.</i>	13	2,00	5,00	4,3077	,30769	1,10940
<i>Tedarik zinciri yönetimi ürün ve veya hizmetlerin otel müşterisine ulaştırılması anına kadar olan tüm süreci planlamaktadır.</i>	13	3,00	5,00	4,6154	,18040	,65044
<i>Tedarik zinciri yönetimiyle yiyecek- içecek stok maliyetlerini minimize etmek mümkündür.</i>	13	2,00	5,00	4,5385	,24325	,87706
Tedarikçi Seçim Süreci						
<i>Tedarikçi seçimi potansiyel tedarikçiler arasından eleme yaparak doğru tedarikçiyi belirleme işlemidir.</i>	13	2,00	5,00	4,3846	,31088	1,12090
<i>Tedarikçi seçim süreci ortak işletme yönetimi anlayışı içerisinde bulunan ekip üyeleri tarafından yönetilmelidir.</i>	13	3,00	5,00	4,7692	,16617	,59914
<i>Tedarikçinin finansal gücü ve istikrarı kurulan işbirliğinin sürekliliğini etkilemektedir.</i>	13	4,00	5,00	4,9231	,07692	,27735
<i>İkili sosyal ilişkiler tedarikçi seçim sürecini etkilemektedir.</i>	13	1,00	5,00	4,0769	,39970	1,44115
<i>Tedarikçilerin verdikleri fiyat teklifleri tedarikçi seçiminde en etkili faktördür.</i>	13	1,00	5,00	3,3846	,43173	1,55662
Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler						
<i>Yiyecek -içecek tedarikçisini belirlemede tedarikçiler arasında karşılaştırmalar yaparak nihai kararı vermek gerekmektedir.</i>	13	4,00	5,00	4,9231	,07692	,27735
<i>Yiyecek-içecek tedarikçi seçimine işletmenin tecrübeleri etki etmektedir.</i>	13	4,00	5,00	4,7692	,12163	,43859
<i>Yiyecek-içecek malzemelerini satın alma teslim alma depolama gibi maliyetlerin belirlenmesi tedarikçi seçiminde en düşük maliyetli tedarikçinin seçilmesine olanak vermektedir.</i>	13	2,00	5,00	4,0769	,23916	,86232
<i>Maliyetleri belirlemek maliyetleri azaltmak için fırsat yaratacak tedarikçi performans unsurlarını ortaya çıkarabilmektedir.</i>	13	3,00	5,00	4,5385	,18311	,66023
<i>Tedarikçi seçiminde matematiksel formüllerin kullanılması daha sağlıklı kararların alınmasını sağlamaktadır.</i>	13	1,00	5,00	3,3846	,43173	1,55662
<i>Çok sayıdaki tedarikçi ile çalışan otel işletmelerinde nicel ölçütler kullanarak tedarikçi seçmek mümkün olmaktadır.</i>	13	1,00	5,00	3,9231	,39970	1,44115

Önermeler (Tablo 6. Devamı)	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
Aynı özelliklere sahip tedarikçileri alt gruplara ayırarak incelemek maliyetlerin azaltılması ve zamanı etkin kullanma bakımından fayda sağlamaktadır.	13	1,00	5,00	4,4615	,31246	1,12660
Yiyecek-içeceklerin tedarikinde otomatikleştirmeyi sağlayacak bilgisayar tabanlı yöntemler risk faktörlerini azaltmaktadır.	13	1,00	5,00	4,5385	,31246	1,12660
Tedarikçi Seçiminde Yapılan Hatalar						
Yiyecek- içecek tedarikinde kurumsallaşmış firmalarla anlaşma yapmak gerekmektedir.	13	1,00	5,00	3,6923	,39487	1,43670
Aynı ürün grubunun tedariki için alternatif tedarikçilerle çalışmak gerekmektedir.	13	4,00	5,00	4,7692	,12163	,43853
Tedarikçilere ait risk analizleri geliştirmek, en doğru tedarikçiyi bulmaya katkı sağlar.	13	1,00	5,00	4,5385	,31246	1,12660
Tedarikçi seçiminde aceleci davranmak işletmeye en uygun olmayan tedarikçi seçimine sebebiyet verebilmektedir.	13	2,00	5,00	4,6154	,24122	,86972
Yeni bir tedarikçi seçerken mevcut tedarikçilerin yapısal özelliklerinin dikkate alınması birbiriyle uyum içinde çalışması açısından önemlidir.	13	2,00	5,00	4,2308	,28088	1,01274
Valid N (listwise)	13					

(1)-Kesinlikle Katılmıyorum, (2)-Kısmen Katılmıyorum, (3)-Kararsızım, (4)-Kısmen Katılıyorum, (5)-Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı otel işletmeleri yetkililerinin önermelere katılım düzeylerinin rakamsal olarak ifadelendirildiği Tablo 6'ya göre, "Yiyecek-içecek hammaddelerini satın alma, teslim alma ve depolama işlemleri bu konuda uzman kişiler tarafından yürütülmelidir" ifadesine 4.92'lik gibi yüksek bir değer ile en yüksek katılım gerçekleşmiştir. Bu ifadeye katılım derecesinden çıkan sonuca göre, beş yıldızlı otel işletmesi yetkililerinin satın alma konusuna oldukça önem verdikleri görülmektedir. "Satın alma, tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir fonksiyondur" ifadesi ile "Otel işletmelerindeki yiyecek-içecek satın alma işlemleri diğer endüstrilerdeki işletmelere nazaran farklılıklar göstermektedir" ifadeleri 4,84 değer ile en yüksek katılımın olduğu 2. ve 3. ifadelerdir. "İyi bir satın alma stratejisiyle en iyi kaliteyi yakalamak mümkün olmaktadır" ifadesi 4.76 ile katılım seviyesi en yüksek katılım düzeyine sahip olan 4. önermedir. Bu ifadeye göre satın alma stratejisinin yakalanan kalite düzeyi üzerinde etkili olduğu söylenebilir. "Otelin satın alma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, tedarik zinciri

kurmada ön- hazırlık aşamalarından biridir” ifadesi ise en düşük oran olan 4.53'lük aritmetik ortalamaya sahiptir.

Tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi hakkındaki önermelerden "Tedarik zinciri otel işletmesinin de içinde olduğu ve farklı endüstrilerdeki işletmelerden oluşan bir ağı ifade etmektedir" ifadesi ile "Tedarik zinciri yönetimi, ürün ve/veya hizmetlerin otel müşterisine ulaştırılması anına kadar olan tüm süreci kapsamaktadır" ifadesi, beş yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından 4.61'lik düzeyle en yüksek katılımlı ifadeler olarak görülmektedir. Bu değer, beş yıldızlı otel işletmeleri yetkililerinin tedarik zincirini iyi bir şekilde algıladığını göstermektedir. "Tedarik zinciri yönetimiyle yiyecek- içecek stok maliyetlerini minimize etmek mümkündür" ifadesine ise 4.53'lük düzeyde katılım gerçekleşmiştir. "Tedarik zinciri süreci boyunca bilgi ve finansal akışın sağlanması, tedarikçilerle otel arasında işbirliği kurulmasını sağlamaktadır" ifadesi ise en düşük 2. Katılım ile 4.46'lık değer almıştır. "İyi bir tedarik zinciri yönetiminin oluşturulmasıyla satış tahminlerinin kolaylaşması ve yiyecek- içecek maliyetlerinde iyileştirmeler yapılması mümkün olacaktır" ifadesi 4.30'luk katılım düzeyi ile en düşük katılımın olduğu ifade olarak görülmektedir.

Tedarikçi seçim süreci ile ilgili geliştirilen önermelerden "Tedarikçinin finansal gücü ve istikrarı kurulan işbirliğinin sürekliliğini etkilemektedir" ifadesi 4.92'lik katılım düzeyi ile en yüksek değere sahiptir. Bu değer, beş yıldızlı otel işletmeleri yetkililerinin, tedarikçinin finansal gücüne işbirliğinin sürekliliği açısından önem verdiğini göstermektedir. "Tedarikçi seçim süreci, ortak yönetim anlayışı içerisinde bulunan ekip üyeleri tarafından yönetilmelidir" ifadesi 4.76'lık düzey ile beş yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından en sık katılımlı 2. ifade olmuştur. Bu durum, satın alma konusunda birbirleriyle uyum içinde çalışan ve ortak kararlar alabilen satın alma yetkililerin başarılı bir tedarikçi seçim süreci ortaya çıkarabileceklerini göstermektedir. "Tedarikçi seçimi, potansiyel tedarikçiler arasından eleme yaparak doğru tedarikçiyi belirleme işlemidir" ifadesine katılım sıklığı ise 4.38 olmuştur. Beş yıldızlı otel işletmeleri yetkililerinin bu ifadeye katılım sıklığı göstermektedir ki; karşılaştırma yaparak tedarikçi belirlemek beş yıldızlı otel işletmeleri için

mümkün olabilmektedir. “İkili sosyal ilişkiler tedarikçi seçim sürecini etkilemektedir” ifadesi ise 4.07 aritmetik ortalama ile en düşük katılımlı 2. İfadedir. “Tedarikçilerin verdikleri fiyat teklifleri tedarikçi seçiminde en etkili faktördür” ifadesine katılım sıklığı 3.38’lik değer en düşük katılımı almıştır. Bu durum, beş yıldızlı otel işletmeleri yetkililerinin, tedarikçi seçiminde fiyatı en etkili faktör olarak baz almadıklarını göstermektedir.

Tedarikçi seçim yöntemleriyle ilgili önermelerden, “Yiyecek- içecek tedarikçisini belirlemede tedarikçiler arasında karşılaştırmalar yaparak nihai karar vermek gerekmektedir” ifadesi, beş yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından 4.92’lik aritmetik ortalama ile en sık katılımın olduğu ifade olarak görülmektedir. Bu durum, beş yıldızlı otel işletmesi yetkililerinin, tedarikçilerin karşılaştırılması gerekliliğine katıldıklarını göstermektedir. “Yiyecek- içecek tedarikçi seçimine işletmenin tecrübeleri etki etmektedir” ifadesi 4.76’lık değer ile en yüksek katılıma sahip 2. İfadedir. “Yiyecek- içeceklerin tedarikinde otomatikleştirmeyi sağlayacak bilgisayar tabanlı yöntemler risk faktörlerini azaltmaktadır” ifadesi ile “Maliyetleri belirlemek, maliyetleri azaltmak için fırsat yaratacak tedarikçi performans unsurlarını ortaya çıkarabilmektedir” ifadesinin aritmetik ortalaması ise 4.53’dür. “Aynı özelliklere sahip tedarikçileri alt gruplara ayırarak incelemek, maliyetlerin azaltılması ve zamanı etkin kullanma bakımından fayda sağlamaktadır” ifadesine ise 4.46 düzeyinde katılım gerçekleşmiştir. “Çok sayıda tedarikçi ile çalışan otel işletmelerinde nicel ölçütler kullanarak tedarikçi seçmek zaman zaman mümkündür” ifadesi ise 3.92’lik aritmetik ortalama en düşük ikinci katılıma sahip ifade olarak ortaya çıkmaktadır. “Tedarikçi seçiminde matematiksel formüllerin kullanılması daha sağlıklı kararların alınmasını sağlamaktadır” ifadesi 3.38’lik katılım düzeyi en düşük katılımlı ifade olarak görülmektedir. Bu durum, beş yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından tedarikçi seçiminde matematiksel formüllerin tercih edilmediğini göstermektedir.

Tedarikçi seçiminde yapılan hatalara ilişkin önermelerden, “Aynı ürün grubunun tedariki için alternatif tedarikçilerle çalışmak gerekmektedir” ifadesi 4.45 aritmetik ortalama ile en yüksek katılıma sahip ifade olarak görülmektedir. “Tedarikçi seçiminde aceleci davranmak, işletmeye uygun

olmayan tedarikçi seçimine sebebiyet verebilmektedir” ifadesi 4.61 aritmetik ortalama ile en yüksek katılımlı ikinci ifade olmuştur. Bu durum, otel işletmesi satın alma yetkililerinin tedarikçi seçiminde aceleci davranmanın işletme için olumlu olmayacağı kanısında olduklarını göstermektedir. “Tedarikçilere ait risk analizleri geliştirmek, en doğru tedarikçiyi bulmaya katkı sağlar” ifadesinin 4.53'lük katılım düzeyini alması, beş yıldızlı otel işletmesi yetkililerinin, tedarikçilere ait risk analizi geliştirmeye olumlu baktıkları sonucunu göstermektedir. “Yeni bir tedarikçi seçerken mevcut tedarikçilerin yapısal özelliklerinin dikkate alınması, birbiriyle uyum içinde çalışması açısından önemlidir” ifadesi ise 4.23 aritmetik ortalamaya sahiptir. “Yiyecek- içecek tedarikinde kurumsallaşmış firmalarla anlaşma yapmak gerekmektedir” ifadesinin aritmetik ortalaması ise 3.69'dır. Bu durum, beş yıldızlı otel işletmesi yetkililerinin yiyecek-içecek tedarikinde profesyonel yaklaşımlar sergileyerek, otel işletmesi için en uygun olan tedarikçiyi, piyasada isim yapmış tedarikçilerin etkisi altında kalmadan seçmeye özen gösterdiği sonucu vermektedir.

4.4. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkilileri ile Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi Farkı

Tablo 7. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkilileri ile Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Yetkililerinin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi Farkı

Descriptive Statistics					
Önermeler	4 Yıldız		5 Yıldız		Fark (Aritmetik O.)
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	
Otel İşletmelerinde Satın Alma Faaliyetleri					
<i>Satın alma tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir fonksiyondur.</i>	4,8182	,39477	4,8462	,37553	-0,028
<i>İyi bir satın alma stratejisiyle en iyi kaliteyi yakalamak mümkün olmaktadır.</i>	4,7727	,42893	4,7692	,43853	0,035
<i>Otelin satın alma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi tedarik zinciri kumada on hazırlık aşamalarından biridir.</i>	4,6364	,72673	4,5385	,66023	0,0979
<i>Yiyecek -içecek hammaddelerini satın alma teslim alma ve depolama işlemleri bu konuda uzman kişiler tarafından yürütülmelidir.</i>	4,9545	,21320	4,9231	,27735	0,0314
<i>Otel işletmelerindeki yiyecek- içecek satın alma işlemleri diğer endüstrilerdeki işletmelere nazaran farklılıklar göstermektedir.</i>	4,4091	,73414	4,8462	,37553	-0,4371

	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Fark (Aritmetik O.)
Önermeler (Tablo 7. Devamı)	4 Yıldız		5 Yıldız		
Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi					
Tedarik zinciri; otel işletmesinin de içinde olduğu ve farklı endüstrilerdeki işletmelerden oluşan bir ağı ifade etmektedir.	4,4545	,85786	4,6154	,65044	-0,1609
Tedarik zinciri süreci boyunca bilgi ve finansal akışın sağlanması tedarikçilerle otel arasında işbirliği kurulmasını sağlamaktadır.	4,6818	,47673	4,4615	1,12660	0,2203
İyi bir tedarik zincirinin oluşturulmasıyla satış tahminlerinin kolaylaşması ve yiyecek- içecek maliyetlerinde iyileştirmeler yapılması mümkün olmaktadır.	4,6818	,56790	4,3077	1,10940	0,3741
Tedarik zinciri yönetimi ürün ve veya hizmetlerin otel müşterisine ulaştırılması adına kadar olan tüm süreci planlamaktadır.	4,2727	1,12045	4,6154	,65044	-0,3427
Tedarik zinciri yönetimiyle yiyecek-içecek stok maliyetlerini minimize etmek mümkündür.	4,5455	,67098	4,5385	,87706	0,007
Tedarikçi Seçim Süreci					
Tedarikçi seçimi potansiyel tedarikçiler arasından eleme yaparak doğru tedarikçiyi belirleme işlemidir.	4,6364	,58109	4,3846	1,12090	0,2518
Tedarikçi seçim süreci ortak işletme yönetimi anlayışı içerisinde bulunan ekip üyeleri tarafından yönetilmelidir.	4,8182	,50108	4,7692	,59914	-0,049
Tedarikçinin finansal gücü ve istikrarı kurulan işbirliğinin sürekliliğini etkilemektedir.	4,5000	,59761	4,9231	,27735	-0,4231
İkili sosyal ilişkiler tedarikçi seçim sürecini etkilemektedir.	3,5909	1,46902	4,0769	1,44115	-0,486
Tedarikçilerin verdikleri fiyat teklifleri tedarikçi seçiminde en etkili faktördür.	4,1818	1,00647	3,3846	1,55662	0,7972
Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler					
Yiyecek -içecek tedarikçisini belirlemede tedarikçiler arasında karşılaştırmalar yaparak nihai kararı vermek gerekmektedir.	4,8636	,35125	4,9231	,27735	-0,0595
Yiyecek-içecek tedarikçi seçimine işletmenin tecrübeleri etki etmektedir.	4,8636	,35125	4,7692	,43859	0,0944
Yiyecek-içecek malzemelerini satın alma teslim alma depolama gibi maliyetlerin belirlenmesi tedarikçi seçiminde en düşük maliyetli tedarikçinin seçilmesine olanak vermektedir.	4,3636	,78954	4,0769	,86232	0,2867
Maliyetleri belirlemek maliyetleri azaltmak için fırsat yaratacak tedarikçi performans unsurlarını ortaya çıkarabilmektedir.	4,5000	,59761	4,5385	,66023	-0,0385
Tedarikçi seçiminde matematiksel formüllerin kullanılması daha sağlıklı kararların alınmasını sağlamaktadır.	3,7273	1,12045	3,3846	1,55662	0,3427
Çok sayıda tedarikçi ile çalışan otel işletmelerinde nicel ölçütler kullanarak tedarikçi seçmek mümkün olmaktadır.	3,5455	1,05683	3,9231	1,44115	-0,3776
Aynı özelliklere sahip tedarikçileri alt gruplara ayırarak incelemek maliyetlerin azaltılması ve zamanı etkin kullanma bakımından fayda sağlamaktadır.	4,5455	,50965	4,4615	1,12660	0,084
Yiyecek-içeceklerin tedarikinde otomatikleştirmeyi sağlayacak bilgisayar tabanlı yöntemler risk faktörlerini azaltmaktadır.	4,8182	,39477	4,5385	1,12660	0,2797
Tedarikçi Seçiminde Yapılan Hatalar					
Yiyecek- içecek tedarikinde kurumsallaşmış firmalarla anlaşma yapmak gerekmektedir.	3,5455	1,47122	3,6923	1,43670	-0,1468
Aynı ürün grubunun tedariki için alternatif tedarikçilerle çalışmak gerekmektedir.	4,4545	,59580	4,7692	,43853	-0,3147

	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Fark (Aritmetik O.)
Önermeler (Tablo 7. Devamı)	4 Yıldız		5 Yıldız		
<i>Tedarikçilere ait risk analizleri geliştirmek, en doğru tedarikçiyi bulmaya katkı sağlar.</i>	4,5455	,73855	4,5385	1,12660	0,007
<i>Tedarikçi seçiminde aceleci davranmak işletmeye en uygun olmayan tedarikçi seçimine sebebiyet verebilmektedir.</i>	4,5909	,90812	4,6154	,86972	-0,0245
<i>Yeni bir tedarikçi seçerken mevcut tedarikçilerin yapısal özelliklerinin dikkate alınması birbiriyle uyum içinde çalışması açısından önemlidir.</i>	4,0909	1,15095	4,2308	1,01274	-0,1399

(1)-Kesinlikle Katılmıyorum, (2)-Kısmen Katılmıyorum, (3)-Kararsızım, (4)-Kısmen Katılıyorum, (5)-Kesinlikle Katılıyorum

Otel işletmelerindeki satın alma faaliyetlerine ilişkin önermelerden, dört yıldızlı otel işletmeleri ile beş yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından verilen cevaplara göre aralarındaki en belirgin farkın olduğu ifade; "Otel işletmelerindeki yiyecek-içecek satın alma işlemleri diğer endüstrilerdeki işletmelere nazaran farklılıklar göstermektedir" ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimine ilişkin önermelerden, dört yıldızlı otel işletmeleri ile beş yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından verilen cevaplara göre aralarındaki en belirgin farkın olduğu ifade; "İyi bir tedarik zincirinin oluşturulmasıyla satış tahminlerinin kolaylaşması ve yiyecek-içecek maliyetlerinde iyileştirmeler yapılması mümkün olmaktadır" ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde tedarik seçim sürecine ilişkin önermelerden, dört yıldızlı otel işletmeleri ile beş yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından verilen cevaplara göre aralarındaki en belirgin farkın olduğu ifade; "Tedarikçilerin verdikleri fiyat teklifleri tedarikçi seçiminde en etkili faktördür" ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde tedarikçi seçiminde kullanılan yöntemlere ilişkin önermelerden, dört yıldızlı otel işletmeleri ile beş yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından verilen cevaplara göre aralarındaki en belirgin farkın olduğu ifade; "Çok sayıdaki tedarikçi ile çalışan otel işletmelerinde nicel ölçütler kullanarak tedarikçi seçmek mümkün olmaktadır" ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde tedarikçi seçiminde yapılan hatalara ilişkin önermelerden, dört yıldızlı otel işletmeleri ile beş yıldızlı otel işletmeleri yetkilileri tarafından verilen cevaplara göre aralarındaki en belirgin farkın olduğu ifade; "Aynı ürün grubunun tedariki için alternatif tedarikçilerle çalışmak gerekmektedir" ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek tedarikinde tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilirliğinin tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Ankara ilindeki büyük ölçekli otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

Büyük ölçekli otel işletmelerinin satın alma faaliyetleri, tedarik zinciri yönetiminin uygulanması açısından değerlendirildiğinde, satın almanın tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir fonksiyon olduğu sonucu saptanmış ayrıca iyi bir satın alma stratejisiyle en iyi kaliteyi yakalamanın mümkün olduğu sonucu da ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, otel işletmesinin satın alma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, tedarik zinciri yönetiminin ilk adımlarından biri olarak gözükmektedir. Diğer yandan, yiyecek-içecek malzemelerini satın alma ve depolama işlemlerinin bu konuda uzman kişiler tarafından yürütülmesinin gerektiği sonucu da ön plana çıkan sonuçlar arasındadır. Ayrıca, otel işletmelerindeki yiyecek-içecek satın alma işlemlerinin diğer endüstrilerdeki işletmelere nazaran farklılıklar taşıdığı saptanmıştır. Tedarik zincirinin, otel işletmesinin de içinde olduğu ve farklı endüstrilerden işletmelerin de yer aldığı bir ağ olduğu olgusu kabul edilmiş ve zincir boyunca bilgi ve finansal akışın sağlanmasının tedarik zinciri boyunca işbirliği kurulmasına katkıda bulunduğu saptanmıştır. Kurulan tedarik zinciri ile satış tahminlerinin kolaylaşabilmesinin, yiyecek-içecek maliyetlerinin düşürülmesinin ve satış rakamlarından elde edilen kârın artırılabilmesinin mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır. Diğer yandan, tedarik zinciri yönetiminin, ürün ve/veya hizmetlerin otel müşterisine ulaştırılması anına kadar olan tüm süreci yönettiği olgusuna da ulaşılmıştır. Ayrıca, tedarik zinciri

yönetimiyle yiyecek-içecek stok maliyetlerini minimize etmenin mümkün olabileceği saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Büyük ölçekli otel işletmelerindeki tedarikçi seçim süreci, tedarik zinciri yönetiminin uygulanması açısından değerlendirildiğinde, tedarikçilerin, potansiyel tedarikçiler arasından elemeler yaparak belirlenebileceği saptanmıştır. İkili sosyal ilişkilerin etki ettiği tedarikçi seçim sürecinin aynı vizyona sahip ekip üyeleri tarafından yönetilmesinin gerektiği sonucu farklı bir gelişme olarak meydana gelmektedir. Tedarikçilerin istikrarının ve finansal gücünün kurulan işbirliğinin devamlılığı açısından önemli olduğu saptanmış ve tedarikçilerin fiyat tekliflerinin seçim sürecine doğrudan etki gösterdiği olgusuna da ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Büyük ölçekli otel işletmelerinde, tedarikçi seçiminde kullanılan yöntemlerin, tedarik zinciri yönetiminin uygulanması açısından değerlendirildiğinde, yiyecek-içecek tedarikçisini belirlemede potansiyel tedarikçiler arasından karşılaştırmalar yaparak nihai sonuca varmanın gerekliliği saptanmıştır. Ayrıca, yiyecek- içecek tedarikçi seçiminde işletmenin tecrübelerinin büyük bir rol oynadığı belirlenmiştir. Aynı zamanda, yiyecek-içecek malzemelerini satın alma, teslim alma, depolama gibi maliyetlerinin belirlenmesiyle en düşük maliyetli tedarikçinin bulunmasının ve tüm tedarikçilere ait performans unsurlarının ortaya çıkarılabilmesinin mümkün olabileceği tespit edilmiştir. Tedarikçi sayısının fazla olduğu otel işletmelerinde nicel ölçütler vasıtasıyla tedarikçi seçmenin zaman zaman mümkün olabileceği saptanmıştır. Diğer yandan, otel işletmesinin tecrübelerinin etki ettiği yiyecek içecek tedarikçi seçiminde aynı özelliklere sahip tedarikçileri alt gruplara ayırarak incelemenin maliyetleri azaltma bakımından ve zamanı etkin kullanma açısından faydalı olabileceği saptanmıştır. Aynı zamanda, yiyecek-içeceklerin tedarikinde otomatikleştirmeyi sağlayacak bilgisayar tabanlı yöntemlerin risk faktörlerini azaltabileceği sonucuna da varılmıştır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Büyük ölçekli otel işletmelerinde, tedarikçi seçiminde yapılan hataların, tedarik zinciri yönetiminin uygulanması açısından değerlendirildiğinde, yiyecek-içecek tedarikinde kurumsallaşmış firmalarla anlaşma yapmanın otel

işletmesi açısından faydalı olabileceği ve buna karşılık tedarikçi seçiminde aceleci davranmanın işletme açısında kötü sonuçlar doğurabileceği saptanmıştır. Aynı zamanda, yeni bir tedarikçi seçerken mevcut tedarikçilerin yapısal özelliklerinin dikkate alınmasının, tüm tedarikçilerin birbirleriyle uyum içinde çalışması bakımından önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Büyük ölçekli otel işletmelerine yönelik geliştirilen önermelere ait aritmetik ortalamaların dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel işletmeleri yetkililerinin verdikleri cevaplara göre ayrıştırılmasıyla elde edilen sonuçlara göre; dört yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek-içecek satın alma işlemlerinin diğer endüstrilerdeki işletmelerin satın alma faaliyetleriyle, beş yıldızlı otel işletmelerinin aksine, kısmen benzer özellikler taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, beş yıldızlı otel işletmelerinin, satın alma faaliyetlerinde kendine özgü olan daha profesyonel yaklaşımlar sergilemesi ile açıklanabilir. Ayrıca, dört yıldızlı otel işletmelerinde, etkili bir tedarik zincirinin oluşturulmasıyla yiyecek-içecek maliyetlerinde iyileştirmeler yapılabilmesinin beş yıldızlı otel işletmelerine nazaran daha mümkün olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, tedarikçilerin verdikleri fiyat teklifleri, dört yıldızlı otel işletmelerinin tedarikçi seçiminde en etkili faktör olabilirken, beş yıldızlı otel işletmelerinde fiyatların daha az etkili olarak görülmektedir. Bu durum, beş yıldızlı otel işletmelerinin, tedarikçi seçimine daha ihtiyatlı yaklaştığını ve fiyat haricinde kullanılan kriterleri de göz önüne aldığını göstermektedir. Ayrıca, tedarikçi seçiminde kullanılan nicel ölçütlerin, beş yıldızlı otel işletmeleri tarafından daha sık kullanıldığı sonucu da saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 5 kabul edilmiştir.

5.2. Öneriler

Tedarik zinciri yönetimi uygulamasının işletmeler açısından satın alma faaliyetlerini koordine etmesi ve tedarikçilerle işletme arasında köprü oluşturması bakımından önemi oldukça büyüktür. Hangi sektörde olursa olsun satın alma faaliyetinde bulunan tüm işletmeler, tüketiciye sunulacak olan ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanmak üzere birtakım hammaddeleri tedarik etmek zorundadır. Söz konusu işletmelerden biri olan otel işletmeleri,

tüketicie sunulmak üzere üretilen ürün ve hizmetlerin hammadde olarak temininde pek çok zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların başlıca nedeni; otel işletmelerinin yiyecek- içecek ürün çeşitliliğinin fazla ve komplike yapıda olmasındandır. Karşılaşılan güçlüklerin en alt seviyeye indirilmesi ve etkin tedarik işlemleri için şu öneriler geliştirilebilir;

Büyük ölçekli otel işletmeleri yetkilileri, satın alma faaliyetlerini gerçekleştirmeden önce otel işletmesine ait SWOT analizi gerçekleştirmelidir. Otel işletmesinin güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatları ve tehditlerinin belirlenmesi; hangi tedarikçilerin daha uygun olabileceği konusunda bir takım yargılar geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda, SWOT analizinin uzman kişiler tarafından yürütülmesi bir zorunluluk olarak görülmelidir. Otel işletmelerinin kendine has özellikler taşıması dolayısıyla yiyecek- içecek malzemelerini satın alma, teslim alma ve depolama gibi işlemler konusunda da uzman kişilerin istihdam edilmesi, işletmenin yiyecek- içecek tedarikinde etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır.

Büyük ölçekli otel işletmeleri, stok maliyetlerini minimize edebilmek için tedarik zinciri yönetimi uygulamasına başvurmalıdır. Yiyecek- içeceklerin zamanında teslim alınması ve depolanması sayesinde gereksiz masraflardan kaçınılabileceği gibi müşteriye taze ve yüksek kalitede yiyecek-içecek sunumu gerçekleştirilecektir.

Büyük ölçekli otel işletmelerinde, tedarik zinciri yönetimi, aynı vizyona sahip ve ekip olabilmeyi başarabilmiş uzman kişiler tarafından yönetilmelidir. Böylece, alınan ortak kararlar ile birlikte satın alma faaliyetlerinin etkinliği artırılabilir. Ayrıca, aynı ürün gruplarına ait tedarikçileri kendi aralarında eleyerek tedarikçi sayının azaltılması; hem otel işletmesine zaman bakımından fayda sağlayacak, hem de alınan son kararın doğru olabilesini arttıracaktır.

Büyük ölçekli otel işletmelerinde, tedarikçi seçiminde aceleci davranılmamalıdır. Otel işletmeleri, gerçekleştirilen SWOT analizi sonuçlarının yanı sıra; günün koşulları, pazar şartları, rakiplerin durumu ve alternatif tedarikçiler konusunda da bilgi sahibi olmalıdır. Böylece, alınan kararların

doğrulunun tespit edilmesi sağlanacak ve bir sonraki adımda yapılabilecek iyileştirmeler gün yüzüne çıkacaktır. Ayrıca, her bir tedarikçiye ait risk analizin yapılması; acil durumlar için gerekli tedbirlerin alınması konusunda otel işletmesine yol gösterecektir. Bu durum, beklenmeyen durumlar karşısında otel müşterisinin otel hakkında gelişebilecek olan olumsuz yargılarını önleyerek; müşteri gözünde otel işletmesinin değerini koruyacaktır.

Büyük ölçekli otel işletmeleri, farklı endüstrilerden işletmelerin de yer aldığı tedarik zinciri boyunca işbirliği kurulmasına katkıda bulunmalıdır. Bu katkı sayesinde otel işletmesinin teslim alma ve depolama gibi işlemleri zamanında yerine getirmesi sağlanacaktır. Ayrıca, tedarikçilerle iletişim içinde olmak; günün değişen ve/veya gelişen koşulları hakkında bilgi sahibi olunmasına imkân tanıyacaktır. Böylece, yapılabilecek iyileştirmeler ve/veya geliştirilebilecek yeni ürünler konusunda gerekli araştırmaların yapılmasına ilk adım atılmış olacaktır.

Büyük ölçekli otel işletmeleri, tedarikçi seçimini potansiyel tedarikçiler arasından eliminasyon yapma yöntemiyle gerçekleştirmelidir. Eleme yöntemiyle yapılan tedarikçi seçiminin doğru kararların alınmasına katkısı olacaktır. Ayrıca, eleme işlemleri sırasında mevcut tedarikçilerin değerlendirilmesi de gerçekleştirileceğinden; ileride ihtiyaç duyulması halinde temasa geçilebilecek olan tedarikçilerin belirlenmesi sağlanacaktır.

Büyük ölçekli otel işletmeleri, tedarikçi seçimine ikili sosyal ilişkilerin yön vermesine izin vermemelidir. Otel işletmesine en uygun olan tedarikçiyi seçme konusunda profesyonel yaklaşımlar sergilenerek; otel işletmesinin durumu ve menfaatleri göz önüne alınmalıdır. Söz konusu şartların sağlandığını garanti etmek adına otel işletmesi satın alma yetkililerinin kararları, otel işletmesi yöneticileri tarafından denetlenerek onaylanmalıdır.

Tedarikçilerin verdikleri fiyat teklifleri, otel işletmesi tarafından tedarikçi seçimindeki en büyük kriter olarak alınmamalıdır. Düşük fiyatlı yiyecek- içecek ürünlerinin ileride yaratabileceği potansiyel maliyetlerin daha yüksek kaliteli ürünlerin satış tedarik fiyatını aşabileceği göz ardı edilmemelidir. Otel

işletmeleri yiyecek- içecek tedarikçilerini seçerken; kalite ve fiyat arasındaki dengeyi yakalayabilmiş tedarikçileri seçmeye gayret göstermelidir.

Büyük ölçekli otel işletmeleri, satın alma konusundaki tecrübelerini göz ardı etmemelidir. Daha önceki dönemlerde, otel işletmesine gereksiz maliyetlere sebebiyet veren ya da kendi lehine hileli satış yapan tedarikçilerle tekrardan çalışılması gereken durumlarda benzer sorunlarla karşılaşılması için iş akdinin düzenlenmesinde oldukça dikkatli davranılmalıdır.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamasında, bilgisayar tabanlı programların otel işletmesi tarafından kullanılması, yiyecek-içeceklere ait risk faktörlerinin belirlenmesi açısından katkıda bulunacaktır. Yiyecek-içeceklerin nicelik bakımından azalması ve tedarikin gerekli olduğu durumlarda bilgisayar tabanlı yöntemler, otel işletmesinin gerekli adımları atmasında uyarı görevini üstlenecektir.

Büyük ölçekli otel işletmeleri, yeni bir tedarikçi seçerken mevcut tedarikçilerin yapısını dikkate alarak tüm tedarikçilerinin uyum içinde çalışmasına zemin hazırlamaya özen göstermelidir. Böylece, müşterilere sunulmak üzere üretime konu olan ve birbirine bağımlı yiyecek-içecek hammaddelerinin entegre olması sağlanarak zaman bakımından avantaj sağlanacaktır.

Son olarak, otel işletmelerinin bilimsel araştırmalara destek vererek üniversite-sektör dayanışmasına katkıda bulunması gerekmektedir. Yeni yönetim stratejilerinin araştırılıp geliştirilmesi ve otel işletmelerinde uygulanabilirliğinin test edilmesi, ancak bu dayanışma sayesinde gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Erhan., Kazançoğlu, Yiğit., ve Aracıoğlu, Burcu. (2005). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşik Süreç ile Gerçekleştirilmesi. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25- 27 Kasım*, sf. 605-611.
- Alptekin, Nesrin. (2010). Analitik Ağ Süreci Yaklaşımı İle Türkiye'de Beyaz Eşya Sektörünün Pazar Payı Tahmini. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (1)*, sf. 18-27.
- Akkaya, Cenk., ve Demirelli, Erhan. (2010). Finansal Kararların Verilmesinde Promethee Sıralama Yöntemi. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 10 (3)*, sf. 845-853.
- Akturan, Ulun. (2009). Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Alma Fonksiyonun Değişen Karakteri: Stratejik Satın Alma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 8 (31)*, sf.103-111.
- Ataman, Göksel. (2002). Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme. *Öneri Dergisi. M.Ü.S.B.E. Yayınları. Cilt: 5, Sayı:17*, sf. 35-42.
- Aytaç, Pınar. (2008). *Tedarikçi ve Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu: Würth GmbH Tedarik Zinciri Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, A. Rıza. (2000). *Küçük ve Orta ölçekli İşletmelerde Taşımacılığın Tedarik Zinciri Yönetimindeki Rolü ve Gebze ve Civarından Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Batman, Orhan. (2003). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bayrakçıl, Ali Oğuz. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Analitik Hiyerarşik Süreci Yöntemi ve Tamsayılı Programlama ile Tedarikçi Seçimi: Hipotetik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Bedük, Mustafa. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Boer, Luitzen De., Labro, Eva., ve Morlacchi, Pierangela. (2001). A Review of Methods Supporting Supplier Selection. *European Journal of Purchasing&Supply Management, Vol:7*, p. 75-89.
- Büyüközkan, Gülçin., ve Vardaloğlu, Zeynep. (2008). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi. *Galatasaray Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü*.

<http://www.gulcinbuyukozkan.net/ytzy8.pdf> adresinden, 19 Temmuz 2011 tarihinde alınmıştır.

- Dağdeviren, Metin., ve Eraslan, Ergün. (2008). Promethee Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*. Cilt:23, No: 1, sf. 69-75.
- Davis, Tom. (1993). Effective Supply Chain Management. *Sloan: Management Review*, Summer, p. 35-46.
- Demeter, Krisztina., ve Gelei, Andrea. (2004). Supply Chain Management Framework: Dimensions and Development Stages. *Budapest University of Economic Sciences and Public Administration*, p. 15-24.
- Demireli, Erhan. (2010). TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Sistemi: Türkiye'deki Kamu Bankaları Üzerine Bir Uygulama. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 1, sf. 101-112.
- Dickson, G. W. (1996). An Analysis of Vendor Selection, Systems and Decisions. *Journal Of Purchasing*, Vol:1, No:2, p. 5-17.
- Doğruer, İ. Mete. (2005). *Üretim Organizasyonu ve Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dönmez, Nilay. (2007). *Tedarik Zinciri Planlama İçin Bir Bulanık Mantık Çok Amaçlı Doğrusal Programlama Modeli*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Durukan, Tülin. (Editör). (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ecer, Fatih. (2006). Bulanık Ortamlarda Grup Kararı Vermeye Yardımcı Bir Yöntem: Fuzzy TOPSIS ve Bir Uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, sf. 77-96.
- Ecer, Fatih., ve Küçük, Orhan. (2008). Tedarikçi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(1), sf. 355-369.
- Emeksiz, Murat., ve Yolal, Medet. (2007). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi (Getiri Yönetimi, Odalar Yönetimi, Bilgi Teknolojileri Talep, Kapasite ve fiyat Boyutlarıyla)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eraslan, E., 2007. Multi-echelon envanter modelleri, <http://www.baskent.edu.tr/~eraslan/> adresinden, 22 Haziran 2011'de alınmıştır.
- Eymen, U. Erman. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. Kalite Ofisi Yayınları no:14.
- Fiala, Petr. (2005). Information Sharing in Supply Chain. *Omega The International Journal of Management Service*, Vol:33, p. 419-423.

- Filiz, Atilla. (2008). *Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Fung, Chan P. (1999). Managing Purchasing in a Supply Chain Context. *Evolution and Resolution Logistic Information Management*, 5(12), p. 362-367.
- Gedikli, Cüneyt. (2006). *İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin KOBİ'lerde Uygulanması İçin Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ghodsypour, S. H. ve O' Brien, C. (1998) A Decision Support System for Supplier Selection Using an Integrated Analytic Hierarchy Process and Linear Programming, *International Journal of Production Economics*, 56- 57, p. 199-212.
- Göksu, Ali., ve Güngör, İbrahim. (2008). Bulanık Analitik Hiyerarşik Prosesi ve Üniversite Tercih Sıralamasında Uygulanması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı:13, No:3, p. 1-26.
- Görener, Ali. (2009). Kesici Takım Tedarikçisi Seçiminde Analitik Ağ Sürecinin Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. Sayı: 1, sf. 99-110.
- Güçlü, Caner. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Güleş, H. Kürşat., Paksoy, Turan., Bülbül, Hasan., ve Özceylan, Eren. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetimi (Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Günel, Serdar. (2010). *Tedarikçi Seçim Stratejileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Halis, Muhsin., ve Türkay, Oğuz. (2010). Konaklama İşletmelerinde Tedarikçi-İşletme İlişkileri: Türk Şehir Otellerinden Bulgular. *SOİD*. Yıl:7 Sayı:1.
- Iverson, Kathleen M. (1989). *Introduction to Hospitality Management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kağnıcıoğlu, C. Hakan. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kaya, İsmet. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12 (18): sf. 27-35.

- Kazançoğlu, Yiğit. (2008). *Lojistik Yönetimi Sürecinde Tedarikçi Seçimi ve Performans Değerlendirmesinin Yöneylem Araştırması Teknikleri ve Gerçekleştirilmesi: AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) ve DEA (Veri Zarflama Analizi)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kırcova, İbrahim. (2006). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Elektronik Tedarik Sistemleri ve Avantajları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Kozak, Nazmi. (Editör). (2002). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lintukangas, Katrina., Smirnova, Maria., Jumpponen, Jari., Kouchtch, Sergei., Panfilii, Victoria., ve Virolainen, V. Matti. (2009). The Status of Purchasing and Supply Management in Finland and Russia. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol:16, p. 185-194.
- Mecit, Emine Demet., ve İhsan, Alp. (2010). Analitik Hiyerarşi Süreci ve Veri Zarflama Analizi İle Bir Üniversitenin Bölümlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi. *Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*. Yıl: 2010, Sayı: 2, sf. 7-15.
- Medlik, S. (1997). *Otel İşletmeciliği* (Çev. Ömer L. Met). Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Melnyk, Steven A. (2000). Supply Chain Management: Redefining The Transformation Process. *Lionheart Publishing*, p. 39-61.
- Mentzer, John T., DeWitt, William., Keebler, James S., Min, Soonhong., Nix, Nancy W., Smith, Carlo D., ve Zacharia, Zach G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal Of Business Logistics*, Vol: 22, No: 2.
- Metz, Peter J. (1998). Demystifying Supply Chain Management, Supply Chain Management Rewiev. http://www.lomagman.org/supply%20chain%20dossier/documentation_telech/SCMReview_DemystifyingSupplyChainMan-Peter.J.Metz1.1.98.pdf adresinden, 29 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.
- Otan, Gökşin. (2007). *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,, Ankara.
- Öz, Erçetin., ve Baykoç, Ö. Faruk. (2004). Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, Cilt: 19, No: 3, sf. 275-286.
- Özbay, Beyza. (2008). *Tedarik Zincirinde Optimizasyon ve Bir İplik İşletmesinde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Özdemir, Ali Ihsan. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. No: 23, sf. 87-96.
- Özdemir, Ali. (2007). *Tedarikçi Seçiminde Karar Modelleri ve Bir Uygulama Denemesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özdemir, Ali Ihsan., ve Deste, Mustafa. (2009). Gri İlişkisel Analiz İle Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt:38, Sayı:2, sf. 147-156
- Özdemir, Ali Ihsan., ve Seçme, Neşe Yalçın. (2009). İki Aşamalı Stratejik Tedarikçi Seçiminin Bulanık Topsis Yöntemi ile Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt:11, Sayı:2, sf. 79-112.
- Özer, Ali., Öztürk, Meryem., ve Kaya, Abdulkadir. (2010). İşletmelerde Etkinlik ve Performans Ölçmede VZA, Kümeleme ve TOPSIS Analizlerinin Kullanımı: İMKB İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), sf. 233-260.
- Özgen, Işıl. (2005). *Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Atık Yönetimi ve İber Otel Sarıgerme Park Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özyörük, Bahar., ve Özcan, Evren Can. (2008). Analitik Hiyerarşi Sürecinin Tedarikçi Seçiminde Uygulanması: Otomotiv Sektöründen Bir Örnek. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt:13, Sayı:1, sf. 133-144.
- Paksoy, Turan. (2005). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:14, sf. 435-445.
- Paksoy, Turan., Bülbül, Hasan., ve Özceylan, Eren. (2010). Hizmet İşletmelerinde Verimlilik Arttırıcı Bir Araç Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi. 6. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*. <http://eozceylan.com/2.pdf> adresinden, 3 Temmuz 2011'de alınmıştır.
- Punniyamorthy, M., Mathiyalagan, P., ve Parthiban, P. (2010). Expert Systems with Applications. Sayı: 38-1, p. 458-474.
- Power, Mark J., Desouza, Kevin C., ve Bonifazi, Carlo. (2006). *Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process*, London, Kogan Page.
- Rena E., Başak. (2010). Maliyet Yönetimi Tekniklerinin ve Uygulamalarının Tedarik Zinciri Açısından Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl:9, Sayı: 17, sf. 83-104.

- Richardson, R. (2002). Purchasing and Supply Chain Management. School of Engineering Technology Management, *Southern Polytecnic State University*.
- Saaty, Thomas L. (1996). The Analytic Network Process. *RWS Publ., Pittsburg*, p. 69-84.
- Sezgin, Orhan Mesut. (2000). *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi (Uygulamalı ve Açıklamalı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Stadtler, Hartmut. (2005). Supply Chain Management and Advanced Planning-basics, Overview and Challenges. *European Journal of Operational Research*, Vol: 163, p. 575-588.
- Şen, Zekai. (2004). *Bulanık Mantık ve Modelleme İlkeleri*, İstanbul: Su Vakfı Yayınları.
- Şener, Burhan. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tam, Maggie C. Y., ve Tummallo, Rao V.M. (2001). An Application of the AHP in Vendor Selection of a Telecommunications System. *Omega*, Vol: 29, p.171-182.
- Taşkın, Çağatan., ve Gül Gökay, Emel. (2010). *İşletme Lojistiği (Rotalamada Sayısal Modeller ve Çözümlü Örnekler)*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Tütüncü, Özkan. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, Hilmi. (2009). *Üretim/İşlemler Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zengin, Burhanettin. (Editör). (2001). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Web: http://www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/turker_palamutcuoglu/TYDN.pdf adresinden, 22 Haziran 2011'de alınmıştır.
- Web: <http://www.swotanalizi.com/> adresinden, 1 Temmuz 2011'de alınmıştır.
- Web: <http://www.kobitek.com/makale.php?id=83> adresinden, 3 Temmuz 2011'de alınmıştır.
- Web: <http://www.nizamettinceylan.com.tr/pagesD.php?id=247> adresinden, 3 Temmuz 2011'de alınmıştır.
- Web: <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/belge/1-43963/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> adresinden, 3 Temmuz 2011'de alınmıştır.

Web: <http://www.turanpaksoy.com/dersnotlari/tedarik4.pdf> adresinden, 18 Temmuz 2011'de alınmıştır.

Web: <http://tdk.gov.tr> adresinden, 5 Ocak 2012'de alınmıştır.

Web: <http://kultur.gov.tr/TR/belge/1-43963/eski2yeni> adresinden, 5 Ocak 2012'de alınmıştır.

Web: <http://www.lojistikdunyasi.com/tedarik-zinciri-nedir.html> adresinden, 5 Ocak 2012'de alınmıştır.

EK- ANKET FORMU

Sayın Yetkili;

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda hazırlamakta olduğum "**Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek- içecek Tedarikinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Uygulanabilirliği**" adlı tezime katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim. Alınan cevaplar ve elde edilen veriler sadece akademik amaçla kullanılacak olup, 3. şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Korhan KURT
Balıkesir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşl. ve Ot. Anabilim Dalı Öğrencisi

1-) Otelinizin sınıfı nedir?

4 Yıldız 5 Yıldız

2-) Otelinizin sahiplik durumu nedir?

Bağımsız Zincir

3-) Otelinizin yatak kapasitesi nedir?

100'den az 100-199 200-299 300-399 400 ve üzeri

4-) Otelinizdeki yiyecek-içecek departman sayısı:

1-3 4-6 7 ve 7'den fazla

5-) Otelinizdeki satın alma departmanı personel sayısı:

1-5 6-10 11'den fazla

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

Katılım düzeyinizi belirtmek için lütfen X işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
OTEL İŞLETMELERİNDE SATIN ALMA FAALİYETLERİ					
Satın alma, tedarik zinciri yönetimi süreci içerisinde önemli bir fonksiyondur.					
İyi bir satın alma stratejisiyle en iyi kaliteyi yakalamak mümkün olmaktadır.					
Otelin satın alma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, tedarik zinciri kurmada ön-hazırlık aşamalarından biridir.					
Yiyecek-icecek hammaddelerini satın alma, teslim alma ve depolama işlemleri bu konuda uzman kişiler tarafından yürütülmelidir.					
Otel işletmelerindeki yiyecek-icecek satın alma işlemleri diğer endüstrilerdeki işletmelere nazaran farklılıklar taşımaktadır.					
TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI					
Tedarik zinciri; otel işletmesinin de içinde olduğu ve farklı endüstrilerdeki işletmelerden oluşan bir ağı ifade etmektedir.					
Tedarik zinciri süreci boyunca bilgi ve finansal akışın sağlanması, tedarikçilerle otel arasında işbirliği kurulmasını sağlamaktadır.					
İyi bir tedarik zincirinin oluşturulmasıyla satış tahminlerinin kolaylaşması ve yiyecek-icecek maliyetlerinde iyileştirmeler yapılması mümkün olacaktır.					
Tedarik zinciri yönetimi, ürün ve/veya hizmetlerin otel müşterisine ulaştırılması adına kadar olan tüm süreci planlamaktadır.					
Tedarik zinciri yönetimiyle yiyecek-icecek stok maliyetlerini minimize etmek mümkündür.					

Katılım düzeyinizi belirtmek için lütfen X işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kismen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
TEDARİKÇİ SEÇİM SÜRECİ					
Tedarikçi seçimi, potansiyel tedarikçiler arasından eleme yaparak doğru tedarikçiyi belirleme işlemidir.					
Tedarikçi seçim süreci ortak işleme yönetimi anlayışı içerisinde bulunan ekip üyeleri tarafından yönetilmelidir.					
Tedarikçinin finansal gücü ve istikrarı kurulan işbirliğinin sürekliliğini etkilemektedir.					
İkili sosyal ilişkiler, tedarikçi seçim sürecini etkilemektedir.					
Tedarikçilerin verdikleri fiyat teklifleri tedarikçi seçiminde en etkili faktördür.					
TEDARİKÇİ SEÇİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER					
Yiyecek-içecek tedarikçisini belirlemede tedarikçiler arasında karşılaştırmalar yaparak nihai kararı vermek gerekmektedir.					
Yiyecek-içecek tedarikçi seçimine, işletmenin tecrübeleri etki etmektedir.					
Yiyecek-içecek malzemelerini satın alma, teslim alma, depolama gibi maliyetlerin belirlenmesi tedarikçi seçiminde en düşük maliyetli tedarikçinin seçilmesine olanak vermektedir.					
Maliyetleri belirlemek, maliyetleri azaltmak için fırsat yaratacak tedarikçi performans unsurlarını ortaya çıkarabilmektedir.					
Tedarikçi seçiminde matematiksel formüllerin kullanılması daha sağlıklı kararların alınmasını sağlamaktadır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Fikrim Yok	Kismen Katılmıyorum	Kismen Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Katılım düzeyinizi belirtmek için lütfen X işareti koyunuz.</i>							
Çok sayıda tedarikçi ile çalışan otel işletmelerinde nicel ölçütler kullanarak tedarikçi seçmek zaman zaman mümkündür.							
Aynı özelliklere sahip tedarikçileri alt gruplara ayırarak incelemek, maliyetlerin azaltılması ve zamanı etkin kullanma bakımından fayda sağlamaktadır.							
Yiyecek-içeceklerin tedarikinde otomatikleştirmeyi sağlayacak bilgisayar tabanlı yöntemler risk faktörlerini azaltmaktadır.							
TEDARİKÇİ SEÇİMİNDE YAPILAN HATALAR							
Yiyecek-içecek tedarikinde, kurumsallaşmış firmalarla anlaşma yapmak gerekmektedir.							
Aynı ürün grubunun tedariki için alternatif tedarikçilerle çalışmak gerekmektedir.							
Tedarikçilere ait risk analizleri geliştirmek, en doğru tedarikçiyi bulmaya katkı sağlar.							
Tedarikçi seçiminde aceleci davranmak, işletmeye uygun olmayan tedarikçi seçimine sebebiyet verebilmektedir.							
Yeni bir tedarikçi seçerken mevcut tedarikçilerin yapısal özelliklerinin dikkate alınması, birbirleriyle uyum içinde çalışması açısından önemlidir.							