



## TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARININ OTEL İŞLETMELERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ: BURSA İLİ ÖRNEĞİ

THE EFFECTS OF SUPPLY CHAIN PRACTICES ON THE PERFORMANCE OF HOTEL BUSINESSES: THE PROVINCE OF BURSA CASE

A. Zafer ACAR<sup>1</sup> - Karahan KARA<sup>2</sup> - Emin GÜLSOY<sup>3</sup>

### Öz

Otel işletmelerinde müşteri talep ve beklentilerinin tam zamanında karşılanabilmesi nadiren ön planda görülen tedarik zinciri yönetimi ve onun uygulamalarının başarısına kritik seviyede bağlıdır. Öte yandan konaklama işletmelerinin hizmet ve emek yoğun odaklı çalışmaları, otel tedarik zincirlerini üretim odaklı kurulan yapılardan ayırarak hizmet odaklı bir yapıya yöneltmektedir. Bu tür yapılar, müşterinin genel ihtiyaçları ile anlık ihtiyaçlarına yönelik tedarik uygulamalarının aynı anda sunulmasını esas almaktadır.

Otel işletmelerinde tedarik zinciri uygulamaları ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesini amaçlayan bu çalışmada Bursa ilinde faaliyet gösteren 23 otel işletmesindeki 453 çalışandan elde edilen veriler hipotezlerin analiz edilmesinde kullanılmıştır. Analiz sonuçları bilgi teknolojileri kullanımı, teslimat uygulamaları ve lojistik entegrasyon gibi tedarik zinciri uygulamalarının otel işletmelerinin performansını pozitif yönde etkilediğini buna karşılık stratejik tedarikçi ortaklığının örneklem çerçevesinde bu etkiyi göstermediği ortaya koyulmuştur.

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

### Abstract

In hotel businesses, on-time fulfillment of customer demands and expectations is critically dependent on the success of supply chain management and its applications, which is rarely seen at the forefront. Meanwhile, the service and labor-intensive work of accommodation businesses separates the hotel supply chains from production-oriented structures and directs them to a service-oriented structure. Those structures are based on simultaneously providing the supply practices for the general and the instant needs of the customers.

This study aims to determine whether there is a significant relationship between supply chain applications and business performance in hotel businesses. For this purpose, the data obtained from 453 employees in 23 hotel businesses operating in the Bursa province were used to analyze the hypotheses. Findings of the analysis revealed that supply chain applications such as the use of information technologies, delivery applications and logistics integration positively affect the performance of hotel enterprises, whereas strategic supplier partnerships did not provide this effect within the scope of the sample.

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

<sup>1</sup> Prof. Dr., Piri Reis Üniversitesi, İ.İ.B.F., Lojistik Yönetimi Bölümü, [azacar@pirireis.edu.tr](mailto:azacar@pirireis.edu.tr),  
Orcid: 0000-0003-4538-4944

<sup>2</sup> Dr., Piri Reis Üniversitesi, İ.İ.B.F., Lojistik Yönetimi Bölümü, [karahan.kara@hotmail.com](mailto:karahan.kara@hotmail.com),  
Orcid:0000-0002-1359-0244

<sup>3</sup> Y.Lisans Prog. Öğr., Okan Üniversitesi, S.B.E., Lojistik Yönetimi Y.L. Prog., [emingulsoy@gmail.com](mailto:emingulsoy@gmail.com),  
Orcid: 0000-0001-8922-1894

## 1. GİRİŞ

İş dünyası 2015 yılından bu yana krizler içerisinde bir yaşam sürdürmesine rağmen özellikle döviz kurlarında yaşanan gelişmeler ile fiyatların diğer ülkelere nazaran göreceli olarak düşmesi nedeniyle Türk turizm endüstrisi gerçekleşen son dönem performansı ile geleceğe umutla bakmaktadır. Ancak 2020 yılında dünya geneline yayılan salgın hastalığın (Covid-19) tüm endüstrilerin gelişimini durdurmasıyla beraber bugün için ayakta kalmaya başarabilmiş fakat fiyat avantajının tek başına sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamayacağı farkında olan turizm işletme sahip ve yöneticileri geleceğe daha umutla bakabilmek için kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürecek çeşitli tedbirlerin arayışındadırlar. Bu tedbirlerden bir tanesi ise başarılı tedarik zinciri uygulamalarından geçmektedir.

Otel işletmeleri, müşteri bağımlılığını ve müşteri sadakatini sağlamak için müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılamayı hedeflemektedir. Bir hizmet işletmesi olması nedeniyle bu hedefin gerçekleşmesi birbirinden ayrı ve genel karakteristikleri nedeniyle depolanamayan birçok unsurun tam zamanında ve müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak şekilde bir araya gelmesi ile olabilmektedir. Ancak bu kadar soyut faktörün yanında fiziki olarak varlığı görülebilen, sayılabilen, depolanabilen ve dolayısıyla maliyet hesapları çok rahatlıkla gözle görülebilen unsurların tedarik edilmesini de zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle otel tedarik faaliyetlerinin başarısı ile doğrudan işletmenin mali performansı ile ilişkilendirilmektedir.

Ancak, otel tedarik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için otel işletmelerinin içinde bulunacakları doğru tedarik zincirini seçmelerinin yanı sıra doğru tedarik zinciri uygulamalarına yönelmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işletmelerin bireysel performanslarını artırmaya yönelik yapmış oldukları çalışmalar yetersiz kalacak ve içinde yer aldıkları tedarik zincirinin başarısız uygulamalarının etkilerine maruz kalacaklardır.

İşletme yazınında tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zinciri uygulamalarını ele alan çok sayıda farklı çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, işletmelerin tedarik zinciri uygulamalarını kendi endüstri yapısına ve kendi tedarik yapısına uygun hale getirmesi konusunda yol gösterici bir rol oynamaktadır. Ancak Türkiye’de turizm sektörü üzerinde bu yönde araştırmaların bulunmaması sektörün ekonomik önemiyle doğru orantılı değildir. Şöyle ki Türkiye’de tedarik zinciri üzerine kavramı üzerine yapılan çalışmaların neredeyse tamamı ürün odaklı tedarik zincirleri üzerine yapılmış olup hizmet sektörü neredeyse tamamen ihmal edilmiş olup olmayıp bilimsel anlamda önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Turizm sektörü bağlamında yapılan çalışmaların pek çoğu ise farklı yöntemlerle tedarikçi seçimi (ör. Sarıoğlu, 2011; Davras ve Karaatlı, 2014; Şimşek vd., 2015; Gümüş vd., 2017) ve tedarikçilerle ilişkiler (Kemer, 2013) üzerine yoğunlaşmış olup tedarik zinciri uygulamalarını bütünsel olarak ele alan çalışma (ör. Güçlü, 2010; Erdem, 2013) ise cüzi sayıda bulunmakta olup konunun stratejik boyutunu (Çiçekdağı ve Karaman, 2020) inceleyen bir adet yerli çalışmayla karşılaşmıştır.

Oysaki Türkiye’de, otelcilik başta olmak üzere Avrupa’da turizm alanında önemli bir yeri bulunmaktadır. Turizm sektörünün 2019 yılı verilerine göre ülkemize 34,5 milyar \$ gelir kazandırdığı ve GSYİH içinde %4,6 payı olduğu görülmektedir (TÜRSAB). Buna ilave olarak sektör, hizmet ihracatında birinci sırada yer almaktadır. Dolayısıyla, söz konusu boşluğu doldurmak için küçük bir katkı sunacak bu çalışmada doğru tedarik ve tedarik zinciri uygulamalarının firmalara sağladığı faydaların incelenmesi maksadıyla Bursa ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin uyguladıkları tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dünyada sınırların giderek ortadan kalkması ve sınır geçişlerinin giderek kolaylaşması turizm faaliyetlerinin de artmasına neden olmaktadır. Özellikle deniz-kum-güneş üçlemesinin dışına çıkan çeşitlendirme ile sektör, tüm dünyada hızla büyüyen ekonomik sektörlerden birisi olmuş ve hizmet sektörleri bağlamında ekonomiye yaptığı büyük katkılar nedeniyle “bacasız endüstri” olarak anılmaya başlamıştır. Şöyle ki Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi’ne göre sektörün yarattığı ekonomik değer dünya gayri safi hasılasının yaklaşık %10,4’ünü (8,8 trl. US\$) oluşturmaktadır (WTTC, 2019). Bu sektörden gelir elde eden ülkelere önemli miktarda nakit akışı olmakta ve cari işlem açığının kapatılmasında kritik rol oynamaktadır (Özcan ve Erdoğan, 2017). Diğer taraftan halen emek yoğun bir sektör olarak önemli istihdam olanağı sağlayarak işsizlik oranının düşürülmesine katkı sağlamaktadır (Yavuz, 2006). Günümüzde bu sektörde toplam 10 alt sektör bünyesinde yaklaşık 319 milyon kişi istihdam edilmektedir (WTTC, 2019).

Türkiye’nin tarihi, coğrafik, iklimsel ve jeostratejik konumunun yabancıların ilgisini çekmesinin yanı sıra turizm anlamında sağladığı imkanlar Türkiye’deki turizm faaliyetlerinin de artmasına neden olmuştur. Otel işletmeciliği kapsamında verilen hizmetler de turizm sektörünün önemin artması ile değer kazanmaktadırlar. Turizm sektörünün dünya genelinde ve Türkiye özelinde hızlı büyüme göstermesi ve ülke ekonomisine yaptığı katkı dikkate alındığında turizmin ülkelerin genel ekonomik ve sosyal durumlarına çeşitli katkılar sağladığı söylenebilir (Arabacı, 2018). Bu katkıların başında hem iç turizm hem dış turizmle elde edilen nakit akışı ülkenin genele ekonomisine gelir olarak kaydedilerek *gelir etkisi* yaratmaktadır (Unur, 2000). Makroekonomik düzeyde turizm, ülke genel *ekonomilerinin gelişimine ve döviz geliri sağlanmasında* ülke ekonomilerine kaldıraç etkisi yaratmaktadır (Kızılgöl ve Erbaykal, 2008). Bu kaldıraç etkisi yine makroekonomik seviyede ülkelerin döviz geliri elde etmesiyle *ödemeler dengesini* oluşturmada fayda sağlamaktadır (Kar vd., 2004). Turizm sektörünün 2019 yılı verilerine göre Türkiye ekonomisine 34,5 milyar \$ gelir kazandırdığı ve GSYİH içinde %4,6 pay elde ederek makro ekonomik açıdan önemli bir katkı sunduğu görülmektedir (TÜRSAB).

Dış turizm ile ev sahibi ülkeye gelen turistlerin *yurt içinde yarattıkları ithalat etkisi* mikro ekonomiklik düzeyde yerel halkın gelir elde etmesini desteklerken (Tavmergen, 1998) aynı zamanda ülke içi *gelir dağılımlarını düzenleyici etkisi* de bulunmaktadır (Unur, 2000). Turizmin ülkelere saptadığı sosyo-ekonomik katkılar kapsamında ise yeni iş imkanlarının artırılmasına destek olarak *istihdam artışını* sağladığı (Çımat ve Bahar, 2003) ve bu durumun *işgücü çarpan etkisinin* artmasına destek olduğu görülmektedir (Kızılgöl ve Erbaykal, 2008). Turistlerle kurulan karşılıklı ilişki ve etkileşimin bireylerde yarattığı farkındalık seviyesinin yükselmesini sağlaması ile ekonomik kazanımların beraberinde gelmesi turizmin *yaşam kalite ve standartlarının artırılmasında* da doğrudan etki sağladığı söylenebilmektedir (Tavmergen, 1998).

Turizm sektörünün sağlamış olduğu makro ve mikro ekonomik faydalar beraberinde turizm sektörünün temel taşı olan konaklama işletmelerinin önemini açığa çıkartmakla beraber hizmet kalitesinin artırılmasında önemli rol alan tedarik yaklaşımlarını nasıl gerçekleştirdiği sorunsalını da doğurmaktadır. Literatürde geliştirilen yalın tedarik zinciri, çevik tedarik zinciri, yeşil tedarik zinciri, sürdürülebilir tedarik zinciri ve veriye dayalı tedarik zinciri yapılarının hizmet ve emek yoğun çalışan otel işletmeleri özelinde tek kabul edilebilir tedarik zinciri yapısı çatısında toplamak mümkün olamamaktır. Fakat Odoom (2012) tarafından konaklama işletmelerinin tedarik zincir yapılarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi kapsamında taktik, stratejik ve operasyonel seviyelerde öneriler geliştirilmiştir. *Taktik seviyede*, tedarik zinciri etkinliğinin artırılmasında tüm çalışanlarda farkındalık yaratılması

için yönetici desteği, lojistik ve tedarik zinciri uygulamalarında daha iyi kararlar alınabilmesi için görünürlük ve kontrolün geliştirilmesi, tedarik zincir tasarımı ve operasyonel verimliliğin artırılması için diğer başarılı tedarik zinciri yapıları ile kıyaslama yapılması, maliyetlerin azaltılması ve kar marjlarının yüksek tutulması için tedarik süreçlerinde risk alabilme ve yaratıcı çözümler sunabilme yeteneklerinin geliştirilmesi yer almaktadır. *Stratejik seviyede*, rekabet ve pazar değişiminin tedarik zinciri yapısı üzerindeki etkisini başarılı bir şekilde yönetebilecek değişim yönetim uygulama modellerinin geliştirilmesi, yalın ve yeşil bakış açısının geliştirilmesi, tedarik zincirini yönetebilecek nitelikte yöneticilerin görevlendirilmesi ve alınan kararların hesap verilebilirlik niteliği taşıması, eş zamanlı bilgi akışının sağlanması için doğru bilgi teknolojilerinin kullanılması hususları yer almaktadır. *Operasyonel seviyede*, toplam maliyetlerin düşürülmesi, iş süreçlerinin basitleştirilmesi, ölçüm için doğru metriklerin kullanılması ve başarılı risk yönetimi yer almaktadır.

Tedarik zinciri uygulamaları, bir işletme organizasyonunun bağlı bulunduğu tedarik zincirinin etkili olarak yönetilmesini desteklemek amacıyla yürütmekte olduğu bir dizi faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Li vd., 2006). Tedarik zinciri uygulamaları, tedarik zinciri uygulamalarıyla işletme performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalar da dahil olmak üzere birçok ölçek çalışmasında ortaya koyularak kayıt altına alınmıştır.

Literatürde tedarik zinciri yönetiminin bileşenleri çok farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaların, özellikle ders kitabı niteliğindeki eserlere imza atan araştırmacıların çalışmalarında süreçler bazında yapıldığı görülmektedir (ör. Lambert vd., 1998; Croxton vd., 2001). Ancak saha araştırmalarında süreç analizi ve performansının ortaya koyduğu güçlükler nedeniyle genellikle tedarik zinciri uygulamaları ya da pratikleri üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Li vd. (2005) yapmış oldukları ölçek geliştirme çalışmasında tedarik zinciri uygulamalarını altı başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar; (1) stratejik tedarikçi ortaklığı, (2) müşteri ilişkileri, (3) bilgi paylaşımı, (4) bilgi kalitesi, (5) dahili yalın uygulamalar ve (6) geciktirme/erteleme uygulamalarıdır. Diğer taraftan Chen ve Paulraj (2004) tedarik zinciri uygulamalarını onbeş ayrı başlık altında sınıflandırırken, Zhou ve Benton (2007) tedarik zinciri planlaması, tam zamanında üretim ve teslimat uygulamaları olarak üç başlık altında sınıflandırmışlardır. Bu çalışmada “bilgi paylaşımı” ve “bilgi kalitesi” tedarik zinciri uygulamaları kapsamında yer almamakla birlikte “bilginin içeriği” ile birlikte tedarik zincirinin işletme performansına etki eden önemli öğeleri olarak ayrı başlıklar altında bağımsız faktörler olarak araştırma modelinde yer almıştır.

Daha sonra Salhieh (2011) yapmış olduğu çalışmada Li vd.’nin (2005) geliştirip örgüt performansı üzerindeki etkilerini test ettiği (Li vd., 2006) altı tedarik zinciri uygulaması ile Zhou ve Benton (2007) çalışmasındaki üç tedarik zinciri uygulaması ve son olarak Chen ve Paulraj (2004) tarafından yapılan çalışmada yer alan on beş tedarik zinciri uygulamasını sadeleştirilerek, tedarik zinciri uygulamalarını (1) stratejik tedarikçi ortaklığı, (2) stratejik müşteri ilişkileri, (3) bilgi teknolojileri kullanımı, (4) lojistik entegrasyon ve (5) teslimat uygulamaları kategorileri altında ele alarak açıklamıştır.

Çalışmanın yapıldığı işletmeler hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri olması ve hizmetlerin genel karakteristiği olarak üretildiği yerde tüketilmesi ve stoklanamaması nedeniyle müşterilere doğru bir ürün akışı söz konusu değildir. Dolayısıyla yukarıda sayılan beş uygulamadan birisi olan “stratejik müşteri ilişkileri”nin hizmet işletmelerinde pazarlama fonksiyonunun görev sahasına girmesi nedeniyle çalışmamızda kapsam dışı bırakılmıştır. Bu noktada geriye kalan dört tedarik zinciri uygulamasının otel işletmelerinin performansına ne şekilde etki ettiği aşağıdaki alt bölümlerde literatür taraması sonuçları ve araştırmanın temel sorunsalı bağlamında incelenerek ilgili uygulamalarla ilişkili hipotezler verilmiştir.

## 2.1. Stratejik Tedarikçi Ortaklığı

İşletmeler, tedarikçileriyle girmiş oldukları karşılıklı iletişim ve etkileşim sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için *tedarikçi ilişkileri yönetimine* odaklanmaktadır. Tedarikçi ilişkileri yönetimini Croxton vd. (2001) bir işletmenin tedarikçileri ile nasıl iletişime girdiğini tanımlayan süreç olarak açıklamaktadırlar. Ayrıca tedarikçi ilişkileri yönetim süreci, müşteri ilişkileri yönetim sürecinin aynadaki görüntüsü olarak da ifade edilmektedir. Dyer vd. (1998) tedarikçi ilişkilerini müşteri ilişkilerine benzeterek tedarikçileri genel ve özel tedarikçi olarak sınıflandırılması ve özel tedarikçiler ile yakın ilişkiler, genel tedarikçiler ile geleneksel tedarikçi ilişkileri kurulmasını önermektedir. Tedarikçi ilişkileri yönetiminde bu süreç temel olarak stratejik ve operasyonel seviye olmak üzere iki noktada ele alınmaktadır. Stratejik seviyede tedarikçi ilişkileri yönetimi kapsamında tedarikçinin karlılığı, büyümesi ve istikrarı, satın alınan bileşenlerin kritikliği veya gerekli servis seviyesi, tedarikçinin süreç uygulamasının karmaşıklığı ve uyumluluğu, tedarikçinin teknolojik yetenekleri ve uyumluluğu, tedarikçiden satın alınan hacim, tedarikçiden alınabilecek kapasite, tedarikçide yenilik kültürü ve tedarikçinin beklenen kalite seviyeleridir (Croxton vd., 2001).

Stratejik seviyede tedarikçi ilişkileri yönetim sürecinde tedarikçiler ile işletmelerin kurmuş olduğu tedarikçi ortaklıkları literatürde stratejik tedarikçi ortaklığı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu çerçevede *Stratejik tedarikçi ortaklığı* işletmeler ve tedarikçiler arasında uzun dönemli kurulan ve hem işletmenin hem de tedarikçilerin önemli ölçüde devam eden faydalar elde etmelerine yardımcı olmak için stratejik ve operasyonel yeteneklerinden yararlanmak üzere tasarladıkları yapı olarak tanımlanmıştır (Li vd., 2006; Li vd., 2005; Monczka vd., 1998; Stuart, 1997; Noble, 1997; Balsmeier ve Voisin, 1996). Ayrıca stratejik tedarikçi ortaklığı, tedarik zinciri süreçlerinin uyumlaştırılması ve entegrasyonunu kolaylaştıracak optimum uygulamaları belirlemektedir. Lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde de tedarikçilerle kurulacak stratejik ortaklıklar ve ilişkileri çok önemlidir. Kurulacak uzun vadeli ortaklık, kuruluşun ve tedarikçilerinin doğrudan ve uzun vadeli birlikleri aracılığıyla büyük faydalar elde etmelerine yardımcı olur ve ortak planlama ve problem çözme çabalarını teşvik etmektedir (Gunasekaran vd., 2001).

Stratejik ortaklıklar kurulmasıyla işletmeler ve tedarikçiler; zaman faydası sağlayarak başarılı zaman yönetimi (Balsmeier ve Voisin, 1996), en iyi teknoloji bileşenlerini seçerek başarılı tedarik tasarımları ile başarılı maliyet yönetimi (Monczka vd., 1993) ve tedarikçi-işletme iş birliklerini sürdürülebilir hale getirilmesi yönünde faydalar sağlamaktadırlar (Yoshino ve Rangan, 1996). İşbirliğini daha da hızlandırmak için, tedarik zinciri boyunca verimlilik, performans ve kalite sağlayan en yeni işbirlikçi bilgi sistemlerinin uygulanması gerekmektedir (Robinson ve Malhotra, 2005). Bazı araştırmacılar, etkili TZY uygulamasının bir kurumun genel finansal ve pazarlama performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu öne sürmektedir (Shin vd., 2000; Prasad ve Tata, 2000). Aslında, TZY uygulamasının bir kuruluşun pazar payı ile yatırım getirisini artırması (Shin vd., 2000; Prasad ve Tata, 2000) ve bir bütün olarak rekabet gücünü iyileştirmesi (Stanley ve Wisner, 2001) beklenmektedir.

Sila ve çalışma arkadaşları, TZY’nde yüksek performans elde etmek için şirketlerin tedarik zinciri ortaklarını faaliyetlerine entegre etmeleri gerektiğine işaret etmektedir (Sila vd., 2006). Ancak ifade edilen önemine rağmen çok az sayıda çalışma, tedarik zinciri yönetimi sürecinde stratejik tedarik ortaklığının rolünü ve bir firmanın performansına olan bağlantısını ampirik olarak incelemiştir (Agus ve Hassan, 2008). Konaklama hizmeti veren işletmelerin hizmet kaliteleri, genel müşteri taleplerine hazırlık seviyeleri ve anlık müşteri taleplerine karşı hizmet reaksiyon süresindeki başarısı ile değerlendirilmektedir. Otel işletmelerinin müşterilerin genel ve anlık taleplerini zamanında yanıt verebilmesi için başarılı

tedarik ortaklıkları kurması ve bu ortaklıkları uzun vadede sürdürülebilir hale getirmesi beklenmektedir.

Tedarikçilerle kurulacak stratejik ilişkiler, otellerin, sunulan ürünlerin başarısı için sorumluluğu paylaşmaya hazır olan ve yetersiz zaman ve çabayı azaltmak için birlikte çalışmaya hazır olan hayati önemde ancak az sayıdaki tedarikçi ile çalışmasını sağlar (Odoom, 2012). Bu stratejik ilişkiler, müşteri memnuniyetini artırmak ve pazar payı kaybını önlemek için kullanılır. Özellikle müşteriler için kişiselleştirilmiş hizmetleri tam zamanında sunabilmek için tedarikçilerle stratejik ilişkiler kurmak performans sonuçları adına oldukça önemli hale gelmiştir. Çünkü bu stratejik ilişkiler, otellerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmasına, müşteri sadakatini korumasına ve ardından yaratılan değer müşterilerine iletilebilmesine izin vermektedir (Li vd., 2006). Alan literatüründe yer alan bu görüşlerden destek alarak otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları kapsamında *tedarik zincir ortaklığının otel işletme performansı* üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla kurulan ilk hipotezimiz:

*H<sub>1</sub>: Otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki stratejik tedarik zinciri ortaklığı uygulamasının otellerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

## 2.2. Bilgi Teknolojileri Kullanımı

Geleneksel tedarik zinciri yönetim yaklaşımlarında *malzeme akışı* dikkate alınmaktadır (Chopra ve Meindl, 2001). Teknoloji gelişimiyle bilgi paylaşımının giderek kolay ve kullanılabilir hale gelmesi tedarik zinciri içinde bilgi paylaşımı ve bilgi akış yönetiminin dikkate alınmasına katkı sağlamıştır. Bilgi paylaşımı, kritik ve özel bilgilerin işletmenin tedarik zinciri ortağına ne ölçüde iletildiğini ifade etmektedir (Monczka vd., 1998). Ayrıca paylaşılan bilgiler doğası gereği stratejik seviyeden taktik seviyeye ve lojistik faaliyetleri hakkındaki bilgilerden genel pazar ve müşteri bilgilerine kadar değişebilmektedir (Mentzer vd., 2000). Tedarik zinciri üyelerinin bir bütün içinde hareket etmeleri düzenli olarak bilgi alışverişi ve bilgi paylaşımına bağlıdır (Stein and Sweat, 1998).

İşletmelerin sahip olduğu bilgilerini stratejik bir varlık olarak görmesi ve minimum gecikme ve bozulmayla diğer tedarik zinciri üyelerine sunulmasını sağlamalıdır. Alvarez (1994) en iyi TZY çözümünü elde etmek için paylaşılan bilgilerin mümkün olduğunca doğru olması gerektiğini belirtmektedir. Tedarik zinciri yönetimi kapsamında bilgi paylaşımı kavramı üç bölümde ele alınmaktadır. Bunlar; bilgi kalitesi, bilgi içeriği ve bilgi paylaşımını destekleyen teknolojidir (Zhou ve Benton, 2007). Bilgi kalitesi, işletmeler ve tedarikçiler arasında alınıp verilen bilgilerin hem işletmelerin hem de tedarikçilerin ihtiyaçlarını karşılama derecesini ölçen değer olarak açıklanmaktadır (Petersen, 2000). Bilgi içeriği, bilgi akışı kapsamında tedarikçi ile işletme arasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırmak için tedarikçi bilgileri, üretici bilgileri, müşteri bilgileri, dağıtım bilgileri ve perakendeci bilgilerini açıklamaktadır (Chopra ve Meindl, 2001). Bilgi teknolojisi (BT) ise bilgi paylaşımını desteklemek için gereken donanım ve yazılımı içermektedir. Son yıllarda birçok tedarik zinciri ile ilişkili BT uygulaması ortaya çıkmış ve TZY’nde yaygın olarak benimsenmiştir. Söz konusu Tedarik zinciri yönetimi bilgi teknolojisi (TZYBT) uygulamaları, planlama sürelerinin uzunluğuna bağlı olarak üç kategoriye ayrılabilir (Supply Chain Council, 2002). İlk kategori, depo yönetimi, nakliye yönetimi ve işbirlikçi üretim gibi kısa vadeli günlük aktivitelere odaklanan tedarik zinciri uygulamasıdır. İkinci kategori orta ila uzun vadeli faaliyetlere odaklanan tedarik zinciri planlamasıdır. Üçüncü kategori ise destekleyici bir araç olarak ilk iki kategori arasında köprü oluşturan tedarik zinciri uygulama veya icra yönetimidir (Zhou ve Benton, 2007).

Bilgi yönetiminin tedarik zinciri yönetimi ile ilgisi, tedarik zinciri operatörleri ve müşterileri tarafından üretilen büyük miktarda verinin yönetilmesi için gerekli araçların sağlanmasından kaynaklanmaktadır (Schoenherr vd., 2014; Olson, 2018). Böylece tedarik zinciri yöneticilerine işletme kaynakları, lojistik, üretim ve perakende teslimattan müşterilere kadar tüm tedarik zincirindeki operasyonları anlama, izleme ve kontrol etme imkânı sunarlar (Olson, 2018). Dolayısıyla, tedarik zinciri yönetim uygulamalarında bilgi yönetimi hem işletme içi hem de işletmeler arası kuruluşların iç ve dış paydaş ihtiyaçlarına cevap vermesini sağlayarak tedarik zinciri performansına katkıda bulunmaktadır (Schoenherr vd.,2014).

Otel işletmeleri doğrudan bireylere hizmet sunması nedeniyle müşteri tatminini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Ancak müşteri tatmini herhangi bir fiziki ürüne bağlı olarak sağlanamadığı takdirde bunun finansal karşılığı işletmeler için ağır sonuçlara yol açabilmektedir. Diğer taraftan müşteri tatminini sağlamak adına yapılacak stoklamaların da maliyet yükü olacaktır. Odoom (2012) uygulamalardan elde edilen bilgiler ışığında otellerde bilgi teknolojisi kullanımı ile ilgili en büyük zorluklardan birisinin, sonuçta otel tedarik zincirini maliyet, esneklik ve mal ve hizmet sunumu alanlarında etkileyen zayıf bilgi akışı olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle müşteri talep ve beklentilerini bilinmesine yönelik her türlü veriyi elde etmek, bir veri tabanında toplamak, onlardan anlamlı enformasyon yaratmak ve bunları işletme içerisinde paylaşmak için kapsamlı bir bilgi teknolojisi uygulamasının varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıklamalar bağlamında otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları kapsamında *bilgi teknolojileri kullanımının otel işletme performansı* üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla kurulan ilk hipotezimiz:

*H<sub>2</sub>: Otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki bilgi teknolojileri kullanımının otellerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

### 2.3. Lojistik Entegrasyon

Tedarik zinciri, müşteri talep ve beklentilerini karşılamak maksadıyla hammaddeden nihai ürünün dağıtımına kadar uzanan süreçte yer alan bağımsız işletmelerden oluşan, bilgi teknolojileri ve lojistik uygulamalarla entegre edilen bir ağ yapısı olarak tanımlanabilir. Tedarik zinciri entegrasyonu ile belli bir tedarik zincirine üye tüm işletmeler arasındaki malzeme, bilgi ve finans durumunun eş zamanlı olarak tüm taraflarca öğrenilmesi için faaliyetlerin ve süreçlerin birbirine entegre olması gerekmektedir. Tedarik zinciri entegrasyonu, tedarik zinciri kapsamındaki tüm lojistik faaliyetlerin entegre edilmesi için tedarik zinciri boyunca üyelerin ve müşterilerin taleplerini karşılarken daha iyi performans ve karlılık amacıyla birlikte çalıştığı bir durumla karakterize edilmektedir (Kumar vd., 2017). Krajewski vd. (2013) ise tedarik zinciri entegrasyonunu tedarik zinciri üyeleri arasında koordinasyonun artırılmasını sağlayan temel yaklaşım olarak açıklamaktadırlar. Bu temel yaklaşım ile bilgi ve malzeme akışını entegre eden firmalar tedarik zinciri yönetiminde optimal çözümler elde etmesi beklenmektedir (Samaranayake, 2005).

Tedarik zinciri entegrasyonunda müşteri ilişkileri ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının öngörülmesi ile başlayan ve arzu edilen kalite ve faydayı optimum maliyet ve fiyat ile müşteriye sunabilen yaklaşım benimsenmektedir. Bu yaklaşım işletme fonksiyonlarının şirket içinde ve tedarik zinciri ortakları ile maliyetleri düşürecek şekilde uyumlaştırılması, müşteri değerini artırılması ve tedarik zinciri genelinde genel performansın artırılmasını içermektedir (Stank vd., 2001). Kumar vd. (2017) tedarik zinciri entegrasyonunu; *tedarikçi entegrasyonu, iç entegrasyon, müşteri entegrasyonu* ve *bilgi entegrasyonu* olmak üzere dört bölümde değerlendirmektedir. *Tedarikçi entegrasyonu*, işletmelerin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerine ulaşmak için maliyet azaltma, müşteri memnuniyeti ve iyileştirilmiş bekleme sürelerinin avantajlarını elde etmek için kilit tedarikçilerle bilgi paylaşımı ve ortak planlamada bulunma süreç ve adımlarını ifade etmektedir (Quesada vd. 2008). İç

*Entegrasyon*, bir işletmedeki departmanların ve iş süreçlerinin daha iyi performans için stratejik bir uyum haline getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Fawcett vd., 2002). *Müşteri entegrasyonu*, firmaların ilişki kurma yoluyla müşterilerle optimum hizmet sağlamada uyguladığı stratejik yetkinlikleri ve faaliyetleri içermektedir (Stank vd., 2001). *Bilgi entegrasyonu*, karşılıklı faydalı sonuçlar elde etmek için anahtar bilgi verilerinin BT sistemleri aracılığıyla tedarik zinciri ortakları arasında paylaşılmasını içermektedir (Trkman vd., 2007).

Tedarik zinciri içindeki lojistik faaliyetlerin entegrasyonun sağlanmasında ise tedarik zinciri entegrasyonunda olduğu gibi işletmelerin lojistik faaliyetleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasında fayda sağlamaktadır. Vachon ve Klassen (2007) lojistik entegrasyonun malzeme ve bilgi akışı olmak üzere iki farklı akış içinde ele alındığını açıklamaktadır. Bilginin entegre hale getirilmesi bilgi koordinasyonun sağlanmasını, mal akışının entegre hale getirilmesi de malzemenin akışında koordinasyon sağlanmasını sağlamaktadır. Etkin koordinasyon işletme süreçleri arasındaki teslim sürelerini kısaltmanın ve ürün kullanılabilirliğini artırmanın kolaylaştırılmasına da yardımcı olmaktadır.

Bu çalışma kapsamında yapılan literatür taraması, otel endüstrisinde başarılı bir şekilde yer almak için, lojistik ve tedarik zinciri entegrasyonunun her seviyede önemli olduğunu göstermiştir. Lojistik ve tedarik zinciri entegrasyonu, süreç verimliliğinin ve etkinliğinin tamamının sağlanmasına yardımcı olan faydaların, kaynakların ve riskin paylaşılmasına yardımcı olur. Tek bir şirketin dahili entegrasyonu ile karşılaştırıldığında, entegrasyon aynı zamanda yeni fikirler hakkında bilgi eklediğinden, iyi kalitede ürünlerin düşük maliyetle ve daha hızlı sunulmasına imkân sağlar (Naslund ve Williamson, 2010).

Otel işletmeleri hizmetler sektörüne üye olmalarına rağmen birçok fiziki ürünü tedarik etmekte ve onları konaklama, yeme-içme, eğlence hizmetine dönüştürerek müşterilerine sunmaktadırlar. Fiziki ürünlerde karşılaştığımız doğrudan müşteriye doğru uzanan bir dağıtım faaliyetinin bulunmaması nedeniyle aşağıya doğru (down-stream) tedarik zinciri kanalı bulunmamasına rağmen yukarı (up-stream) tedarik zinciri kanalı bulunmakta ve bu kanaldaki tüm ürün akışlarına yönelik lojistik entegrasyonun sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıklamalar bağlamında otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki *lojistik entegrasyonun otel işletme performansı* üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla kurulan ilk hipotezimiz:

*H<sub>3</sub>: Otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki lojistik entegrasyonun otellerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

#### **2.4. Teslimat Uygulamaları**

Geleneksel tedarik yaklaşımlarında işletmeler kendi performanslarını artırmaya yönelik çabalar geliştirirken tedarik zinciri yönetim felsefesinin gelişimi ile tedarik zinciri içinde rol alan her bir işletme tüm tedarik zincirinin performansını artırmaya yönelik çabalar geliştirmektedir (Cooper vd., 1997). İşletmelerin tedarik zincir akışını devam ettirebilmeleri için zincir halkalarının geçiş noktası olan dağıtım noktalarına önem vermesi ve bu dağıtım noktaları arasındaki bağlantıları güçlendirmesi gerekmektedir. Dağıtım noktaları arasındaki bağı güçlendirebilmek; işletmeler arasında ekonomik ve hukuki bağlara, teknik bağlara, sosyal bağlara, koordinasyona, bilgi ve kaynakların tedarik zinciri üyeleri arasında paylaşılmasına bağlıdır (Lambert vd., 1998). Gurau vd. (2001) ise teslimat uygulamaları ve dağıtım süreçleri kapsamında işletmelerin dikkate alması gereken hususları; lojistik tesislerin sayısı, tasarımı, konumu ve birbirine görece konumları, belirli bir zaman aralığında hammadde, bileşen ve bitmiş mal stoklarının bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerine ilişkin



stok bilgileri, veri aktarımı, sipariş işleme, paketleme, mağazacılık, depolama, elleçleme, nakliye ağı ve modları, elleçleme ekipmanının uyumluluğu şeklinde ifade etmektedir.

En iyi teslimat uygulamaları işletmelerin iç ve dış kaynakları arasındaki uyumla gerçekleştirilmektedir. İç ve dış kaynaklar arasındaki uyum teslimat süreçlerini hızlandırarak ve doğruluk derecesini artırarak işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Khan vd., 2009). Mevcut literatür ve uygulamadan gelen kanıtlar, etkili teslimat uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu da göstermiştir (Zhou, 2012). Örneğin, Dell Computers dağıtım uygulamalarını bir rekabet silahı olarak kullanmaktadır. Ford UPS lojistik grubuyla iş birliği anlaşması yaparak internet tabanlı bir dağıtım süreci geliştirerek uygulamaya koymuştur (Gurin, 2000). Diğer taraftan, Wal-Mart, müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için dağıtım işlemlerini kolaylaştırarak sürekli olarak iyileştirmeler yapmaktadır (Alvarado ve Kotzab, 2001). Bu bağlamda depolarının bir stoklama yeri yerine merkezi bir dağıtım istasyonu olarak hizmet verdiği çapraz sevkiyat tekniğini kullanmaktadır (Stalk vd., 1992).

Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi için zincir boyunca zaman, yer, miktar, şekil ve sahiplik faydalarının yaratılmasını sağlayan verimli bir dağıtım kritik öneme sahiptir (Novac vd., 1998; Loebbecke ve Powell, 1998; Khan vd., 2009). Aksine, kötü dağıtım performansı, navlun ve stok tutma maliyetlerinin aşırı şekilde artmasına neden olur ve yalın strateji gibi rekabetçi stratejilerden elde edilen kazanımların uygulanmasında ve gerçekleştirilmesinde büyük bir engeldir (Tracey, 2004; Min ve Mentzer, 2000; Natarajan, 1999). Bu bağlamda, Khan vd. (2009) yaptıkları çalışmada kritik dağıtım uygulamalarının çevik tedarik zinciri stratejisi uygulayan firmaların performansı üzerine olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Bilindiği üzere otel işletmeleri üretim işletmelerinin tedarik zincirinde yer alan şekliyle bir dağıtım uygulaması sahip değildirler. Ancak otel içindeki uygulamalarda fiziki ürünün tam zamanında sunulması müşteri nezdinde kalite algısını artırmaktadır. Bu bağlamda Kannan ve Tan (2005) tam zamanında dağıtım, tedarik zinciri yönetimi ve kalite yönetimi uygulamalarının birbirleriyle karşılıklı olarak ilişkili olduklarını tespit etmiştir. Buhalis (2000) ise dağıtımın turizm işletmelerinin rekabetçilik düzeyini belirleyen kritik bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Uygulamada Hilton Hotels tedarik zinciri stratejilerinin bir parçası olarak tedarikçilerle iyi anlaşmalar için güçlü ilişkiler kurduklarından emin olurlar ve daha sonra depolamayı ve teslimatı yapan distribütörlerle pazarlıklar oluşturmaktadırlar (Terry, 2007). Bu açıklamalar bağlamında otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki *teslimat uygulamalarının otel işletme performansı* üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla kurulan dördüncü hipotezimiz:

*H<sub>4</sub>: Otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki teslimat uygulamalarının otellerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

### 3. YÖNTEM

Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeciliğinde temel hedef müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Özellikle Bursa ilindekiler gibi dönemsel faaliyet gösteren otel işletmelerinin tedarik faaliyetlerinde yıl boyu talep görebilme şansı olan otel işletmelerinden daha hassas planlama yaparak bir yandan müşterilerin arzu ettiği hizmeti, arzu edilen kalitede ve zamanda sunarken diğer taraftan maliyetleri makul bir düzeyde tutmak zorundadırlar. Bu yüzden otel işletmeleri müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını, ihtiyaçlar oluşmadan önce doğru tahmin etme ve hızlı cevap vermeleri yönünde çaba sergilemeleri ve doğru tedarik zinciri uygulamalarıyla hizmette kesintiye neden olmadan maliyetleri düşürmeleri gerekmektedir.

Bu kapsamda çalışmamızın temel amacı Bursa ilinde hizmet veren otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamalarındaki durumunu ortaya çıkartarak, bu uygulamaların otellerin işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda görece en çok standardize edilmiş veriyi en ekonomik şekilde elde etmek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan anket araştırması (Altunışık vd., 2012: 58) uygulanmasına karar verilmiştir. Çalışmanın temel amacı ve araştırma yöntemine uygun olarak seçilen veri toplama araçları ile örneklem aşağıda açıklanmıştır.

### 3.1. Veri Toplama Araçları

Tedarik zinciri uygulamaları ölçeği Salhieh (2011) tarafından ortaya koyulan çalışmadan elde edilmiştir. Salhieh (2011) yapmış olduğu çalışmada tedarik zinciri uygulamalarını beş boyutta değerlendirmektedir. Fakat Salhieh'in (2011) stratejik müşteri ilişkileri ile ilişkili hipotezi, otel tedarik zincirlerinde fiziki bir dağıtım kanalı bulunmadığı ve çalışmanın diğer dört boyut ve hipotezi tedarik zinciri faaliyetleri ile ilgili iken stratejik müşteri ilişkileri hipotezinin pazarlama ve satış faaliyetleri ile alakalı olduğundan bu hipotez çalışmamızın bütünlüğünü bozacağı gerekçesiyle kullanılmayarak kapsam dışı bırakılmıştır. Geriye kalan dört boyut ise tedarik zinciri ortaklığı, bilgi teknolojileri kullanımı, lojistik entegrasyon ve teslimat uygulamaları olarak belirtmektedir. Salhieh (2011) ortaya koyduğu bu dört boyutu Chen ve Paulraj (2004) ve Suhong vd. (2006) tarafından yapılan çalışmalardan elde ettiğini aktarmaktadır.

Tedarik zinciri uygulamaları alt boyutları kapsamında; *tedarik zinciri ortaklığı* ölçümü için 6 (altı), *bilgi teknolojileri kullanımı* ölçümü için 5 (beş), *lojistik entegrasyon* ölçümü için 4 (dört), *teslimat uygulamaları* ölçümü için ise 4 (dört) ifade olmak üzere toplam 19 ifade bulunmaktadır.

İşletme performansı ölçeği ise Hamşioğlu (2011) tarafından ortaya koyulan çalışmadan elde edilmiştir. Hamşioğlu (2011) yapmış olduğu çalışmada işletme performansını satış ve karlılık olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Hamşioğlu (2011) ortaya koyduğu işletme performansı ölçeğini Rose ve Shoham (2002) tarafından yapılan çalışmalardan elde ettiğini aktarmaktadır. Hamşioğlu (2011) çalışmasında yapmış olduğu faktör analizi sonucunda 8 ifadeden 6 ifadeye düştüğünü ve Cronbach Alfa değerinin bütünsel olarak 0,848 olmakla birlikte en düşük ile en yüksek değer 0,618 ile 0,863 arasında tespit edildiğini aktarmaktadır. Çalışmamızda ölçeğin bu hali kullanılmıştır.

Tedarik zinciri uygulamaları ile işletme performansının ölçümünde 5'li Likert ölçeği uygulanmıştır. Kullanılan ölçekte "1" kesinlikle katılmıyorum, "5" kesinlikle katılıyorum olarak açıklanmaktadır. Ara değerlerde 1 ile 5 arasında olma durumuna göre değerlendirilmektedir.

### 3.2. Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye'de kış ve termal turizm anlamında önemli bir yâre sahip olan Bursa ilinde hizmet veren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi seçilmiş olup örneklemimizi araştırma önerimize cevap veren 25 otel işletmesi oluşturmaktadır.

### 3.3. Uygulama

Bursa ilinde hizmet veren otellere uygulanan anket uygulaması kapsamında, ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini (yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu, cinsiyet, medeni durum, toplam hizmet süresi, çalıştığı birim) ortaya koymak için genel bilgi formu

düzenlenmiştir. **Bu bilgi formu ile yukarıda açıklanan ölçekleri içeren anket formu ile yapılan anket uygulaması 2019 yılı Mart – Mayıs aylarında gerçekleştirilmiştir.**

Bu uygulamada Bursa ilinde toplam 25 otelde tedarik zinciri ile ilgili dahili ve/veya harici uygulamalara katılan ve en az iki senedir ilgili otelde çalışmakta olan 650 otel çalışanına anket teslim edilmiş ve 23 otelde 453 otel çalışanından anket uygulaması sağlıklı olarak teslim alınarak analiz çalışmalarında kullanılmıştır.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

##### 4.1. Ölçek Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Karasar, 2000). Bir ölçeğin güvenilirliği ölçekte yer alan tesadüfi hatalarla ilgili olup, ölçek yapısındaki sistematik hata güvenilirlik üzerinde etkili değildir. Güvenilirlik katsayısı, güvenilirlik derecesinin bir sayı ile ifadesidir (Yücekaya, 2017). Nunnally (1978)'e göre minimum kabul edilebilir güvenilirlik değeri 0,7'dir.

**Tablo 1.** Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

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

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikte karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir (Karasar, 2000). Bir ölçmenin geçerli sayılabılmesinin ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır. Geçerliliğin yüksek olması, büyük ölçüde, ölçülmek istenen değişkenin ifade edilebilmesine bağlıdır.

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

**Tablo 2.** KMO ve Bartlett's Test Bulguları

		Ted.Zin. Uygulamaları	İşletme Performansı
KMO Measure of Sampling Adequacy.		,897	,810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4166,239	1134,905
	Df	171	15
	Sig.	,000	,000

Tedarik zinciri uygulamaları için KMO değeri 0,897 olarak tespit edilmiş olup yeterli düzeydedir. İşletme performansı için ise KMO değeri 0,810 olarak tespit edilmiş olup yeterli düzeydedir.

##### 4.2. Hipotez Testleri

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veri tabanındaki verilerimiz hipotez testlerinden önce boyutlar arasındaki ilişkinin görülmesi amacıyla korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık vd 2012).

**Tablo 3.** Korelasyon Analizi

	STO	BT	LE	TU	IP
STO	1				
BT	,035	1			
LE	-,009	,717**	1		
TU	,067	,663**	,769**	1	
IP	,064	,423**	,417**	,559**	1

\*\*P<0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Korelasyon tablosu incelendiğinde tedarik zinciri uygulamaları ölçeği ile işletme performansı arasında  $p<,05$  anlamlılık seviyesinde 0,446 oranında ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna ilave olarak işletme performansı ile tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından bilgi teknolojileri kullanımı ile 0,423 oranında; Lojistik entegrasyon ile 0,417 oranında; Teslimat uygulamaları 0,559 oranında korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından tedarik zinciri ortaklığı ile işletme performansı arasında korelasyon tespit edilememiştir.

Korelasyon analizinde elde edilen bulgular boyutlar arasındaki karşılıklı ilişkileri göstermekle birlikte aralarındaki doğrusal ilişkiyi açıklamamaktadır. Bu nedenle hipotez testleri için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması olarak tanımlanmaktadır (Yücekaya, 2017).

**Tablo 4.** Regresyon Analizi

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

Hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda;

Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından *stratejik tedarikçi ortaklığı* bağımlı değişken olan işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı ve etkilemediği görülmektedir ( $p>,05$ ). Bu nedenle  $H_1$  hipotezi örneklemimiz çerçevesinde yapılan analizlere göre desteklenmemiştir.

Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından bilgi teknolojileri kullanımının da işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $R=,423$ ,  $R^2=,177$ ,  $F=98,469$ ,  $p<,001$ ).  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından lojistik entegrasyon alt boyutunun da işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $R=,417$ ,  $R^2=,172$ ,  $F=94,764$ ,  $p<,001$ ).  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tedarik zinciri uygulamalarının alt boyutlarından teslimat uygulamaları alt boyutunun da işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $R=,559$ ,  $R^2=,311$ ,  $F=204,981$ ,  $p<,001$ ).  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tedarik zinciri uygulamalarının tüm boyutları birlikte değerlendirildiğinde genel olarak işletme performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Nihai olarak araştırma hipotezlerden  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ , hipotezleri kabul edilmiştir.

H<sub>1</sub>, hipotezi ise desteklenmemiştir. Yapılan hipotez testlerinin sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Hipotez Testleri Sonuçları

Hipotez	Sonuç
<i>H<sub>1</sub>: Otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki stratejik tedarik zinciri ortaklığı uygulamasının otellerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Desteklenmemiştir
<i>H<sub>2</sub>: Otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki bilgi teknolojileri kullanımının otellerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Desteklenmiştir
<i>H<sub>3</sub>: Otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki lojistik entegrasyonun otellerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Desteklenmiştir
<i>H<sub>4</sub>: Otel işletmelerindeki tedarik zinciri uygulamaları kapsamındaki teslimat uygulamalarının otellerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Desteklenmiştir

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Gerçekleştirilen anket araştırmasına bağlı olarak yapılan analizler sonucunda tedarik zinciri uygulamaları kapsamında yer alan lojistik entegrasyon, teslimat uygulamaları ve bilgi teknolojileri kullanımının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat stratejik tedarikçi ortaklığı tedarik zinciri uygulamasının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı gözlemlenmiştir. Bu durum otel işletmelerinin kalite, maliyet vd. tedarikçi seçim kriterlerinin etkin olması nedeniyle tedarik zinciri ortaklığı kurmak yerine tedarikçi çeşitliliği sağlayarak ihtiyaç durumuna göre tedarikçi temini gereksinimine dayandırılmıştır.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesini doğrudan etkileyen tedarik faaliyetleri otellerin hizmet sürekliliğini sağlaması yönünde etkin rol oynamaktadır. Elde etmiş olduğumuz bulgulara göre; Tedarik zinciri uygulamaları alt faktörü olan bilgi teknolojileri kullanımı ile otel işletmeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İraz ve Zerenler (2008) tarafından Alanya’daki otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada, bilişim teknolojilerinin yönetim kararlarındaki kullanımı inceleme konusu olarak ele alınmıştır. Bilişim teknolojileri arasından Yönetim Bilgi Sistemleri kullanımının karar verme süreçlerinde işletme performansı üzerinde faydalar sağladığı ve yönetim karar verme etkinliğini artırdığı açıklanmaktadır. Karar verme etkinliğinin de işletme performansını artırması durumu çalışmamız kapsamında bilişim teknolojileri kullanımı ile işletme performansı arasındaki anlamlı ilişkiyi desteklemektedir. Aksaraylı ve Özgen (2010) tarafından yapılan çalışmada otel işletmelerinin müşteri ilişkilerinde e-posta uygulamalarının kullanımı ile müşteri ilişkilerinde daha başarılı olabileceğini ve böylece işletme performansının artırılmasının gerçekleşeceği ifade edilmektedir. Bu sonuç çalışmamız kapsamında elde ettiğimiz bilişim teknoloji kullanımı ile otel işletme performansı arasındaki anlamlı ilişkiyi desteklemektedir. Çetinkaya (2007) tarafından beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada; otel işletme hizmetlerinde bilişim teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda otel

işletmesinde bilişim teknolojileri kullanımının işletme performansının gelişmesi yönünde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

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

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

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

## 5.2. Otel Yöneticilerine Öneriler

Bursa ilinde faaliyet gösteren ve farklı dönemlere göre hizmet faaliyeti sunan otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışma sonucunda elde edilen bilgilere göre otel yöneticilerine öneriler şu şekildedir: Otel işletme performansını artırmak için tedarik faaliyetlerinin önemi anlaşılmalı, tedarik faaliyetlerini başarılı olabilmesi için başarılı tedarik zincirleri içinde rol

alması gerektiği anlaşılmalı ve tedarik zinciri uygulamalarının önemi kabul edilerek tedarik zinciri uygulamalarında elde edilecek faydalara yönelmesi gerekmektedir.

Bilişim teknolojilerinin giderek hayatımıza girmesi nedeniyle otel işletme performansını artırmak amacıyla özellikle veri toplaması, verilerin işlenmesi, verilerin analizi ve değerlendirmelerin yapılması hususlarında sağladığı faydalardan yararlanılması gerekmektedir. Bilişim teknolojilerinin uygulama alanları olarak; müşteri bilgi bankası, sipariş takibi, depo takip programları, envanter takip programları, araç takip sistemleri ve tedarikçiler ile entegre olmuş elektronik veri transfer uygulamaları otel yöneticilerinin kullanabileceği uygulamalar olarak görülmektedir.

Tedarik zinciri içinde uygulanan lojistik faaliyetler arasında entegrasyonun sağlanması, dış kaynak kullanımı ile temel yeteneklere yönelme, lojistik faaliyetler arasında standardizasyonun sağlanması ve lojistik faaliyetlerin bir bütün içinde birbirini takip eden sistemler içinde değerlendirilerek uygulanması otel işletme performansını artırmaktadır. Otel yöneticileri bu konuda lojistik faaliyetlerin bir bütün içinde değerlendirerek bu konuda gerekli önlemlerin alınması konusunda çalışmalar yapması gerekmektedir.

Tedarik faaliyetlerinde teslimat uygulamaları, siparişlerin zamanında ve tam olarak teslim edilmesi yönünde faydalar sağlamaktadır. Otel yöneticileri tarafından doğru tedarikçi seçimi kapsamında tedarikçilerin teslimat başarıları göz önüne alınarak seçilmesi ve seçim işlemlerinden sonra düzenli olarak teslimat uygulamalarının takip edilmesi işletme performansının artırılması yönünde fayda sağlamaktadır. Teslimat uygulamaları kapsamında tedarikçi teslimat ekipmanları ile otel ekipmanları arasında ortak standartların oluşturulması teslimat başarısını artırarak işletme performansını artırmaktadır.

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

### 5.3. Araştırmacılara Öneriler

Bursa ilinde faaliyet gösteren ve farklı dönemlere göre hizmet faaliyeti sunan otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışma sonucunda elde edilen bilgilere göre araştırmacılara öneriler şu şekildedir: Çalışma kapsamında tedarik zincir ortaklığının otel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu tespitin farklı bir bölge ve örneklem alanda tekrara uygulanarak elde edilen sonuçların karşılaştırılması bu çalışma sonucunda elde edilen bilginin güvenilirliğini destekleyecektir. Tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansının yanında çalışan performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesini amaç edinen bir çalışma ile tedarik zinciri uygulamaları ile çalışan performans arasındaki ilişki inceleme konusu olarak ele alınabilir. Literatürde farklı yaklaşımlar ile ele alınan tedarik zinciri uygulamaları ile otel işletme performansı arasındaki ilişki incelenerek tedarik zinciri uygulama ile otel işletme performansı arasındaki ilişki çalışma konusu olarak ele alınabilir. Değişen şartları sebebiyle tedarik zinciri uygulama ölçeklerinin araştırmacılar tarafından geliştirilmesi bundan sonraki dönemde yapılacak araştırmalara fayda sağlayabilir.

### 5.4. Çalışmanın Katkıları

Turizm endüstrisi bir ekonominin önemli girdi sağlayıcılarından birisi olan hizmetler sektöründe bünyesinde yer almaktadır. Hizmetler sektörünü yapmış olduğu makro ve mikro ekonomik katkıların önemi çalışmada vurgulanmıştır. Bu araştırma sadece Bursa ili sınırı

içinde yapılmış olmasının kısıtına rağmen bölgenin Anadolu coğrafyasının en eski turistik merkezlerinden biri olması ve turizm kültürünün yerleşmiş olması nedeniyle sonuçları bağlamında önemli pratik katkılara sahiptir. Şöyle ki tedarik zinciri uygulamaları arasında olan bilgi teknolojileri hem tedarik zincirini baştan sona izleme hem karar destek sistemi olarak hizmet etme hem de özellikle stok seviyesi ve çevrim zamanını düşürerek yarattığı maliyet avantajı işletmelerin performansını artırmanın yanında rekabet avantajı kazanmalarına da fırsat sağlayacak niteliktedir. Lojistik entegrasyon ise kalite problemlerinin çözümü, tedarikçilerle entegrasyon ile tedarikçi arayış gereksiniminin azalması, sağlanan iç entegrasyon ve müşteri entegrasyonu ile birlikte malzeme akışının kesintisiz ve ihtiyaç nispetinde olmasını sağlamaktadır. Şüphesiz ki bilgi teknolojileri kavramıyla da ilişkili olan bilgi entegrasyonu müşteri bilgisin uçtan uca doğru ve zamanında yayılarak olası dar boğazların görülmesine ve kısıtların aşılmasına imkan sağlayacaktır. Ayrıca teslimat bağlamında ortaya koyduğu olumlu sonuçlar müşteri memnuniyetini artıracaktır.

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

## KAYNAKÇA

- Agus, A. ve Hassan, Z. F. (2008). The strategic supplier partnership in a supply chain management with quality and business performance. *International Journal of Business and Management Science*, 1(2), 129-145.
- Aksaraylı, M. ve Özgen, I. (2010). Otel işletmelerinin internet tabanlı müşteri ilişkilerinde “E-posta yönetimi” ve Türkiye’deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(2), 727-744.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 7. Baskı, İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Alvarado, U. Y. ve Kotzab, H. (2001). Supply chain management: The integration of logistics in marketing. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 183-198.
- Alvarez, D. (1994). Solving the puzzle of industry's Rubic cube: Effective supply-chain management. *Logistics Focus*, 2, 2-2.
- Arabacı, H. (2018). Turizm sektörünün ekonomik büyümeye etkisi üzerine teorik bir inceleme. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 04(03), 104-109.
- Balsmeier, P. W. ve Voisin, W. (1996). Supply chain management: A time based strategy. *Industrial Management*, 38(5), 24-27.
- Buhalis, D. (2000). Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 1 (1), 113-39.
- Chen, I. J. ve Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
- Chopra, S. ve Meindl, P. (2001). *Supply chain management: Strategy, planning and operation*. USA: Pearson.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. ve Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1-14.



- Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M. ve Rogers, D. S. (2001). The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13-36.
- Çetinkaya, A. Ş. (2007). *Bilişim teknolojilerinin konaklama işletmeleri performansına etkileri: beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çımat, A. ve Bahar, O. (2003). Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (6), 1-18.
- Çiçekdağı, M. ve Karaman, A. (2020). Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi stratejileri: Konya ili örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(3), 1255-1273.
- Davras, G. M. ve Karaatlı, M. (2014). Otel işletmelerinde tedarikçi seçimi sürecinde AHP ve BAHP yöntemlerinin uygulanması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 87-112.
- Dyer, J. H., Cho, D. S. ve Cgu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: The next “best practice” in supply chain management. *California Management Review*, 40(2), 57-77.
- Ercan, İ. ve Kan, İ., (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlilik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erdem, G. (2013). *Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının benimsenmesinin, tedarik zinciri ve işletme performansına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fawcett, S. E. ve Magnan, G. M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 339-361.
- Gunasekaran, A., Patel, C. ve Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1-2), 71-87.
- Gurau, C., Ranchhod, A. ve Hackney, R. (2001). Internet transactions and physical logistics: conflict or complementarity?. *Logistics Information Management*, 14(1/2), 33-43.
- Gurin, R. (2000). Online system to streamline Ford’s delivery process. *Frontline Solutions*, 1(4), 1-3.
- Güçlü, C. (2010). *Tedarik zinciri yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlütürk, G. ve Öter, Z. (2011). Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Yiyecek-içecek bölümü üzerine bir inceleme. *12. Ulusal Turizm Kongresi*, 30 Kasım – 4 Aralık 2011, Akçakoca, Düzce.
- Gümüş, M., Karabayır, A. N., Güler, T. ve Arslan, G. (2017). Alanya otel işletmelerinde Ahp metodu ile tedarikçi seçimi. *Alanya Akademik Bakış*, 1(3), 1-14.
- Hamşioğlu, A. B. (2011). Pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performans ilişkisi: İlaç sektöründe yapılan bir çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 91-101.

- İraz, R. ve Zerenler, M. (2008). Turizm işletmelerinde yönetim bilişim sistemleri kullanımının yönetsel kararlar üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 375-391.
- Kannan, V. R. ve Tan, K. C. (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: Understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), 153-162.
- Kar, M., Zorkirişçi E. ve Yıldırım, M. (2004). Turizmin ekonomiye katkısı üzerine ampirik bir değerlendirme, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (8), 87-112.
- Karasar, N. (2000). Bilimsel araştırma yöntemleri. 10. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karaatlı, M. ve Davras, G. (2014). Tedarikçi seçiminde analitik hiyerarşi prosesi ve hedef programlama yöntemlerinin kombinasyonu: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 182-196.
- Kemer, E. (2013). Turizm tedarik zinciri yönetiminde alıcı tedarikçi ilişkileri: Kapadokya bölgesi konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi.
- Khan K, A., Bakkappa, B., Metri, B. A. ve Sahay, B. S. (2009). Impact of agile supply chains' delivery practices on firms' performance: cluster analysis and validation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(1), 41-48.
- Kızılgöl, Ö. ve Erbaykal, E. (2008). Türkiye’de turizm gelirleri ile ekonomik büyüme ilişkisi: Bir nedensellik analizi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 351-360.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. ve Malhotra, M.K., (2013), *Operations management - processes and Supply Chains*. UK: Pearson Education Ltd, Edingburgh Gate.
- Kumar, V., Chibuzo, E. N., Garza-Reyes, J. A., Kumari, A., Rocha-Lona, L. ve Lopez-Torres, G. C. (2017). The impact of supply chain integration on performance: Evidence from the UK food sector. *Procedia Manufacturing*, 11, 814-821.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C. ve Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20.
- Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S. ve Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23(6), 618-641.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. ve Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Loebbecke, C. ve Powell, P. (1998). Competitive advantage from IT in logistics: The integrated transport tracking system. *International Journal of Information Management*, 18(1), 17-27.
- Mentzer, J. T., Min, S. ve Zacharia, Z. G. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, 76(4), 549-568.
- Min, S. ve Mentzer, J.T. (2000). The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9), 765-787.

- Monczka, R. M., Trent, R. J. ve Callahan, T. J. (1993). Supply base strategies to maximize supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(4), 42-54.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B. ve Ragatz, G. L. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553-577.
- Naslund, D. ve Williamson, S. (2010). What is management in supply chain management?-a critical review of definitions, frameworks and terminology. *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4), 11-28.
- Natarajan, R.N. (1999). Logistics, strategy and supply chain: making the right connections in the information age. İçinde Muffatto, M. and Pawar, K.S. (Ed), *Logistics in the Information Age, Proceedings of 4th International Symposium on Logistics*, Florence, Italy, Servizi Grafici Editoriali, Padova, 203-210.
- Noble, M. I. (1997). Myocardial supply and demand. *Heart*, 78(2), 105.
- Novac, R.A., Langley, C.J. ve Rinehart, L.M. (1998). *Creating logistics value*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2. Baskı, USA: McGraw-Hill.
- Odoom, C. K., (2012). *Logistics and supply chain management in the hotel industry: Impact on hotel performance in service delivery* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Nevada, Las Vegas, USA.
- Olson, D. L. (2018). View of IJPR contributions to knowledge management in supply chains. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 733-742.
- Özcan, B. ve Erdoğan, S. (2017). Are Turkey's tourism markets converging? Evidence from the two-step LM and three-step RALS-LM unit root tests. *Current Issues in Tourism*, 20(4), 425-442.
- Petersen, K. J. (2000). *The effect of information quality on supply chain performance: An interorganizational information system perspective* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Michigan State University.
- Prasad, S. ve Tata, J. (2000). Information investment in supply chain management. *Logistics Information Management*, 13(1), 33-38.
- Quesada, G., Rachamadugu, R., Gonzalez, M. ve Martinez, J. L. (2008). Linking order winning and external supply chain integration strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 296-303.
- Robinson, C. ve Malhotra, M.K. (2005). Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice. *International Journal of Production Economics*, 96(1), 315-337.
- Rose, G. M. ve Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation: Establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.
- Salhieh, L. (2011). An exploratory study of the relationship between supply chain management practices and technical efficiency of Jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 126-134.
- Samaranayake, P. (2005). A conceptual framework for supply chain management: a structural integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(1), 47-59.

- Sariođlan, M. (2011). Konaklama işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi kapsamında tedarikçi seçim kriterleri üzerine görgül bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 239-253.
- Savaş, H. ve Kılıç, İ. (2013). Yalın lojistik açısından konaklama işletmelerinin tedarik zinciri yapısı ve karřılařtırılmalđ bir maliyet analizi. *Anemon Muř Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 191-220.
- Schoenherr, T., Griffith, D. A. ve Chandra, A. (2014). Knowledge management in supply chains: The role of explicit and tacit knowledge. *Journal of Business Logistics*, 35(2), 121-135.
- Shin, H., Collier, D. A. ve Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18(3), 317-333.
- Sila, I., Ebrahimpour, M. ve Birkholz, C. (2006). Quality in supply chains: An empirical analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 491-502.
- Stalk, G., Evans, P. ve Shuman, L. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70 (2), 54-65.
- Stank, T. P., Keller, S. B. ve Closs, D. J. (2001). Performance benefits of supply chain logistical integration. *Transportation Journal*, 32-46.
- Stanley, L.L. ve Wisner, J.D. (2001). Service quality along the supply chain: Implications for purchazing. *Journal of Operations Management*, 19(3), 287-306.
- Stein, T. ve Sweat, J. (1998). Killer supply chains. *Information Week*, 708(9), 36-46.
- Stuart, F. I. (1997). Supply-chain strategy: organizational influence through supplier alliances. *British Journal of Management*, 8(3), 223-236.
- Suhong, Li., Subba Rao, S., Ragu-Nathan, T.S. ve Ragu-Nathan B. (2005). Development and validation of a management instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23, 618-641.
- Supply Chain Council (2000). Supply Chain Operations Reference Model Version 5.0.
- şimşek, A., atır, O. ve mrbek, N. (2015). Topsis ve Moora yöntemleri ile tedarikçi seçimi: Turizm sektöründe bir uygulama. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 18(33), 133-161.
- Tavmergen, İ.P., (1998). Turizmin ekonomiye olumlu etkileri ve Türkiye rneđi. *Hazine Dergisi*, 12, 53-66.
- Terry, L. (2007) Hospitality logistics: Supply chains made to order. Erişim tarihi: 10.01.2020, <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/hospitality-logistics-supply-chains-made-to-order/>
- Tracey, M. (2004). Transportation effectiveness and manufacturing firm performance. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 31-50.
- Trkman, P., řtemberger, M. I., Jakli, J. ve Groznik, A. (2007). Process approach to supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(2), 116-128
- TÜRSAB, Turizm Gelirleri, Türkiye Seyahat Acentelari Birliği, Erişim tarihi: 12.02.2021, <https://www.tursab.org.tr/istatistikler-icerik/turizm-geliri>

- Unur, K. (2000) Turizmin Türkiye'nin ödemeler dengesine etkisinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 1-17.
- Vachon, S. ve Klassen, R. D. (2007). Supply chain management and environmental technologies: The role of integration. *International Journal of Production Research*, 45(2), 401-423.
- WTTC (2019) *Economic impact*. Erişim tarihi: 03.10.2019, <https://www.wttc.org/economic-impact/>
- Yavuz, N. C. (2006). Türkiye'de turizm gelirlerinin ekonomik büyümeye etkisinin testi: yapısal kırılma ve nedensellik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2), 162-171.
- Yoshino, M. Y. ve Rangan, U. S. (1996). Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. *Long Range Planning*, 29(6), 909-910.
- Yücekaya, P. (2017) *Nepotizmin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İşgörenlerin mülkiyet sahipliği yoluyla ve özel girişimlere devir şeklinde özelleştirilen işletmelerde bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kastamonu Üniversitesi SBE.
- Zhou, H. (2012). An empirical test of the information processing theory. In Zhou H. (Eds), *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1164-1178), New Hampshire, USA; IGI Global.
- Zhou, H. ve Benton Jr, W. C. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1348-1365.