



























Anketi cevaplayan işletme yöneticilerinin %75,5'inin Muhasebe-Finansman departmanında, %16,7'sinin maliyet kontrol departmanında, %1'inin yiyecek-içecek departmanında ve %7'sininde diğer departmanlarda çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin %25,5'i 1-3 yıl, %7,8'i 4-6 yıl, %24,5'i 7-10 yıl, %19,6'sı 11-15 yıl ve %22,5'i 16 yıldan fazla süredir faaliyet göstermektedir.

Anketi cevaplayan konaklama işletmelerinin %19,6'sı 5 yıldızlı tatil köyü ve %80,4'ü 5 yıldızlı otel işletmesidir. Bu işletmelerin %7,8'i Antalya Merkez'de, %23,5'i Alanya Bölgesinde, %29,4'ü Kemer Bölgesinde, %4,9'u Kundu'da, %16,7'si Manavgat Bölgesinde, %16,7'si Serik-Belek Bölgesinde ve %1'i Kumluca'da faaliyet göstermektedir.

Ankete katılan otel işletmelerinin %62,7'sinde 250-499 arasında, %20,6'sında 500 ve üzerinde, %15,7'sinde 150-249 arasında ve %1'inde 50-149 arasında personel çalışmaktadır.

**Tablo 5.** İşletmelerin Hammadde Alımlarında Tedarikçilerle Sözleşme Yapılma Durumu ve Sözleşme Sürelerine Göre Dağılımı

Sözleşme Yapılma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	102	100
Hayır	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>
Sözleşme Süresi	Frekans	Yüzde
6 ay	1	1,0
1 yıl	97	95,1
1 yıldan daha fazla	4	3,9
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan işletmelerin tamamının hammadde alımlarında tedarikçileri ile sözleşme yaptıkları, işletmelerin hammadde alımlarında tedarikçileri ile sözleşme sürelerine bakıldığında %95,1'inin 1 yıl, %3,9'unun 1 yıldan daha fazla ve %1'inin ise 6 aylık dönem için sözleşme yaptıkları görülmüştür.

İşletme yetkilileri ile yapılan görüşmelerde, işletmelerin sektörde uzun vadeli tahmin yürütmenin zor olduğu için işletmelerin sözleşmelerini genellikle bir yıllık bir süre için sabit bir fiyattan yaptıkları görülmüştür.

**Tablo 6.** İşletmelerin Depo Görevlisi Çalıştırma Durumlarına Göre Dağılımı

Depolama	Frekans	Yüzde
Evet	102	100
Hayır	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>
Personel Sayısı	Frekans	Yüzde
1-3	84	82,4
4-6	17	16,6
7-10	1	1,0
11 ve üzeri	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan işletmelerin tamamının depolama için personel çalıştırdıkları, işletmelerin, depolama bölümünde, %82,4'ünün 1-3 personel, %16,6'sının 4-6 personel ve %1'inin ise 7-10 personel çalıştırdığı tespit edilmiştir.

**Tablo 7.** İşletmelerin TZÜ Sistemi Uygulama Düzeylerine Göre Dağılımı TZÜ Uygulaması

	Frekans	Yüzde
Evet, TZÜ veya farklı bir isimle TZÜ benzeri bir süreç uyguluyoruz.	47	46,1
Hayır	55	53,9
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan konaklama işletmelerinin %46,1'i TZÜ sistemini veya bu sisteme benzer bir süreç uyguladıklarını, %53,9'u TZÜ sistemini uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 8.** TZÜ Sisteminin Uygulandığı Departmanlar

Departman	Frekans	Yüzde
Yiyecek-İçecek	44	93,6
Oda Malzemeleri	0	0,0
Hepsi	3	6,4
<b>Toplam</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>

TZÜ sistemi uygulayan işletmelerin %93,6'sı yiyecek ve içecek departmanlarında ve %6,4'ü ise yiyecek, içecek ve oda malzemelerinde söz konusu yöntemleri uyguladıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.5.2. TZÜ Sistemi Uygulama Düzeylerinin Tespiti

Beş yıldızlı tatil köyleri ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan anket çalışmasında, işletmelerin TZÜ sisteminin uygulama düzeylerinin

tespitine yönelik sorulara alınan cevaplar frekans analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma şeklinde sunulmuştur.

#### 4.5.2.1. TZÜ Sistemi Uygulamasından Sağlanan Faydalar ve Karşılaşılan Sorunlar

TZÜ sistemi uygulayan işletmelerin sağladıkları faydaları tespit etmeye yönelik olarak sorulara verdikleri cevapların frekansları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları tablo 15’de verilmiştir

**Tablo 9.** TZÜ Sistemi Uygulayan İşletmelerin TZÜ Uygulamasından Sağladığı Faydalar

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	*Ortalama (X)	Standart Sapma
Sunulacak hizmetin maliyetinde azalma sağlanmaktadır.	n	-	-	1	28	18	47	4,36	0,53
	%	-	-	2,1	59,6	38,3	100		
Müşterilerin istediği hizmet özellikleri ve fonksiyonlarının sağlanması kolaylaşmaktadır.	n	-	2	2	30	13	47	4,15	0,69
	%	-	4,3	4,3	63,8	27,6	100		
Tedarikçilerden sağlanan hammadde ve malzeme ile üretilecek hizmet parça ve bileşenlerinin maliyeti azalmaktadır.	n	-	2	4	30	11	47	4,06	0,70
	%	-	4,3	8,5	63,8	23,4	100		
İsraf önlenmektedir.	n	-	-	1	20	26	47	4,53	0,54
	%	-	-	2,1	42,6	55,3	100		
Stoklara daha az sermaye bağlanmaktadır.	n	-	-	3	21	23	47	4,43	0,62
	%	-	-	6,4	44,7	48,9	100		
Stoklar minimum düzeyde tutularak stok bulundurma maliyeti ve stok yerine olan ihtiyaçta azalma sağlanmaktadır.	n	-	-	1	23	23	47	4,47	0,55
	%	-	-	2,2	48,9	48,9	100		

\*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

TZÜ sistemi uygulayan işletmelerin, bu sistemi uygulamalarından sağladıkları faydalar açısından incelendiğinde sırasıyla; “İsraf önlenmektedir.” (4,53), “Stoklar minimum düzeyde tutularak stok bulundurma maliyeti ve stok yerine olan ihtiyaçta azalma sağlanmaktadır.” (4,47), “Sunulacak hizmetin maliyetinde azalma sağlanmaktadır.” (4,36), “Stoklara daha az sermaye bağlanmaktadır.” (4,34), “Müşterilerin istediği hizmet özellikleri ve

fonksiyonlarının sağlanması kolaylaşmaktadır.” (4,15) görüşleri ön plana çıkmıştır. Standart sapması en büyük olan (0,70) ve aynı zamanda ortalaması en düşük olan (4,06) “Tedarikçilerden sağlanan hammadde ve malzeme ile üretilecek hizmet bileşenlerinin maliyeti azalmaktadır.” maddesi işletmelerin TZÜ sisteminden sağladıkları faydalar arasında en düşük öneme sahiptir.

**Tablo 10.** TZÜ Sisteminin Uygulanması Sırasında Ortaya Çıkan Sorunların Önem Derecelerinin Tespiti

		1.derece	2. derece	3. derece	4. derece	5. derece	Toplam	*Ortalama (X)
		önemli	önemli	önemli	önemli	önemli		
Enflasyon	n	7	-	-	9	31	47	4,21
	%	14,9	-	-	19,1	66	100	
Ekonomideki istikrarsız yapı	n	1	15	12	15	4	47	3,13
	%	2,1	31,9	25,6	31,9	8,5	100	
Kalifiye işgücü yetersizliği	n	3	3	14	15	4	47	3,49
	%	6,4	6,4	29,8	31,9	8,5	100	
Tedarikçi ile yeterli ilişki kurulamaması	n	9	21	9	1	7	47	2,49
	%	19,1	44,8	19,1	2,1	14,9	100	
Talepteki ani değişimler karşısında ihtiyaca cevap verilememesi	n	27	8	12	-	-	47	1,68
	%	57,5	17,0	25,5	-	-	100	

\*1.derece=en önemli ,5.derece=en az önemli

TZÜ sisteminin uygulanması sırasında karşılan sorunların önem derecelerinin tespit etmeye yönelik sorulan bu soruda 1 değeri en önemli sorun ve 5 değeri en az önemli sorun olarak ölçeklendirilmiştir. Talepteki ani değişimler karşısında ihtiyaca cevap verilememesi maddesi 1,68 ortalama değeri ile en önemli sorun olarak tespit edilmiştir. İkinci önemli sorun 2,49 ortalama değerine sahip olan tedarikçi ile yeterli ilişki kurulamaması maddesi olarak ortaya çıkmıştır. Ekonomideki istikrarsız yapı 3,13 ortalama değeri ile üçüncü önemli sorun olarak belirlenmiştir.

Kalifiye işgücü yetersizliği 3,49 ortalama değeri ile dördüncü ve enflasyon 4,21 ortalama değeri ile beşinci önemli sorun olarak ortaya çıkmıştır.

#### 4.5.2.2. TZÜ Sisteminin Uygulanmama Nedenlerinin Tespiti

Araştırmaya katılan işletmelerin, TZÜ sistemini uygulamama nedenlerinin tespitine yönelik sorulan sorulara verdikleri cevapların frekansları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 11.** TZÜ Sisteminin Uygulanmama Nedenleri

		Kesinlikle	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle	Toplam	*Ortalama (X)	Standart Sapma
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum			
Tam Zamanında Üretim sisteminin yeterince iyi bilinmemesi	n	6	34	3	8	4	55	2,45	1,10
	%	10,9	61,8	5,5	14,5	7,3	100		
Üst yönetimin yeterince desteğini alamamak	n	4	24	25	2	-	55	2,45	0,68
	%	7,3	43,6	45,5	3,6	-	100		
Tam Zamanında Üretim sisteminin işletme yapımıza uygun olmaması	n	-	8	2	44	1	55	3,69	0,74
	%	-	14,5	3,6	80,1	1,8	100		
Çalışanların yeniliklere açık olmaması	n	18	20	-	15	2	55	2,33	1,29
	%	32,7	36,4	-	27,3	3,6	100		
Muhasebe bilgi sisteminin Tam Zamanında Üretimi desteklememesi	n	12	20	8	10	5	55	2,56	1,27
	%	21,8	36,4	14,5	18,2	9,1	100		
TZÜ kullanımından herhangi bir yarar veya olumlu sonuç sağlanamayacağı düşüncesinin olması	n	2	-	26	20	7	55	3,55	0,85
	%	3,6	-	47,3	36,4	12,7	100		

\*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

TZÜ sistemini uygulamayan işletmelere neden TZÜ uygulamadıkları sorulduğunda TZÜ sisteminin işletme yapısına uygun olmaması (3,69),

TZÜ kullanımından herhangi bir yarar veya olumlu sonuç sağlanamayacağı düşüncesinin olması (3,55) ve bölümler arası işbirliği sağlamanın zorluğu (3,15) yanıtları ön plana çıkmıştır. TZÜ sistemini

uygulamayan işletmeler, TZÜ sisteminin yeterince iyi bilinmesine (%72,7), çalışanların yeniliklere açık olmasına (%69,1), muhasebe bilgi sistemi TZÜ'yü desteklemesine (%58,2) rağmen TZÜ kullanımından herhangi bir yarar veya olumlu sonuç sağlanamayacağı düşüncesinin olması (%96,4), TZÜ sisteminin işletme yapısına uygun olmaması (%85,5) ve bölümler arası işbirliği sağlamanın zorluğu (%65,4) düşüncelerinden dolayı işletmelerinde TZÜ sistemini uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 12.** İşletmelerin İlk madde Ve Malzeme Satın Almada Kullanılan Yönteme Göre Dağılımları

İ.M.M. Satın Alma Şekli	Frekans	Yüzde
İhtiyaca Göre alınmaktadır.	14	13,7
Önceden anlaşmış olduğum tedarikçiden ihtiyaç durumunda stoklama yapmadan malzemeyi işletmeye getirtirim.	33	32,4
Malzemeyi satın alır, kendi imkanlarımla depolarım	55	53,9
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan işletmelerin %55,9'u İlk madde ve malzemeyi satın alıp kendi imkânları ile depoladıklarını, %32,4'ü önceden anlaşmış oldukları tedarikçiden ihtiyaç durumunda stoklama yapmadan malzemeyi işletmeye getirttiklerini ve %13,7'si ise İlk madde ve malzemeyi ihtiyaca göre aldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 13.** İşletmelerin İlk madde ve Malzemeyi Sipariş Etme Zamanında Kullandıkları Yönteme Göre Dağılımı

İ.M.M. Sipariş zamanı	Frekans	Yüzde
Hizmet üretim bölümünün isteği doğrultusunda	25	24,5
Üretim bölümünün isteği doğrultusunda, Satıcıların yapmış olduğu miktar iskontoları düşünülerek ve Sipariş ve stok bulundurma giderlerine göre Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) yöntemiyle	24	23,5
Üretim bölümünün isteği doğrultusunda ve Sipariş ve stok bulundurma giderlerine göre Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) yöntemiyle	42	41,2
Bir önceki dönem hazırlanan bütçede belirtilen miktara göre ve Üretim bölümünün isteği doğrultusunda	11	10,8
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

İşletmelere ilk madde ve malzemeyi ne zaman sipariş ettikleri sorulduğunda ise, üretim bölümünün isteği doğrultusunda ve sipariş ve stok bulundurma giderlerine göre Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) yöntemiyle (%41,2), hizmet üretim bölümünün isteği doğrultusunda (%24,5) ve Üretim bölümünün isteği doğrultusunda, satıcıların yapmış olduğu miktar iskontoları düşünülerek ve sipariş ve stok bulundurma giderlerine göre ESM yöntemiyle

#### 4.5.3. İşletmelerin İlk Madde Ve Malzemeyi Satın Alma Şekilleri, Sipariş Etme Zamanları Ve Tedarikçileri İle Olan İlişki Düzeylerinin Tespit Edilmesi

##### 4.5.3.1. İşletmelerin İlk madde ve Malzemeyi Satın Alma Şekilleri

İşletmelerin İlk madde ve malzemeyi satın alma şekillerine yönelik olarak kullandıkları yöntemi belirlemek amacıyla sorulan soruya vermiş oldukları yanıtlar aşağıda belirtilmiştir.

##### 4.5.3.2 İşletmelerin İlk madde ve Malzemeyi Sipariş Etme Zamanı

Araştırmaya katılan işletmelere ilk madde ve malzemenin sipariş edilme zamanı bakımından hangi yöntemi kullandıkları sorulmuş ve verilen yanıtların frekansları ve yüzdeleri aşağıda gösterilmiştir.

(%22,5) siparişlerini verdikleri görüşü ön plana çıkmıştır.

##### 4.5.3.3 İşletmelerin Tedarikçilerle Olan İlişki Düzeylerinin Tespiti

Ankete katılan işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişki düzeylerine yönelik sorulara verdikleri yanıtların istatistiki değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.



**Tablo 14.** İşletmelerin Tedarikçileri İle Olan İlişki Düzeyleri

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Ortalama (X)	Standart Sapma
Hizmet ve süreçlerin tasarımında tedarikçilerle sürekli koordinasyon halindeyiz.	n	3	5	-	61	33	102	4,14	0,87
	%	2,9	4,9	-	59,8	32,4	100		
Hizmet tasarımına rutin olarak önemli tedarikçileri dâhil ederek tasarıma ilişkin maliyet dâhil her türlü bilgiyi paylaşıyoruz.	n	22	44	15	17	4	102	2,38	1,11
	%	21,6	43,1	14,7	16,7	3,9	100		
Önemli tedarikçilerimiz iş için bize bağımlıdır.	n	1	26	16	43	16	102	3,46	1,06
	%	1,0	25,5	15,7	42,2	15,7	100		
Yiyecek ve İçeceklerin malzeme kalitesindeki olumsuzluklardan tedarikçi sorumludur.	n	-	-	17	29	56	102	4,38	0,75
	%	-	-	16,7	28,4	54,9	100		

\*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

TZÜ sisteminin önemli bir paydaşı olan tedarikçiler ile olan ilişki düzeylerine bakıldığında, yiyecek içecek malzeme kalitesindeki olumsuzluklardan tedarikçi sorumlu olduğu (4,38), hizmet ve süreçlerin tasarımında tedarikçilerle sürekli koordinasyon halinde olduğu (4,14) ve önemli tedarikçilerin iş için işletmeye bağlı oldukları (3,46) sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin, hizmet tasarım sürecinde tedarikçiler ile koordinasyon sağlamalarına rağmen maliyet bilgilerini

paylaşmaya sıcak bakmadıkları görülmektedir (2,38).

#### 4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

**HA1:** İşletmelerin İlk madde ve malzeme satın alma şeklini belirleme noktasında TZÜ uygulayan işletmelerle TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık vardır

**Tablo 15.** TZÜ Sistemi veya Benzeri Bir Süreç Uygulayan İşletmelerle TZÜ Uygulamayan İşletmelerin İlk Madde ve Malzeme Satın Alma Şekli

İlk madde ve malzeme satın alma şekli	Konaklama İşletmenizde Tam Zamanında Üretim Sistemi (TZÜ) Uyguluyor musunuz?	Sayı	Ort. Uzaklık
Önceden anlaşmış olduğum tedarikçiden ihtiyaç durumunda stoklama yapmadan malzemeyi işletmeye getirtirim.	Evet	47	63,21
	Hayır	55	41,49
	<b>Toplam</b>	<b>102</b>	
Malzemeyi satın alır, kendi imkanlarımla depolarım.	Evet	47	42,45
	Hayır	55	59,24
	<b>Toplam</b>	<b>102</b>	
	Önceden anlaşmış olduğum tedarikçiden ihtiyaç durumunda stoklama yapmadan malzemeyi işletmeye getirtirim.	Malzemeyi satın alır, kendi imkanlarımla depolarım.	
<b>Mann-Whitney U</b>	<b>742,000</b>	<b>867,000</b>	
<b>P anlamlılık düzeyi</b>	<b>,000</b>	<b>,001</b>	

Araştırmaya katılan işletmelerin “Önceden anlaşmış olduğum tedarikçiden ihtiyaç durumunda stoklama yapmadan malzemeyi işletmeye getiririm.” Maddesine verdikleri yanıtlara uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde ( $p=0,000$  ve  $p<\alpha$ ) TZÜ uygulayan işletmelerle, uygulamayan işletmeler arasında ilk madde ve malzemenin satın alınma şekli bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. TZÜ felsefesini benimsemiş olan bir işletmenin, ilk madde ve malzeme alımlarında, ilk madde ve malzemeyi önceden anlaşmış olan tedarikçiden, ihtiyaç duyulan anda stoklama yapmadan işletmeye getirtmesi gerekmektedir. Dolayısıyla TZÜ uygulayan işletmelerin, uygulamada TZÜ felsefesinin gerekliliği olan durumu yerine getirdikleri gözlemlenmiştir.

“Malzemeyi satın alır, kendi imkânlarımla depolarım” maddesine verilen yanıtlara uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre;  $\alpha=0.05$

anlamlılık düzeyinde ( $p=0,001$  ve  $p<\alpha$ ) TZÜ uygulamayan işletmelerle, TZÜ uygulayan işletmeler arasında ilk madde ve malzemenin satın alınma şekli bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. TZÜ uygulamayan bir işletmede, ilk madde ve malzemenin satın alınıp depolanması ve ihtiyaç duyulan anda depodan çıkarılarak üretimde kullanılması gerekmektedir. Dolayısıyla TZÜ uygulamayan işletmelerin vermiş oldukları yanıtların uygulamakta oldukları sistemle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Her iki maddeye verilen yanıtlara göre; TZÜ sistemi uygulayan işletmelerle TZÜ uygulamayan işletmeler arasında, ilk madde ve malzemenin satın alma şekli açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilerek HA1 hipotezi kabul edilmiştir.

**HA2:** İşletmelerin İlk madde ve malzemeyi sipariş etme zamanı bakımından TZÜ uygulayan işletmelerle TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 16.** TZÜ Sistemi Uygulayan İşletmelerle TZÜ Uygulamayan İşletmelerin İlk Madde Ve Malzeme Sipariş Etme Zamanları

İlk madde ve malzeme sipariş etme zamanı	Konaklama İşletmenizde Tam Zamanında Üretim Sistemi (TZÜ) Uyguluyor musunuz?	Sayı	Ort. Uzaklık
Üretim bölümünün isteği doğrultusunda, Satıcıların yapmış olduğu miktar iskontoları düşünülerek ve Sipariş ve stok bulundurma giderlerine göre Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) yöntemiyle	Evet, TZÜ veya farklı bir isimle TZÜ'ye benzer bir süreç uyguluyoruz.	47	56,28
	Hayır	55	47,42
	<b>Toplam</b>	<b>102</b>	
Bir önceki dönem hazırlanan bütçede belirtilen miktara göre ve Üretim bölümünün isteği doğrultusunda	Evet, TZÜ veya farklı bir isimle TZÜ'ye benzer bir süreç uyguluyoruz.	47	47,00
	Hayır	55	55,35
	<b>Toplam</b>	<b>102</b>	
<b>Tablo.16 Devamı</b>			
	Üretim bölümünün isteği doğrultusunda, Satıcıların yapmış olduğu miktar iskontoları düşünülerek ve Sipariş ve stok bulundurma giderlerine göre Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) yöntemiyle	Bir önceki dönem hazırlanan bütçede belirtilen miktara göre ve Üretim bölümünün isteği doğrultusunda.	
Mann-Whitney U	1068,000	1081,000	
P anlamlılık düzeyi	,037	,004	

Her iki maddeye de uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda, ( $p=0,037$  ve  $p=0,004$ ) anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edildiği için HA2 hipotezi kabul edilmiştir.

TZÜ sistemini benimsemiş olan bir işletmenin ilk madde ve malzeme siparişlerini, TZÜ felsefesinin önemli bir unsuru olan talep çekmeli sisteme uygun olarak, üretim bölümünün isteği doğrultusunda vermesi gerekir. Öte yandan sipariş esnasında satıcıların yapmış oldukları iskontolar ve stok bulundurma maliyetlerinin de dikkate alınması gerekir. Bu açıdan incelediğinde, araştırmaya katılan işletmelerin, “Üretim bölümünün isteği doğrultusunda, Satıcıların yapmış olduğu miktar iskontoları düşünülerek ve Sipariş ve stok bulundurma giderlerine göre Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) yöntemiyle” maddesine verdikleri yanıtlara uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre,  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde ( $p=0,037$  ve  $p<\alpha$ ) TZÜ uygulayan işletmelerle TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Dolayısıyla TZÜ uygulayan işletmelerin uygulamada TZÜ felsefesinin gerekliliği olan bu durumu uyguladıkları görülmüştür.

İşletmelerin, ilk madde ve malzemeyi “Bir önceki dönem hazırlanan bütçede belirtilen miktara göre ve Üretim bölümünün isteği doğrultusunda” sipariş edeceği maddesine vermiş oldukları yanıtlara uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre,  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde ( $p=0,004$  ve  $p<\alpha$ ) TZÜ uygulayan işletmelerle TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. TZÜ sistemini uygulamayan bir işletmenin, daha çok geleneksel yollarla ilk madde ve malzeme sipariş edeceği, siparişleri verirken geçmiş dönem bütçelerinin de dikkate alınacağı görüşü araştırmanın uygulanması esnasında araştırmaya katılan işletme yöneticileri tarafından beyan edilmiştir. Dolayısıyla TZÜ uygulamayan işletmelerinde geleneksel yöntemle uyumlu bir sistem uyguladıkları görülmüştür.

**HA3:** İşletmelerin hizmet ve süreçlerin tasarımında tedarikçilerle sürekli koordinasyon halinde olmaları bakımından TZÜ uygulayan işletmelerle TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 17.** Hizmet Ve Süreçlerin Tasarımında Tedarikçilerle Sürekli Koordinasyon Halinde Olunması İle TZÜ Uygulanıp-Uygulanmaması Arasındaki Farklılıkların Tespiti Ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
TZÜ veya benzeri bir süreç uygulamaktayız.	0	1	0	26	20	47
TZÜ uygulamıyoruz.	3	4	0	35	13	55
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>61</b>	<b>33</b>	<b>102</b>
	Sayı			Ort. Uzaklık		
TZÜ veya benzeri bir süreç uygulamaktayız.	47			58,30		
TZÜ uygulamıyoruz.	55			45,69		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					
<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>					
	<b>0,013</b>					

\*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Hizmet ve süreçlerin tasarımında tedarikçilerle sürekli koordinasyon halinde olunması açısından TZÜ uygulayan işletmelerle, uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla verilen yanıtlara

Mann-Whitney U testi uygulanmış ve  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılabilir ( $p=0,013$  ve  $p<\alpha$ ) HA3 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre TZÜ sistemi uyguladığını belirten 46 işletme, hizmet ve süreçlerin tasarımında tedarikçileri ile sürekli koordinasyon halinde olduklarını belirtmişlerdir. TZÜ sisteminin sağlıklı bir biçimde işlemesi için gerekli olan, “*Tedarik örgütlenmesinin etkin bir şekilde kullanımı ile hammadde veya yarı mamullerin üretime tam zamanında sevk edilmesi*” unsurunun araştırmaya katılan ve TZÜ sistemi uyguladığını belirten

işletmeler tarafından sağlanmış olduğu görülmektedir.

**HA4:** İşletmelerin hizmet tasarımına rutin olarak önemli tedarikçileri dâhil ederek tasarıma ilişkin maliyet dâhil her türlü bilgiyi paylaşmaları bakımından TZÜ uygulayan işletmelerle TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 18.** Hizmet Tasarımına Rutin Olarak Önemli Tedarikçileri Dâhil Ederek Tasarıma İlişkin Maliyet Dahil Her Türlü Bilginin Paylaşılması İle TZÜ Uygulanıp-Uygulanmaması Arasındaki Farklılıkların Tespiti ve Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
TZÜ veya benzeri bir süreç uygulamaktayız.	17	11	1	16	2	47
TZÜ uygulamıyoruz.	5	33	14	1	2	55
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>44</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>102</b>
	Sayı			Ort. Uzaklık		
TZÜ veya benzeri bir süreç uygulamaktayız.	47			51,06		
TZÜ uygulamıyoruz.	55			51,87		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					
<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>					
	<b>0,885</b>					

Hizmet tasarımına rutin olarak önemli tedarikçileri dâhil ederek tasarıma ilişkin maliyet dahil her türlü bilginin paylaşılmasının, TZÜ veya benzeri bir süreç uygulayan ve TZÜ uygulamayan işletmeler açısından anlamlı bir fark olup olmadığının ortaya konulması için Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılarak ( $p=0,885$  ve  $p>\alpha$ ), HA4 hipotezi reddedilmiştir.

TZÜ sistemi veya TZÜ benzeri bir süreç uygulayan ve TZÜ uygulamayan işletmeler arasında, hizmet

tasarımına tedarikçileri dâhil ederek maliyet dâhil her türlü bilginin paylaşılması açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir başka ifade ile işletmeler maliyet paylaşımı konusunda tutucu bir tutum izlemekte ve maliyetlerini paylaşmaya sıcak bakmamaktadırlar.

**HA5:** İşletmelerin önemli tedarikçilerini iş için kendilerine bağımlı görmeleri bakımından TZÜ uygulayan işletmelerle TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 19.** İşletmelerin Önemli Tedarikçilerini İş İçin Kendilerine Bağımlı Görmeleri İle TZÜ Uygulanıp-Uygulanmaması Arasındaki Farklılıkların Tespiti ve Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
TZÜ veya benzeri bir süreç uygulamaktayız.	0	4	9	27	7	47
TZÜ uygulamıyoruz.	1	22	7	16	9	55
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>43</b>	<b>16</b>	<b>102</b>
	Sayı			Ort. Uzaklık		
TZÜ veya benzeri bir süreç uygulamaktayız.	47			59,45		
TZÜ uygulamıyoruz.	55			44,71		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					
<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>					
	<b>0,008</b>					

İşletmelerin önemli tedarikçilerini iş için kendilerine bağımlı görmeleri bakımından, TZÜ veya benzeri bir süreç uygulayan ve TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir fark olup olmadığının ortaya konulması için Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılarak ( $p=0,008$  ve  $p<\alpha$ ), HA5 hipotezi kabul edilmiştir.

TZÜ sistemi veya TZÜ benzeri bir süreç uygulayan

işletmelerin önemli tedarikçilerini iş için kendilerine bağımlı gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

**HA6:** İşletmelerin yiyecek ve içeceklerin malzeme kalitesindeki olumsuzluklardan tedarikçileri sorumlu görmeleri bakımından TZÜ uygulayan işletmelerle TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık vardır

**Tablo 20.** İşletmelerin Yiyecek-İçecek Kalitesindeki Olumsuzluklardan Tedarikçileri Sorumlu Görmeleri İle TZÜ Uygulanıp-Uygulanmaması Arasındaki Farklılıkların Tespiti ve Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
TZÜ veya benzeri bir süreç uygulamaktayız.	0	0	4	11	32	47
TZÜ uygulamıyoruz.	0	0	13	18	24	55
<b>Toplam</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>56</b>	<b>102</b>
	Sayı			Ort. Uzaklık		
TZÜ veya benzeri bir süreç uygulamaktayız.	47			58,98		
TZÜ uygulamıyoruz.	55			45,11		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					
<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>					
	<b>0,009</b>					

İşletmelerin yiyecek-içecek kalitesindeki olumsuzluklardan tedarikçilerini sorumlu görmeleri bakımından, TZÜ veya benzeri bir süreç uygulayan ve TZÜ uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir fark olup olmadığının ortaya konulması için

Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılarak ( $p=0,009$  ve  $p<\alpha$ ), HA6 hipotezi kabul edilmiştir.

TZÜ sistemi veya TZÜ benzeri bir süreç uygulayan

işletmelerin, TZÜ uygulamayan işletmelere göre tedarikçilerini yiyecek-içecek kalitesindeki olumsuzluklardan daha çok sorumlu gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmenin artması, ulaşım imkânlarının kolaylaşması ve insanların sosyal istek ve imkânlarının artması, kültürel ve turistik faaliyetlere olan talebin tüm dünyada çoğalmasına yol açmıştır. Turistik faaliyetlere olan talebin çoğalması, bu alanda hizmet sunan işletmelerin artmasına dolayısıyla insanların temel sosyal ihtiyaçlarından olan tatil ve eğlence isteklerinin daha kolay elde etmesine yol açmıştır. Turizm ve konaklama sektörleri özellikle son çeyrek asırda küreselleşmenin etkisi ile en hızlı büyüyen sektörlerden birisi haline gelmişlerdir.

Araştırmanın yapıldığı Antalya bölgesine yılda 11,5 milyon turistin gelmesi, bunun yanında yüzlerce alternatif tesisin bulunması, bölgedeki işletmeler açısından önemli bir rekabet ortamının oluşmasına yol açmıştır. Yapılan bu çalışmada, 5 yıldızlı tesislerde işletme için büyük önem arz eden maliyetlerin düşürülerek rekabet edilebilirliğin artırılmasına ve bu fonksiyonun yerine getirilmesi sürecinde de kalitenin düşmemesini sağlayacağı varsayılan TZÜ sisteminin uygulanma düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin TZÜ hakkındaki bilgi düzeyleri, işletme yapılarına uygunluğu ve TZÜ uygulamaları sonucunda elde edecekleri avantajlar, uygulamıyorlarsa da katlanmak zorunda oldukları dezavantajlar ortaya konmaya çalışılmıştır.

TZÜ sisteminin uygulanabilmesi, bu sistemi destekleyici etkin bir tedarik ağı ve yönetim anlayışı ile mümkündür. Konaklama işletmeleri açısından bakıldığında, işletmelerin hizmetlerin sunumunda en büyük işbirlikçileri olan tedarikçileri ile tamamen uyum sağlamış olması, TZÜ sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için en önemli unsurdur. Tedarikçileri ile yeterli düzeyde koordinasyonu sağlayamadan TZÜ sistemi uygulayan bir konaklama işletmesinin, talep edilen hizmeti zamanında sunarak müşteri memnuniyetini sağlaması oldukça zor olacaktır. TZÜ sisteminin konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek ve oda malzemeleri gibi departmanlarında uygulanması halinde, gerekli olan hammaddelerin ve ilk madde ve malzemelerin tam ihtiyaç duyulan anda tedarik edilebilmesine yönelik bir tedarik zinciri kurulması gerekmektedir. Nitekim tedarikçilerin, bölgede çok

sayıda işletmenin mevcut olmasından dolayı her bir işletmeye TZÜ destekleyen bir tedarik hizmeti sunması imkânsızdır. Araştırma esnasında işletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, işletmelerin ihtiyaç duyulan ilk madde ve malzemeleri kapsayan belirli bir sipariş miktarını tedarikçilerden talep ettikleri, tedarikçilerinde belirli bir teslimat programları olduğu ve genellikle haftalık olarak siparişleri belirli bir plan içerisinde işletmelere ulaştırdıkları görülmüştür.

Yapılan araştırma neticesinde aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir;

- Araştırma esnasında işletme departman yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşmelerde, işletme yetkililerinin TZÜ sistemi hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür.
- TZÜ sistemi ile ilgili açıklayıcı bilgilerin sunulmasının ardından yöneticilerin bir kısmı genel olarak TZÜ sistemini veya farklı bir isim altında da olsa TZÜ'ye benzer bir sistemi uyguladıklarını, yöneticilerin bir kısmı da TZÜ sistemini uygulamadıklarını ifade etmişlerdir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin 102 adet işletmenin 47'si TZÜ veya benzeri bir yöntemi uyguladıklarını belirtirken, 55'i ise TZÜ uygulamadıklarını belirtmişlerdir.
- TZÜ veya benzeri bir yöntemi uyguladıklarını belirten işletmelerin % 87,2'sinin yiyecek-içecek departmanında TZÜ'yü uyguladıkları görülmüştür.
- TZÜ veya benzeri bir yöntemi uyguladıklarını belirten işletmeler, özellikle israfın önlenmesi, stokların minimum düzeyde tutularak stok bulundurma maliyetini azaltması ve stoklara daha az sermaye bağlanmasını TZÜ'nün uygulanmasından sağlanan en önemli faydalar olarak belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan işletmeler, TZÜ veya benzeri bir yöntemi uygulanması sırasında talepteki ani değişimler karşısında ihtiyaca cevap verilememesini ve tedarikçi ile yeterli ilişki kurulmamasını TZÜ'nün uygulanması sırasındaki karşılaşılan sorun olarak görmekteyler.
- TZÜ uygulamayan işletmeler, TZÜ'nün yeterince iyi bilinmemesi ve çalışanların yeniliklere açık olmamasından dolayı TZÜ'yü uygulamadıklarını belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan işletmelerden, TZÜ uygulayanlar önceden anlaşmış oldukları

tedarikçiden ihtiyaç halinde ilk madde ve malzemeyi işletmeye getirttiklerini belirtirken, TZÜ uygulamayan işletmeler ise malzemeyi satın alıp kendi imkânları ile depoladıklarını belirtmişlerdir.

- Ankete katılan işletmelerin çoğunluğu ekonomik sipariş miktarı yöntemiyle ilk madde ve malzeme sipariş etme zamanını belirlediklerini ifade etmişlerdir.
- Ankete katılan işletmelerin tedarikçilerle olan ilişki düzeylerine bakıldığında, hizmet ve süreç tasarımı tedarikçilerle sürekli koordinasyon halinde olmalarına rağmen maliyet bilgisi paylaşımına sıcak bakmadıkları görülmüştür.
- Ankete katılan işletmelerin tamamı tedarikçileri ile genellikle bir yıllık dönem için sözleşme yaptıklarını belirtmişlerdir.
- Ankete katılan işletmelerin tamamı depo görevlisi çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında TZÜ uygulayan işletmeler ile TZÜ uygulamayan işletmelerin bakış açılarını tespit etmek ve farklılıkları ortaya koymak amacıyla hipotezler yazılmıştır. Bu hipotezler test edilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- İşletmelerin ilk madde ve malzeme sipariş etme şekilleri bakımından, TZÜ uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin ilk madde ve malzeme sipariş etme zamanları açısından TZÜ uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- İşletmelerin hizmet ve süreçlerin tasarımı tedarikçilerle sürekli koordinasyon halinde olmaları bakımından TZÜ uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin, hizmet tasarımı rutin olarak önemli tedarikçileri dâhil ederek maliyetleri de içeren her türlü bilgiyi paylaşmaları açısından TZÜ uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- TZÜ uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında, önemli tedarikçilerini iş için kendilerine bağımlı görmeleri

açısından anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür.

- Yiyecek ve içeceklerin kalitesindeki olumsuzluklardan tedarikçileri sorumlu görmeleri açısından TZÜ uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin TZÜ uygulama düzeylerinin araştırıldığı bu çalışma ile araştırmaya katılan işletmelerin TZÜ veya benzeri bir süreç uyguladıkları görülmüştür. TZÜ uygulamadığını belirten işletmelerde dahi TZÜ benzeri bir süreç bulunduğu, özellikle yiyecek departmanında çabuk bozulma riski olan ve hızlı tüketilen yaş meyve ve sebze gibi ürünlerin TZÜ ile benzerlik gösteren bir yöntemle tedarik edildiği yüz yüze yapılan görüşmelerde işletme yetkililerince belirtilmiştir. İşletmelerin bilerek veya bilmeyerek TZÜ veya benzeri bir süreç uyguladıklarından söz edilebilir.

Yapılan araştırma neticesinde, işletmelerin mevcut tedarik yöntemlerinin TZÜ'ye benzer olduğu ancak işletme yöneticilerinin TZÜ hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları anlaşılmıştır. TZÜ'nün işletmelerde daha yaygın ve etkin olarak kullanılması ile işletmelerin birçok fayda sağlayacağı şüphesizdir. Bu nedenle özellikle personel eğitimi konularına önem verilerek, işletme çalışanlarının TZÜ hakkındaki bilgi düzeylerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Öte yandan sektörde faaliyet gösteren tedarikçilerinde işletmelere TZÜ uygulamasını kolaylaştırmaya yönelik tedarik planlaması yapmalarının hem kendileri hem de konaklama işletmeleri açısından faydalı sonuçları olacağı anlatılmalıdır. TZÜ uygulamayan işletmelere, özellikle TZÜ uyguladığı takdirde ilk madde ve malzemeye ilişkin israfın önleyeceği yada azaltacağı, stoklama maliyetlerini azaltacağı, kaynakları daha etkin ve verimli kullanacağı ve değişen müşteri istek ve beklentilerine daha iyi cevap vereceği konularında bilgi verilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Abdul-nour, G., Lambert, S. and Drolet, J. (1998). Adaptation Of JIT Phylosophy And KanbanTechniqueto A Small-Sized Manufacturing Firm; A Project Management Approach, Computers Industrial Engineering, 35(3-4): 419-422.
- Acar, N. (2003). Tam Zamanında Üretim, MPM Yayınları, Ankara.
- Acar, D., Ömürbek, N. ve Eroğlu, A.H. (2006). Tam Zamanında Üretim Sisteminin Tekstil Sektöründeki Uygulama Boyutları, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(1): 21-40.
- Akyol, B. (2008). Jidoka-Sıfır Fireli Üretim, [http://groups.google.bg/group/batudan/browse\\_thread/thread/c751d4d88d51e207](http://groups.google.bg/group/batudan/browse_thread/thread/c751d4d88d51e207) 20.03.2015.
- Altuğ, O. (1996). Maliyet Muhasebesi, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Altunay, A. (2007). Çağdaş Maliyetleme Sistemlerinden Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Tekstil İşletmesinde Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2015). Antalya ili 2014 yılı turizm istatistikleri. [http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR\\_88282/2014-yili.html](http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR_88282/2014-yili.html) 15.09.2015
- Barlow, Gerald L. (2000). Just-in-Time: Implementation within the Hotel Industry: A case Study, First World Conference on Production and Operations Management, Sevilla.
- Baykoç, Ö.F., Ege, Y. Ve Shahla, R.A. (2002). Kanban Sayısı Ve İşlem Zamanı Dağılımlarının Hücreyel İmalat Ortamındaki Bir JIT Sisteminin Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, DEÜ Mühendislik Fakültesi Fen Ve Mühendislik Dergisi, 4(2): 17-27.
- Benton, W.C. and Shin, H. (1998). Manufacturing planning and control: The evolution of MRP and JIT integration, European Journal of Operational Research, 110(3): 411-440.
- Brinker, B. (1996). Handbook of Cost Management, Warren Gorham & Lamont, New York.
- Büyükmirza, K. (2008). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi (Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Cao, Q. and Schniederjans, M.J. (2004). A revised EMQ/JIT production-run model: An examination of inventory and production costs, International Journal of Production Economics, 87(1): 83-95.
- Dal, C. (2008). Shojinka-İş Gücü Dengeleme. <http://www.leanacademy.com.tr/shojinka/4-9-shojinka.html> , 25.03.2015.
- Demir, C. (2006). Tam Zamanında Üretim ve Otomotiv Sektöründe Kanban Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Didin, S. ve Köroğlu, Ç. (2008). Konaklama İşletmelerinin Satışlar- Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7: 111-125.
- Dünya Turizm Örgütü. (2015). 2014 Yılı Dünya Turizm İstatistikleri. <http://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/978928416899> ,10.09.2015.
- Erdoğan, B.Z., Haşit, G. ve Taşer, A. (2006). Tam Zamanlı Üretim Sisteminin Kütahya İlinde Seramik Üretimi Yapan KOBİLER’de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (16): 191-212.
- Erol, İ. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Ve Tam Zamanında Üretim Yaklaşımlarının Satın alma İşlevi İle İlişkilendirilmesi, Bütünsel Bir Yaklaşım Önerisi, Makina Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi, 15(4): 2-18.
- Eymen, U.E. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, [http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS\\_15.0\\_ile\\_Veri\\_Analizi.pdf](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS_15.0_ile_Veri_Analizi.pdf) , 20.05.2016.
- Fazel, F., Fischer, K.P. and Gilbert, E.W. (1998). JIT purchasing vs. EOQ with a price discount: An analytical comparison of inventory costs, International Journal of Production Economics, 54(1): 101-109.



- Firuzan, E. (2004). Tam Zamanında Üretim Sisteminin Bir İşletmede Uygulanması, Yönetim ve Ekonomi, 11(2): 41-51.
- Flynn, B.B., Sakakibara, S. and Schroeder, R.G. (1995). Relationship Between JIT and TQM Practices and Performance, Academy of Management Journal, 38(5): 1325-1360.
- Gupta, Yash P. And Heragu, Sunderesh S. (1991). Implications of Implementing Just in Time Systems, Technovation, 11(3): 143-162.
- Güner, E. ve Karaca, M. E. (2004). Tam Zamanında Üretim Sisteminde Tedarikçi İlişkileri Ve En İyi Parti Büyüklüğü Üzerine Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 19(4): 443-454.
- Hall, R. (1987). Attaining Manufacturing Excellence: Just-in-Time, Total Quality, Total People Involment, Dow-Jones Irwin, Illinois.
- Ho, J.C. and Chang, Y.L. (2001). An Integrated MRP and JIT Framework, Computers & Industrial Engineering, 41(2): 173-185.
- Horngren, C., and Foster, G. (1987). Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Prentice Hall, New Jersey.
- Huq, Z. and Huq, F. (1994). Embedding JIT in MRP: The Case of Job Shops, Journal of Manufacturing Systems, 13(3): 153-164.
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2015). 2014 Yılı İstatistikleri. <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/tr/turizm-istatistik/2014-y%C4%B1%C4%B1-turizm-istatistikleri> , 15.09.2015.
- Johnderembse, M. A., and White, G. P. (1991). Operations Management, (Çev.Özkan & Esmeray), West Publishing Company, New York.
- Kanat, S. ve Güner, M. (2006). Tam Zamanında Üretim Sisteminin Tekstil Ve Konfeksiyon Sanayine Uygulanabilirliği, Tekstil ve Konfeksiyon, 16(4): 274-278.
- Karacıoğlu, R. (1997). Yeni Bir Yönetim Aracı Olarak Hedef Fiyata Göre Maliyetleme Yönetimi, Pazarlama Dünyası.
- Keegan, D., Eiler, R. and Avania, J. (1998). An Advanced Cost Management System For The Factory Of The Future, Management Accounting.
- Kootanaee, Akbar J., Kootanaee, Shahab G., Solehboni, Zahra A. and Kootanaee, Abdolreza J. (2013). Just-in-Time manufacturing system, Revolution in Management Accounting From Concept to Implement, International Review of Management and Business Research, 2(1) : 149-154.
- Min, W. and Pheng, L.S. (2006). EOQ, JIT and fixed costs in theready-mixed concrete industry, International Journal of Production Economics, 102(1): 167-180.
- Ming-Wei, J. and Shi-Lian, L. (1992). A hybrid system of manufacturing resource planning and just-in-time manufacturing, Computers in Industry, 19(1): 151-155.
- Monden, Y. (1983). Toyota Production System, Industrial Engineering and Management Press, Georgia.
- Ohno, T. (1996). Toyota Ruhu, (Çev. C. Feyyat), Scala Yayıncılık, İstanbul.
- Olal, H. ve Korzay, M. (1993). Otel İşletmeciliği, 2. Basım, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
- Otomot. (2007). Toyota Tarihi, <http://otomot.net/2007/06/12/toyota-tarihi/> , 15.03.2015.
- Savaş, O. (2003). Tam Zamanında Üretim Sisteminin Gerekirdiği Maliyet Muhasebesinin Temel Nitelikleri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (20):203-218.
- Savsar, M. and Al-Jawini, A. (1995). Simulation Analysis Of Just-In-Time Production Systems, International Journal of Production Economics, 42(1): 67-78.
- Sengupta, S., Davis, R.P. and Ferrell, W.G. (1993). Production Planning and Control in a JIT Environment, Applied Mathematical Modelling. 17(1): 41-46.
- Shingo, S. (1985). A Revolution in Manufacturing: The SMED System, Productivity Press , Cambridge.
- Soyuer, H. (1999). Tam Zamanında Üretim Sistemlerinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanma Koşulları,

- Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 1(2): 155-166.
- Sönmez, E. (2007). Tam Zamanında Üretim Sisteminde Maliyet Muhasebesi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi, Eskişehir Orhangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2): 69-90.
- Şahin, M. vd. (2001). Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şener, B. (1997). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şengel, S. (2013). Konaklama İşletmeleri Muhasebesi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği. (2015). <http://www.tuyed.org.tr/?s=ispanya>, 20.09.2015.
- Üreten, S. (1998). Üretim/İşlemler Yönetimi Planlama-Denetim Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları, THK Matbaası, Ankara.
- Üreten, S. (2005). Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Vargün, H. (2009). Tam Zamanında Üretim Modeline Göre Maliyetlerin İzlenebilirliği, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (44): 251-263.
- Villa, A. and Taurino, T. (2013). From JIT to Seru, for a production as lean as possible, Procedia Engineering, 63: 956-965.
- Yamak, O. (1999). Üretim Yönetimi: Sistemsel Bir Yaklaşım, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yıldız, F. ve Atanoğlu, S. (2011). Çorlu Bölgesinde Faaliyette Bulunan Üretim İşletmelerinde Tam Zamanında Üretim Sisteminde Maliyet Muhasebesinin Uygulanması, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (49): 55-65.
- Zerenler, M. (2004). Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri, İş, Güç-Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1), <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=185&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, 25.03.2015.
- Zerenler, M., ve İraz, R. (2006). Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi,