

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN HOSPITALITY ENTERPRISES

Mustafa TANDOĞAN

Yakın Doğu Üniversitesi, İşletme Doktora Öğrencisi, antalyamavi@gmail.com, Lefkoşa / KKTC

ÖZ

Günümüzün hızla gelişen sektörlerinden biri olan turizm, küresel çevrede yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasi gelişmeler nedeniyle rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerden biri haline gelmiştir. Küresel rekabetle birlikte diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de işletmeler artık bireysel becerileriyle rekabet edememekte, içinde buldukları tedarik zincirinin bütünüyle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar.

İmalat sektöründe tedarik zincirleri ve zincirdeki alıcı-tedarikçi ilişkisi yoğun bir şekilde çalışılmışken hizmet sektörünün bir parçası olan turizm sektöründe çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Literatürdeki bu boşluktan yola çıkarak tasarlanan çalışmada, turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerinin turizm tedarik zinciri yönetimi kapsamındaki alıcı-tedarikçi ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkisine verdikleri önem düzeyi ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin konaklama işletmelerinin hangi özelliklerine göre farklılaştığı araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Tedarik Zinciri, Otel İşletmeleri, Yönetim

ABSTRACT

Tourism, which is one of the rapidly developing sectors of today, has become one of the sectors where competition is most experienced due to the economic, social and political developments in the Global Environment. As with global competition, businesses in the tourism sector no longer compete with their individual skills, and they are forced to compete in the entire supply chain. In the manufacturing sector, while the supply chains and the customer-supplier relationship in the chain are working intensively, the tourism sector, which is a part of the service sector, is very limited. In this study, which was designed based on this gap in the literature, it was aimed to examine the customer-supplier relationships within the scope of tourism supply chain management of accommodation companies, which are an important part of the tourism sector. In this context, the importance of accommodation enterprises to the customer-supplier relationship and the characteristics of the customer-supplier relationships differ according to the characteristics of accommodation enterprises were investigated.

Keywords: Hospitality Enterprises, Supply Chain, Hotel Enterprises, Management

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ve rekabetin artışı ile birlikte müşteri taleplerindeki değişim, ürün ömrünün kısalması ve belirsizlikler artmıştır. İşletmeler ancak üretim zincirlerinin bütünündeki iyileştirmelerle rekabet edebilir hale gelmişlerdir. Bu durum tek başına işletmelerin değil, tedarik zincirlerinin rekabetinin söz konusu olduğu ağ rekabetini ortaya çıkarmış ve tedarik zincirlerinin önemini artırmıştır.

Tedarik zinciri yönetimi işletmelerin küreselleşmeye ve rekabet ortamına uyum sağlaması, pazar payını arttırabilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi için ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmelerine yönelik bir yaklaşımdır. İşletmeler müşterilerini tatmin edebilmek için zincirdeki bütün üyelerle işbirliği içerisinde olmaya çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için işletme iş süreçlerini iyileştirmeye aynı zamanda tedarik zincirinin parçası olan satıcı, dağıtıcı, müşteri, perakendeci ile karşılıklı işbirliği yollarını

geliştirmeye çalışmaktadır. Karşılıklı bilgi alışverişi ile maliyetler azalacak, belirsizlikler ortadan kalkacak ve işletmelerin rekabet gücü artacaktır. Bu doğrultuda işletmeler, çevreleriyle riski paylaşan, aşırı büyüme yerine uzmanlaşma yoluna giden hem müşterileriyle hem de tedarikçileriyle işbirliği sağlamaya çalışan işletmeler haline gelmiştir. Özellikle müşteri memnuniyetinin artması, ürün maliyetlerinin azalması ve kalitesinin artmasını sağlamada tedarikçilerle işbirliğinin işletmelere kazanç sağladığı görülmektedir.

Bugün dünyada en hızlı gelişen sektörlerin başında turizm gelmektedir. Ulaşım ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, insanların alım gücünün artması turizme ayrılan payın artmasını sağlamıştır. Turizm milli gelire katkı sağlar ve sağladığı döviz girdisiyle ödemeler dengesi açığının kapanmasında önemli rol oynar. Ayrıca ülke imajını belirler ve ülke için pazarlama aracı olma özelliğini gösterir. Dünyada turizm hareketleri gelişme gösterirken Türkiye’de de ekonomik politikalar ve turizmin gayri safi milli hasılaya katkısından dolayı turizm sektörü hızlı bir büyüme göstermiştir.

Son dönemde yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmelerle birlikte turizm sektörü rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm sektörü içerisinde yer alan işletmeler artık bireysel becerileriyle rekabet etmekte zorlanmaktadır. Bu ortamdaki rekabet şartları işletmeleri birlikte hareket etme ve yardım konularına önem vermesine yol açmıştır. Tedarik zinciri yönetimi gelişen ve değişen rekabetçi ortamda işletmelerin başarısını etkileyen olgularda biri olarak ortaya çıkmıştır. Turizm tedarik zinciri yönetimi, turistik mal ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması aşamasındaki ürün, para, bilgi ve hizmet akışının sağlandığı faaliyetlerin tamamıdır.

Turizm sektöründe oluşan konaklama, yeme-içme, gezi, eğlence vb. hizmetlerin oluşumu da birçok işletmenin katkısıyla sağlanabilmektedir. Konaklama işletmeleri verdikleri hizmetlerin çeşidine göre çok farklı ürün ve malzemelere ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı çok çeşitli ve fazla sayıda işletme ile tedarik ilişkisi içerisinde olduklarıdır. Bu sebeplerle turizm tedarik zincirlerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin incelenmesi önemlidir.

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Turizm tedarik zinciri yönetimi, turizm ürünlerinin tedarikçi, üretici ve dağıtım kanalı yoluyla müşterilere ulaştırılmasında ürün, para, bilgi ve hizmet akışı ile ilgili faaliyetlerin yönetimidir. Bu bölümde öncelikle turizm tedarik zinciri ve turizm tedarik zinciri yönetimi tanımlanarak, turizm tedarik zinciri üyelerinden bahsedilmiş ve geleneksel tedarik zinciri ile turizm tedarik zinciri karşılaştırması yapılmıştır. Sonrasında ise araştırmanın odağını oluşturan ve turizm tedarik zincirlerinin önemli bir üyesi olan konaklama işletmeleri hakkında bilgiler sunulmuş ve turizm tedarik zinciri yönetiminde alıcı-tedarikçi ilişkisi incelenmiştir.

2.1. Turizm Tedarik Zinciri

Tedarik zinciri teorisi bir ürün yaratma kapsamında zincirdeki üyelerin -tedarikçi, üretici, dağıtım kanalı unsurları ve müşterilerin- ilişkisini anlatmaya yönelik kavramlar, modeller ve ilişkiler bütünü ile ilgilidir. Turizm tedarik zinciri de basit bir şekilde turizm ürünlerini ve turistlerin deneyimlerini etkileyen ürün, para ve bilgi akışının gerçekleştiği faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

Literatürde yer alan turizm tedarik zincirinin farklı yazarlar tarafından yapılan tanımları da aşağıda Tablo 2.1.’de sunulmuştur. Buna göre Tapper ve Font (2008) ile Zhang vd. (2009) turizm tedarik zincirinin müşterilere sunum kısmıyla ilgili dağıtım tarafına odaklı tanımlamalar yapmışlardır. Piboonrungrroj (2009) ile Chen ve Yi (2010) ise tanımlamalarında daha geniş bir bakış açısıyla çok sayıda işletmenin varlığını ve aralarındaki işbirliği vurgulamışlardır.

Tablo 2.1. Turizm Tedarik Zinciri Tanımları

Tapper ve Font (2008)	Turizm tedarik zinciri tüketicilere turizm ürünlerinin dağıtımını yapmak üzere tüm mal ve hizmet tedarikçilerini içeren zincirdir.
Zhang vd. (2009)	Turizm tedarik zinciri belirli bir nihai turizm ürününün, katılımcılarının geniş bir yelpazede olduğu özel sektör ve kamu sektörüne dağıtım ve pazarlaması için uçuş ve konaklama gibi farklı bileşenlerden oluşan turizm ürün ve hizmetleriyle ilgili farklı faaliyetler yürüten turizm organizasyonlarını içeren ağdır.
Piboonrungrroj (2009)	Turizm tedarik zincirleri, yolcu taşıma ve konaklama hizmetlerinin sunucuları, besin vb. diğer gerekli malları sağlayan işletmeler, tur acenteleri ve tur operatörleri gibi servis sağlayıcıların bulunduğu, aralarında işbirliği bulunan zincirdir.
Chen ve Yi (2010)	Turizm tedarik zinciri, turizm ürünlerini ve turistlerin deneyimlerini etkileyen ürün, para ve bilgi akışının da içinde bulunduğu tüm turizm faaliyetlerinde kaynak paylaşımı, maliyetlerin azaltılması ve müşteri değerinin oluşturulması amaçlarını gerçekleştiren faaliyetler bütünüdür.

Tapper ve Font (2008) Turizm tedarik zinciri tüketicilere turizm ürünlerinin dağıtımını yapmak üzere tüm mal ve hizmet tedarikçilerini içeren zincirdir.

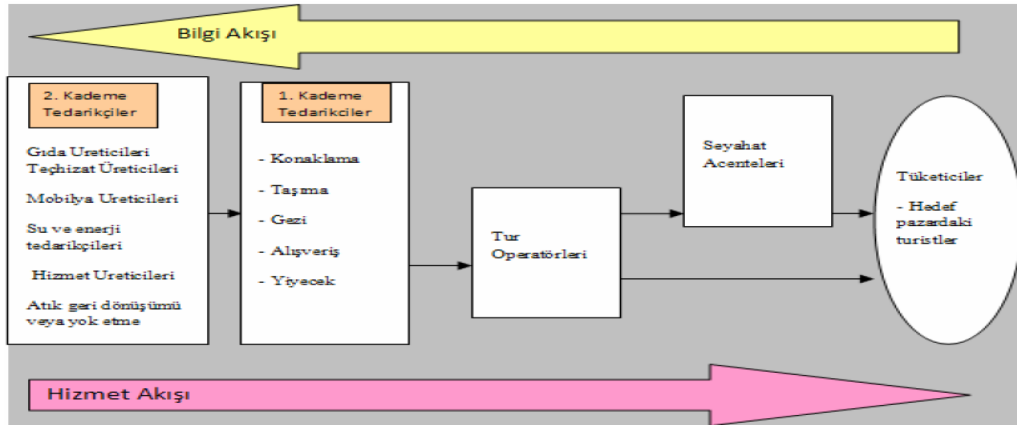
Zhang vd. (2009) Turizm tedarik zinciri belirli bir nihai turizm ürününün, katılımcılarının geniş bir yelpazede olduğu özel sektör ve kamu sektörüne dağıtım ve pazarlaması için uçuş ve konaklama gibi farklı bileşenlerden oluşan turizm ürün ve hizmetleriyle ilgili farklı faaliyetler yürüten turizm organizasyonlarını içeren ağıdır.

Piboonrungrroj (2009) Turizm tedarik zincirleri, yolcu taşıma ve konaklama hizmetlerinin sunucuları, besin vb. diğer gerekli malları sağlayan işletmeler, tur acenteleri ve tur operatörleri gibi servis sağlayıcıların bulunduğu, aralarında işbirliği bulunan zincirdir.

Chen ve Yi (2010) Turizm tedarik zinciri, turizm ürünlerini ve turistlerin deneyimlerini etkileyen ürün, para ve bilgi akışının da içinde bulunduğu tüm turizm faaliyetlerinde kaynak paylaşımı, maliyetlerin azaltılması ve müşteri değerinin oluşturulması amaçlarını gerçekleştiren faaliyetler bütünüdür.

Turizm sektöründe ürünler son kullanıcıya ulaştırılırken birçok işletmenin kaynaklarını ve işlevlerini birleştirmesini zorunlu kılmaktadır. Müşterinin satın aldığı ürün ile ilgili algısı aslında birçok işletmeyle bağlantılıdır. Yani turizm tedarik zinciri bir hizmet şebekesi gibidir. Bu hizmet şebekesinin halkaları arasında seyahat acenteleri, tur operatörleri ve son halka olarak müşteriler vardır. Bu halka, tüm zincir boyunca meydana gelen akışların (ürün, hizmet, bilgi, para) koordineli şekilde ilerlediği bir sistemdir.

Turizm tedarik zinciri müşterilere turizm ürünlerinin (konaklama, seyahat, yeme- içme vb.) sunulmasını sağlamak üzere gereken mal ve hizmetlerin tedarik edilmesiyle başlar. Şekil 2.1'de turizm tedarik zinciri yapısı basit bir anlatımla verilmiştir. Buna göre zincirin ilk halkasını oluşturan 2. kademe tedarikçiler, konaklama, yemek, taşıma, alışveriş ve gezi hizmetleri veren 1. kademe tedarikçilere ürün sağlayan gıda, mobilya, teçhizat, su, enerji vb. üreticileridirler. Zincirde yer alan tur operatörlerinin tedarikçileri ise tüketiciler ve/veya seyahat acenteleri için konaklama, taşıma, gezi, alışveriş ve yiyecek sağlayan 1. kademe tedarikçilerdir. Tur operatörleri bu hizmetleri seyahat acenteleri vasıtasıyla veya doğrudan tüketiciye sunarlar. Şekilde de gösterildiği gibi hizmet akışı 2. kademe tedarikçilerden tüketicilere doğru iken bilgi akışı tüketicilerden 2. kademe tedarikçilere doğru gerçekleşir.



Şekil 2.1. Turizm Tedarik Zinciri Yapısı (Zhang vd., 2009: 353)

2.2. Turizm Tedarik Zinciri Yönetimi

Mal üretiminin esas olduğu geleneksel tedarik zincirlerinde odak faaliyetler malın üretimi ile ilgili olurken, hizmet üretiminin esas olduğu turizm tedarik zincirlerinde odak, kapasitenin yönetimi, kaynakların esnekliği, bilgi akışı ve hizmet performansı gibi konularla ilgili olmaktadır. Bununla birlikte talep yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve alıcı-tedarikçi ilişkileri yönetimi gibi süreçlerde ise benzerlikler bulunmaktadır.

Turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerinde tedarik zinciri yönetimine verilen önem, üretim işletmelerine göre oldukça düşüktür (Piboonrungrroj ve Disney, 2009: 132). Bu durumun temel sebebi üretim işletmeleri ile hizmet -bu çalışmada turizm- işletmelerinin yapısal farklılıkları olmakla birlikte, konaklama işletmeleri yönetimlerinin zincirin bütününe rekabetçi etkisinin farkında olmamalarıdır. Diğer yandan hizmet işletmelerinde çoğunlukla zincirin işletmeden sonraki tarafı yani dağıtım kanalı tarafının önemli olduğunun düşünülmesi ve tedarik zinciri yönetiminin önemini yeterince kavranamamış olması da önemli etkenlerdir.

Krishnapillai vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada turizmde tedarik zinciri uygulamalarının önündeki engeller: (i) zincir üyelerinin yaklaşımları (zincir üyeleri arasındaki güven eksikliği, koordinasyon azlığı sebebiyle doğan esneksizlik, zincir üyelerinin bütünleşmeye yönelik isteksizlikleri), (ii) şirketlerin yapısı (küçük hacimli hareket, belge değişimindeki güvenlik konuları, organizasyon yapılarının çelişmesi), (iii) çalışanlar (çalışanlardaki bilgi eksikliği) ve (iv) bir ürün olarak “turizmin” yapısı olarak bulunmuştur.

Konaklama faaliyetlerinin de hizmetlerin tipik özelliklerini taşıması sebebiyle, konaklama hizmetinin kalitesinde tüm tedarik zinciri üyelerinin faaliyetlerini tam anlamıyla, eksiksiz ve zamanında yerine getirmesi oldukça önemlidir. Üretim alanında da zincirin tüm üyelerinin faaliyetlerindeki başarıları önemlidir. Ancak malların üretiminde gelişebilecek çeşitli hata ve aksaklıklar tüketicilere ulaşmadan düzeltilebilir ancak hizmet sektörlerinde -özelinde turizm faaliyetlerinde- hizmetin üretim ve tüketim sürecinin eş zamanlılığı aksaklıkların telafisini imkânsız hale getirmektedir. Bu sebeple konaklama hizmetinin üretim zincirindeki tedarikçilerin rolü ve zincir üzerindeki etkisi ciddi olarak tartışılmalıdır.

Diğer yandan kendine has ölçek ekonomisi, zincir liderliği rolü, yoğun işlem avantajı gibi nedenlerle turizm tedarik zinciri, turizm endüstrisinde, endüstriyel rekabeti geliştirmek ve bölgesel turizmin rekabetçi avantajını korumak için önemli bir araç olarak görülmelidir (Chen ve Yi, 2010: 3388). Ancak yapılan literatür incelemesinde turizm tedarik zinciri ile ilgili yeterli düzeyde çalışma bulunmadığı anlaşılmıştır. İzleyen bölümde ilgili literatür sunulmuştur.

2.2.1.Turizm Tedarik Zinciri Yönetimine Yönelik Literatür İncelemesi

Üretim işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi ile ilgili son yirmi yılda çok sayıda çalışma yapılmışken, hizmet alanlarında tedarik zinciri yönetimi ile ilgili çalışma sayısı sınırlıdır. Önemli bir hizmet alanı olan turizmdeki tedarik zinciri yönetimi için de aynı durum söz konusudur. Tedarik zinciri yaklaşımının imalat alanındaki genel popülaritesine rağmen, turizm alanında bu etkin araca yönelik çalışmalar aynı yoğunlukta yapılmamıştır (Krishnapillai vd., 2010: 203; Rusko vd., 2009: 71). Adriana (2009) turizm sektörünün parçalı yapısından dolayı tedarik zinciri uygulamalarının zorlaştığını ve ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğunu iddia etmektedir.

Turizm tedarik zincirine yönelik sınırlı literatür incelendiğinde bütünsel olarak turizmin tamamını ele alan çalışmalar (Zhang vd., 2009, Hong ve Zailani, 2010, Costa ve Carvalho, 2011; Adriana, 2009) olmakla birlikte, mutfak turizmi (Smith ve Xiao, 2008) gibi tedarik zincirinin belirli ve tek yönünü ele alan çalışmaların da bulunduğu görülmüştür. Ayrıca turizm tedarik zinciri yönetimi alanındaki çalışmalar ampirik çalışmalardan ziyade kavramsal çalışmalar şeklinde yapılmıştır (Krishnapillai vd., 2010: 203). Bazı çalışmalarda da çevre uygulamalarına odaklanılmıştır.

Zincirin bütünü ele alan çalışmalardan Zhang vd. (2009) turizm tedarik zinciri üzerine yapılmış mevcut araştırmaları gözden geçirmişlerdir. Buna göre tedarik zinciri yönetimi son yirmi yılda araştırılmaya başlanmış bir konudur ve yapılan araştırmalar genellikle imalat sektöründe olup, turizm sektöründe yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Zhang vd. (2009) çalışmalarında turizm tedarik zinciri ve turizm tedarik zinciri yönetimindeki kavramları tanımlamış, temel sorunlar ve turizm ürünlerinin özelliklerini belirlemişlerdir. Turizm ürünlerinin sağlanmasında tüketim dahil farklı tedarikçilerin dağıtım ve pazarlama faaliyetleri üzerinde de durulmuştur. Bununla birlikte turizm tedarik zinciri yönetimine yönelik gelecekte yapılacak araştırmalar için kavramsal bir çerçeve geliştirilmiş, turizm ve otelcilik için önemli araştırma soruları tanımlanmıştır.

Hong ve Zailani (2010) çalışmalarında turizm tedarik zinciri bileşenlerinden bahsetmiş, turizm tedarik zincirinin yapısını ve elemanlarını açıklamışlardır. Hizmet tedarik zinciri uygulamalarını (I) ağ teknolojisi ve bilgi yönetimi, (II) müşteri ilişkileri yönetimi, (III) tedarikçi ilişkileri yönetimi, (IV) bilgi yönetimi, (V) finansal akış yönetimi ve (VI) hizmet geliştirme ve yenilik olarak altı madde halinde belirleyerek turizm tedarik zincirine uyarlamışlardır. Costa ve Carvalho (2011) ise yaptıkları alan araştırması ile turizm tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini incelemişlerdir. Çalışmalarında değer zinciri yaklaşımından yola çıkarak turizm tedarik zincirini yorumlamışlar ve turizm tedarik zincirinin yapısını ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda da turizm faaliyetlerini ve ürünlerini tanımlamışlar, turizm tedarik zincirinin sürdürülebilirliği için çeşitli öneriler geliştirmişlerdir. Yine Adriana (2009) da turizm tedarik zincirlerinde çevresel sürdürülebilirlik odaklı bir çalışma yapmıştır. Sekiz büyük tur operatörü üzerinde çevre tedarik zinciri yönetimi uygulamaları araştırılmış ve maliyet tasarrufu nedeniyle çevresel uygulamaların sınırlı kaldığı belirlenmiştir. Sürdürülebilir turizme yaygın uygulama alanı sağlayabilmek için öneriler geliştirilmiştir.

Turizm tedarik zincirinin belirli ve tek yönünü ele alan örnek çalışmalardan Smith ve Xiao (2008) ise tedarik zinciri ile mutfak turizmi ilişkisi irdeleyerek, yerel mutfak kaynaklarının tüketimi ve mutfak turizmi deneyimlerini tanımlamışlardır. Çalışmada Kanada’da çiftçi pazarları, festival ve restoranlar şeklinde üç turizm ürününün sektör temsilcileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, her sektördeki üreticilerin karşılaştığı önemli sorunlar açıklanmıştır.

Yukarıda açıklanan turizm tedarik zinciri yönetimiyle ilgili bütünsel çalışmaların dışında kalan literatürdeki diğer çalışmalar da daha çok zincirin, turist çekmeye yönelik ileri tarafı (Kozak vd., 2008; Zhang ve Murphy, 2009; Krishnapillai vd., 2010) ve zincirdeki performans ölçümü (Yılmaz ve Bititçi, 2006) ile ilgili alanlarına yoğunlaşmıştır. Oysa tedarik zincirlerinde “giden lojistik” tarafı kadar, işletmeye girdi sağlayan “gelen lojistik” tarafı da önemlidir. Gelen lojistik tarafta rekabet edilebilir fiyatlarla kaliteli girdi sağlanması için tedarikçilerle birlikte çalışabilme, bu sayede tedarikçilerin sunduğu girdinin kalitesini artırabilme ve maliyetini düşürebilme gibi avantajların kullanılması gerekmektedir.

Kozak vd. (2008) Türkiye’nin önemli bir turizm merkezi haline gelmesi ve bunun devamlılığı için tedarik kaynaklarının planlanması ve koordinasyonunun sağlanmasıyla ilgili tedarik kaynakları ve seçilen taleplerle ve önlemler arasında bağlantı kurmuşlardır. Bu bağlantı sonucunda planlama, pazarlama ve kaynak tahsisinin Türk turizmine olumlu etkilerinin olduğunu belirlemiştir.

Turizm tedarik zincirinin pazarlama tarafı ile ilgili Zhang ve Murphy (2009), az turist almakta olan az gelişmiş bölgelerde turizm pazarlamasını tedarik zinciri yaklaşımıyla arttırılmasına yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bölgesel pazarlama kampanyalarının, tedarik zincirinde yaratılacak işbirliği ve stratejik tutarlılıkla başarılabileceğini iddia etmişlerdir. Araştırma Avustralya’nın Victoria Bölgesi’ndeki seyahat acenteleri ve hedef tedarikçiler arasında yapılmış ve bazı önemli stratejik farklılıklar tespit edilmiştir. Tarafların rekabet ortamında bireysel iş kaygılarının yoğun olduğunu ve karşılıklı anlayış eksikliklerinin bulunduğunu belirlemiştir. Bu sebeplerle Victoria Bölgesi’nin uluslararası turizmin gelişimi için darboğaz haline geldiğini belirlemiştir. Bu durumu düzeltmeye yönelik seyahat acentelerinin personel eğitimini arttırmaları, pazar araştırma bulgularının paylaşımı ve seyahat acentesi ödül sisteminde reformlar yapılması ve Avustralya turizm web sitelerinde turizm bilincini arttırılması yönünde öneriler geliştirmişlerdir.

Krishnapillai vd. (2010) yaptıkları çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının sektörde diğer operasyonları da etkileyeceğini ve günümüz rekabet ortamında turizm işletmelerinin de tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının zorunlu hale getireceğini öne sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının hizmet sektöründe sürdürülebilirliği sağlamak, verimliliği ve karlılığı arttırmak için zorunlu hale geldiğini belirlemiştir. Mevcut turizm tedarik zinciri çalışmalarının gelişmiş ülkelerde daha fazla yapıldığı ve gelişmekte olan ülkelerde daha az sayıda yapıldığından yola çıkarak Malezya’da bir araştırma yapmışlardır. Çalışmada turizm tedarik zincirinde algılanan engellerin düzeyi araştırmaya yönelik Malezya’da bulunan 644 tur operatörleri ve otel işletmecilerine anket uygulanmış ve %28 yanıt alınmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda turizmde tedarik zinciri uygulamalarının önündeki engellerin güvenlik kaygıları ve çelişkili organizasyon yapıları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ileri düzeyde entegre işletmelerin düşük seviyedekilere göre daha fazla engelle yüz yüze olduğu bulunmuştur.

Turizm tedarik zincirlerindeki performans ölçümüne yönelik yapılan çalışmalardan Yılmaz ve Bititçi (2006) imalat ve turizm sektörlerinin performanslarını iş özelliklerine göre karşılaştırmışlardır. Buna göre imalat sanayi tüm tedarik zinciri üyeleri için performans ölçümü çerçevelerin geliştirilmesine yol açmıştır. Diğer yandan turizm sektöründe çeşitli üyelerin olduğu ve turizm talebinin bu üyelerin ortak çabaları ile karşılandığı belirtilmiştir. Çalışma sonucunda tedarik zinciri süreçlerini yönetmek ve ölçmek için turizm sektöründe değer zinciri kavramı ve benzeri çerçevelerin kullanılabileceğini göstermişlerdir.

2.3. Turizm Tedarik Zinciri Üyeleri

Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme hareketinden doğan seyahat ve konaklama gereksinimlerinin ve buna bağlı diğer ihtiyaçların karşılanmasına yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 1). Turizm endüstrisinin karmaşık yapısı, çok sayıda ve değişik özellikte turizm işletmesinin ortaya çıkışının temel sebebini oluşturmaktadır. Farklı ihtiyaçlardan doğan turizm talebinin karşılanmasında etkili olan işletmelerin sayılarının fazlalığı ve her birinin özelliklerinin birbirinden değişik olması nedeniyle turizm tedarik zinciri üyelerini sınıflandırmak zorlaşmaktadır.

Turizm talebindeki temel ihtiyaçların karşılanması dikkate alınarak, turizm tedarik zincirinin başlıca üyeleri konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, rekreasyon (eğlence, dinlenme) işletmeleri, alışveriş işletmeleri, seyahat acenteleri ve tur operatörleridir (Zhang vd., 2009: 353).

Turizmde, seyahat ve ulaştırma birbiri ile iç içe girmiş ve ayrılması mümkün olmayan iki olgudur. Bir yer değiştirme olgusu olan seyahatin gerçekleşebilmesi için ulaşım araçlarına ihtiyaç vardır. Bu sebeple ulaşım araçlarının temin edilmesini, kullanılmasını veya kiralanmasını sağlayan ulaştırma işletmeleri turizm tedarik zincirinin bir parçasıdır.

Diğer hizmet alanlarında olduğu gibi turizmde de müşteri beklenti ve talepleri son yıllarda farklılaşmıştır, özellikle eğlence ihtiyacının giderilmesinde rol oynayan rekreasyon işletmeleri önem kazanmıştır. Rekreasyon işletmeleri turistlerin eğlenme, dinlenme, gezme vb. ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir.

Dünya Turizm Örgütü (WTO) tur operatörlerini talep meydana gelmeden önce ulaştırma konaklama ve diğer turistik hizmetleri birleştirerek gezici amaçlı seyahatler düzenleyen ve bunları belirli ücret karşılığında halka sunan işletmeler olarak tanımlamıştır. Tur operatörleri, paket turu planlayan, programlayan ve doğrudan veya aracı işletmeler vasıtasıyla satışa sunan işletmelerdir. Çoğunlukla da daha talep ortaya çıkmadan paket turları planlayıp hazırladığı için tur operatörleri açısından turizm tedarik zincirindeki bilgi akışı kritik önemdedir.

Seyahat acenteleri, seyahat edenler ile hizmet üretenler arasında yer alan aracı kuruluşlardır. Seyahat acenteleri, tüketicilere seyahat hizmeti satan, bu hizmetler için yer ayırtan, bilet veren ve karşılığında ödemeleri kabul eden işletmelerdir. Hizmet üreten kuruluşlarla bir acentelik anlaşmasına bağlı olarak ve onlar adına çalışırlar (www.goktepe.net, 01.07.2012). Seyahat acenteleri turizm arzı ve talebinde önemli rol oynayan gerçekleştirdikleri satışlar üzerinden komisyon alarak turizm ürünlerinin tümünü veya belirli bölümlerini komisyon karşılığında tüketiciye (turiste) pazarlayan aracı kuruluşlardır (www.meb.gov.tr, 01.06.2012).

İzleyen kısımda, araştırmanın odağını oluşturan ve turizm tedarik zincirlerinin önemli bir üyesi olan konaklama işletmeleri hakkında detaylı bilgi sunulmuştur.

2.3.1.Konaklama İşletmeleri

Tarihte konaklama işletmeleri, insanların ticari amaçlarla gittikleri yerlerde (Batıda hanlar, Doğuda kervansaraylar) dinlenme amaçlı konaklamasıyla ortaya çıkmıştır (Olalı, 1973: 24). Daha sonraları ise insanların alım gücünün artması, sürekli gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurması zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmeye sebep olmuştur. Buna paralel olarak insanlar artık sadece ticari amaçlarla değil, yeni yerler keşfetmek, eğlenmek, dinlenmek ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak, yeni deneyimler elde etmek için seyahat etmeye başlamıştır.

Günümüzde konaklama işletmelerinin asıl işlevi konukların geceleme gereksinimlerini karşılamaktır. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'na dayalı olarak 2005 yılında güncellenerek yürürlüğe giren Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 19. maddesinde konaklama işletmeleri, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak tanımlanmaktadır (www.kultur.gov.tr, 27.04.2012). Benzer başka bir tanımda ise, konaklama hizmeti sunan işletmeler düzenli olarak ikamet ettiği yerden (evinden) uzakta olan kişilere temelde konaklama ve yeme içme hizmetleri ile destekleyici nitelikte hizmetler olarak rekreasyon (dinlenme ve eğlenme) hizmetleri de sunan turizm işletmeleridir (Ünlüönen ve Tayfun, 2001: 11; Kozak, vd., 2009: 48). Konaklama işletmelerinin belli özelliklere sahip olması ve istenen standartlara uyması da gerekmektedir (Dereli, 1989: 34).

2.3.1.1.Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmelerinin diğer ticari işletmelerden ayırt edici bir takım özellikleri bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin bu ayırt edici özellikleri (a) hizmet işletmesi özelliği taşımalarından, (b) turizm sektörü bünyesinde faaliyet göstermelerinden ve (c) doğrudan doğruya kendi yapılarından kaynaklanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993; Ünlüönen ve Tayfun, 2001; Duran, 2003; Karamustafa vd., 2010; www.kulturturizm.gov.tr, 27.04.2012).

Konaklama işletmelerinin üretim çıktısı verdikleri hizmetlerdir. Hizmetlerin soyut olma, değişkenlik (heterojenlik), üretim ve tüketimin eşzamanlılığı, depolanamama (dayanısızlık) gibi karakteristik özellikleri vardır (Kotler, 1997: 468). Bu özellikler sebebiyle, konaklama işletmelerinde müşteriye hizmet talep anında yapılır ve hizmet sunulmak üzere stok edilemez veya başka yere taşınmaz. Hizmet üretim ve tüketim

süreçlerinin bu eşzamanlılığı her an hizmeti hazır edebilmeyi, yani tedarikçiler ile yakın bir işbirliğini gerektirmektedir. Turizm tedarik zinciri yönetimi bu safhada önemli olmaktadır.

Diğer yandan hizmet sunumunun büyük ölçüde insana dayalı olmasının yaratabileceği kalitedeki değişkenlik özelliği sebebiyle konaklama işletmelerinde çalışanların niteliği ve sayısı önemli olmaktadır. Konaklama işletmeleri yedi gün yirmi dört saat hizmet sunmak zorunda olduğundan müşteriye hizmetin eksiksiz sağlanabilmesi için belli sayının altında personel çalıştırmak mümkün değildir. Ayrıca hem departmanlar arası hem de personeller arası işbirliği gerekmektedir.

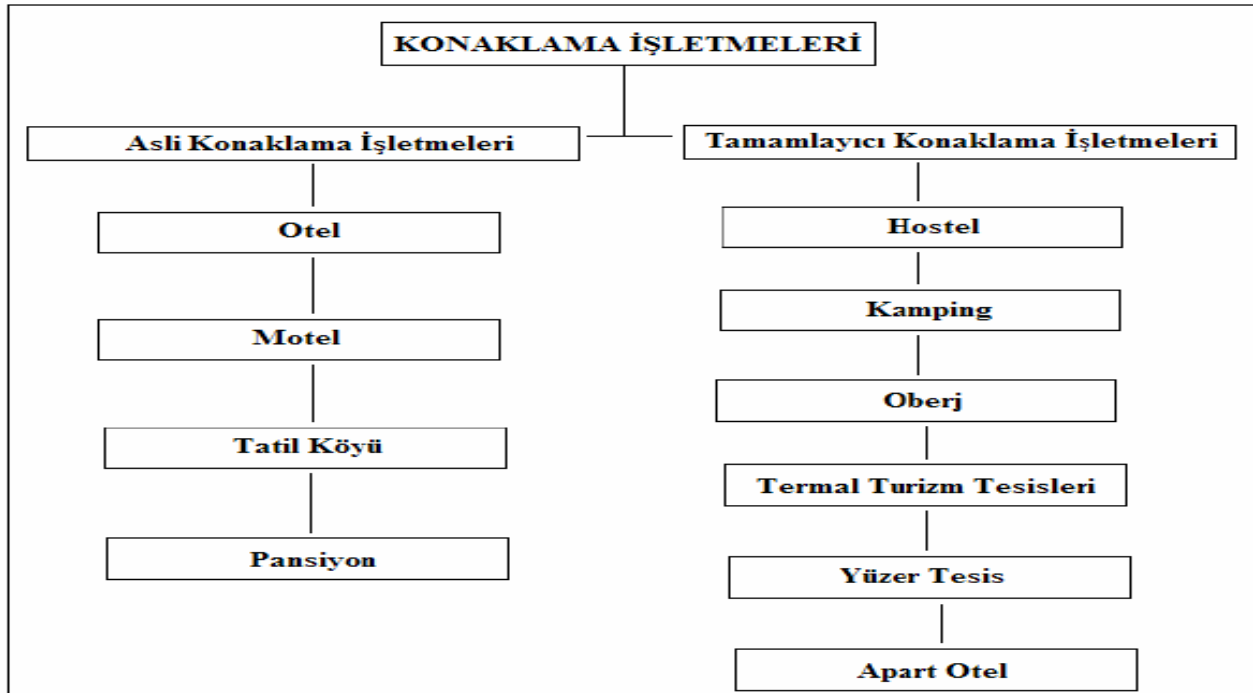
Konaklama işletmelerinde hizmet üretimi, özellikle hizmet sunumu aşamalarında emek yoğun iken hizmet hazırlık aşamalarında hem emek hem de teknoloji yoğun özellikler gösterir. Konaklama hizmetinin hazırlık aşamalarından ön büro safhasında bilişim teknolojilerinden faydalanılırken; odaların, yiyecek ve içeceklerin hazırlanması safhalarında, küçük ev aletleri, temizlik makinaları, bulaşık ve çamaşır makinaları gibi teknoloji ürünlerinden faydalanılmaktadır.

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün önemli bir parçasıdır. Turizm sektörü yerel, ulusal, uluslararası pek çok faktörden kolaylıkla etkilenen bir sektördür. Konaklama işletmelerinde satışlar da ülkelerarası politikalarından, ülke içindeki kargaşa ve huzursuzluklardan kolay etkilenmektedir. Bununla birlikte talep mevsimsel olarak önemli dalgalanmalar gösterir, iklim şartları satışları etkiler. Turizm tedarik zinciri yönetimindeki etkin bilgi akışı konaklama işletmelerinin bu değişimlere hızlı uyum sağlamasını önemli rol oynar.

Konaklama işletmelerinin özelliklerinden bir kısmı da doğrudan konaklama faaliyetinin yapısından kaynaklanır. Konaklama işletmeleri tarafından üretilen konaklama hizmetinin müşteriye götürülmesi imkansızdır ve müşterilerin konaklama işletmelerine gelmesi/getirilmesi gerekir. Bunun için de turizm tedarik zincirinin diğer üyeleri olan seyahat acenteleri ve tur operatörleriyle kurulan bağlantılar kritik bir önem taşır.

2.3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmeleri asli ve tamamlayıcı olmak üzere iki gruba ayrılabilir (Olalı ve Korzay, 1993; Ünlüöner ve Tayfun, 2001; Karamustafa vd., 2010; www.kulturturizm.gov.tr, 27.04.2012). Bu ayırım ve alt unsurları Şekil 2.2’de verilmiştir. Asli konaklama işletmeleri müşterilerin konaklama ihtiyacını karşılayan ve bunun yanında, konukların yeme içme ve eğlence gereksinimlerini karşılayabilmeleri için gerekli yardımcı birimleri de bünyelerinde bulunduran işletmelerdir. Tamamlayıcı konaklama işletmeleri ise konukların kendi olanaklarıyla gecelediği işletmelerdir. Konukların yeme içme de dahil olmak üzere çeşitli ihtiyaçlarını genellikle kendilerinin karşıladığı konaklama işletmeleridir.



Şekil 2.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

2.3.1.2.1. Asli Konaklama İşletmeleri

Asli konaklama işletmeleri oteller, moteller, tatil köyleri ve pansiyonlardır.

Oteller: Turizm Tesisleri Yönetmeliğine göre asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyacını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme spor ve eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir. Otel işletmeleri çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Literatürde genel kabul gören sınıflandırmaya göre: (i) Karşılıkları konaklama ihtiyacına göre otel işletmeleri (şehir otelleri, kıyı otelleri, dağ otelleri, kaplıca otelleri gibi), (ii) Büyüklüklerine göre otel işletmeleri (oda sayısı 100 ve daha az olan küçük, oda sayısı 100 ile 300 arası olan orta ve oda sayısı 300 ve daha fazla olan büyük oteller (iii) Mülkiyetleri bakımından otel işletmeleri (özel mülkiyete ait oteller, kamu mülkiyetine ait olan oteller ve karma mülkiyetli oteller), (iv) Çalışma sürelerine göre bütün yıl ve mevsimlik hizmet sunan otel işletmeleri ve (v) Yasal yapılarına göre turistik oteller ve turistik olmayan otel işletmeleri olarak ayrılırlar (Olalı ve Korzay, 1993; Ünlüönen ve Tayfun, 2001; Karamustafa vd., 2010; www.kulturturizm.gov.tr, 27.04.2012; www.meb.gov.tr, 01.06.2012).

Bununla birlikte 06.07.2000 tarihinde resmi gazetede yayımlanan Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 19. maddesine göre turistik oteller: bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak da sınıflandırılmaktadır. Bu otellerde bulunması gereken başlıca nitelikler aşağıda açıklanmıştır (www.kulturturizm.gov.tr, 27.04.2012).

Bir yıldızlı oteller: En az on odaya sahip konaklama işletmeleridir. Kahvaltı salonuna, yönetim odasına, müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörüne, 06:00-24:00 saatleri arasında hizmet veren bir büfeye, ilk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolaba, odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmetine, oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasasına sahip olan, genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen halı ile kaplanmış, seramik, parke gibi nitelikli malzemelerin kullanıldığı yerlerdir.

İki yıldızlı oteller: Bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte, iklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi ve yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap bulunduran, odalarda saç kurutma makinesine ve içecek hizmetine sahip olan otellerdir.

Üç yıldızlı oteller: İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte iklim koşullarına göre odalarda klima sistemine, yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânına (lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda), ilave bir yönetim odasına sahip olan, odaların hepsinde televizyon bulunan, odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulmuş otellerdir.

Dört yıldızlı oteller: Üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte, kabul holünde telefon kabinleri, odalarda ve genel mahallerde klima ve odalarda yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası bulunan; müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü olan; kuru temizleme hizmeti, terzi hizmeti ile 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi hizmetlerini müşteriye sunan; hizmetin aksamaması kaydıyla ayrıık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesisler hariç her katta kat ofisi düzenlemesi yapılan otellerdir. Bu oteller, ayrıca satış mağazasına ve çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalline sahip olmalı, kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren lokantayı bünyesinde bulundurmalı, sürekli doktor hizmeti ve revir mevcut olmalı, yeterli büyüklükte bagaj odası bulunmalı ve bu mahalde emanet hizmeti verebilmelidir. Bu oteller, ayrıık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesisler dışında servis merdiveni veya asansörü bulundurmalıdır.

Dört yıldızlı oteller, personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel istihdam etmeli, idari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması gerekmektedir. Bu oteller, telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisine sahip olmalı ve odalara mesaj bırakabilme sistemi bulunmalı ya da buna yönelik hizmet verilebilmelidir. 4.sınıf otellerin, bu özellikler dışında çok amaçlı salon, kapalı yüzme havuzu, açık yüzme havuzu, sekreterlik anında tercüme hizmeti, gece kulübü, diskotek, pasta ve içki servisi verilen salon, kafeterya, bowling salonu, Türk hamamı, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, tenis veya voleybol sahası, en az beş çeşit yemek sunan alakart hizmeti sunan lokanta yer alan ünitelerden en az üçüne sahip olması gerekmektedir.

Beş yıldızlı oteller: Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte en az yüz yirmi odalı otellerdir. Beş yıldızlı oteller müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörüne sahip olmalı, odalarda çalışma masası, yatak başucunda merkezi

aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynasının haricinde bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme bulundurulmalıdır. Banyolarda resepsiyonla bağlantılı telefon, yirmi dört saat oda servisi, garaj veya üzeri kapalı otopark ve bu mahallerde yirmi dört saat görevli personele sahip olmalıdır. Beş yıldızlı otellerde bay ve bayan kuaförü, satış mağazaları, alakart lokanta, kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon bulunmalıdır. Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel istihdam etmesi ve resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması gerekmektedir. Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde; bu salonlardan en fazla üç adedi belirtilen ünitelerden sayılmaktadır.

Turistik olmayan oteller ise turizm işletme belgesi olmayan otellerdir. Mahalli idareler tarafından denetlenirler ve onları tespit ettiği normlara göre sınıflandırılırlar.

Motel: Motorlu taşıtlarla yapılan yolculuklardan doğan konaklama hizmetlerini karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu nedenle motor ve hotel sözcüğünün karışımı olarak motel sözcüğü kullanılmıştır. Motel, yerleşim merkezleri dışında kara yolları güzergâhı veya yakın çevresinde yapılan, motorlu taşıtlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme içme ve araçlarının park gereksinimlerini karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir.

Tatil Köyü: Doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzenindeki en fazla iki katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir.

Pansiyonlar: Konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilen, yönetimi basit, müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı bulunan, en az 5 odalı konaklama tesisleridir.

2.3.1.2.2. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

Tamamlayıcı konaklama işletmeleri hosteller, kampingler, oberjler, termal tesisler, yüzer tesisler ile apart otellerdir.

Hostel: Gençlik turizmine cevap verebilecek en az 10 odalı konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan tesislerdir.

Kampingler: Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 30 ünitelik tesislerdir.

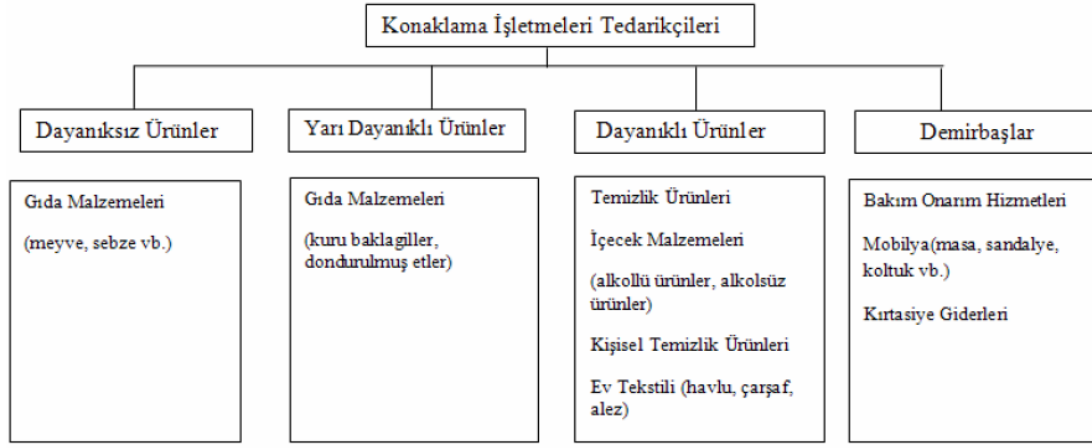
Oberj(dağ evi): Kırsal yöredeki su kenarlarında, avcılık kış ve dağ sporlarına uygun yörelerde, doğal güzelliklere sahip bölgelerde kurulan ve konaklama gereksinimini karşılayan tesislerdir.

Termal Turizm Tesisleri: Mineralize termal sular, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya salon yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının, hekim gözetiminde yapıldığı tesislerdir. Bu tesisler konaklama tesisleri ile ilişkili olarak yapılabilir, işletilebilir ve birlikte belgelendirilebilir.

Yüzer Tesisler: Türk karasularında veya limanlarında turizm amaçlı olarak konaklama, yeme-içme ve/veya eğlence hizmeti verebilecek nitelikteki kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip veya bir römorkör vasıtasıyla çekilen, kullanım amacı belirtilmiş denize elverişlilik belgesi olan ve bu belgeleri ilgili mevzuat çerçevesinde yenilenen deniz araçlarıdır.

Apartment Otel: Mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme-içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen konaklama tesisleridir.

Turizm tedarik zinciri üyesi konaklama işletmelerinin hizmet üretimi için yaklaşık 3000 kalem farklı ürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Sanoğan, 2011: 245). Konaklama işletmeleri tedarik ettikleri ürünlere ve çeşitliliğe bağlı olarak üretim işletmelerinden farklı bir tedarikçi yapısına sahiptir (Sanoğan, 2011: 248). Bu yapı Şekil 2.3'de verilmiştir.



Şekil 2.3. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçileri (Sanođlan, 2011: 248'den uyarlanmıştır)

Tedarik edilecek ürünün depolama özelliklerine ve saklama koşullarına göre tedarikçiler sınıflandırılmıştır. Dayanısız ürünler meyve, sebze gibi kısa süre (1 haftaya kadar) depolanabilen ürünleri; yarı-dayanıklı ürünler kuru baklagiller, dondurulmuş etler gibi orta vadede (1 aya kadar) depolanabilen ürünleri, dayanıklı ürünler deterjanlar, meşrubatlar gibi uzun vadede (1 yıla kadar) depolanabilen ürünleri, demirbaşlar ise buz makinesi, çamaşır makinesi, masa, sandalye gibi duran varlıkları temsil etmektedir.

3. SONUÇ

Günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin performanslarını artırabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için iş yaptıkları taraflarla karşılıklı güven ve işbirliği içerisinde olmaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Sürekli gelişen ve değişen pazara ayak uydurmak isteyen işletmeler tedarik zinciri içerisinde önce kendi performanslarını en üst seviyeye çıkarıp sonra da zincirin diğer üyelerinin gelişimine katkı sağlamalıdır. Çünkü geçmişte işletmeler arasında yaşanan rekabet artık günümüzde tedarik zincirleri arasında yaşanmaktadır. Bu sebeplerle son yıllarda tedarik zinciri konusu üzerinde çok çalışılan bir konu haline gelmiştir.

Tedarik zinciri yönetimi kapsamında tedarikçi, üretici, toptancı, perakendeci ve müşteri arasındaki ilişkilerin yoğunlukla imalat sektöründe var olduğu düşünöldüğünden, imalat sektöründe tedarik zincirleri ve zincirdeki alıcı-tedarikçi ilişkisi yoğun bir şekilde çalışılmaktadır. Buna rağmen, hizmet sektörünün bir parçası olan turizm sektöründe çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Halbuki aynı zincir içerisindeki ilişkiler hizmet sektöründe ve özelinde turizm sektöründe de vardır.

Tedarik zinciri literatüründe alıcı-tedarikçi ilişkisinin iki uç noktası geleneksel/rekabetçi yaklaşım ve işbirlikçi yaklaşım olarak nitelendirilmektedir. Geleneksel ilişkide tedarik zinciri üyeleri arasındaki iletişim ve işbirliği zorunluluklar çerçevesinde şekillenir ve bilgi paylaşımı büyük oranda ölçölü iken, işbirliği esasına dayanan ilişkide tedarik zinciri üyeleri arasında kazan-kazan anlayışının benimsenmesi ve adeta birer iş ortağı gibi hareket edilmesi söz konusudur.

KAYNAKLAR

AKÇADAĞ, S., Özdemir, E. (2005), "İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s. 167-193.

ALTUNIŐIK, R., Cořkun, R., Bayraktarođlu, S., Yıldırım E., (2010) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı, Sakarya.

ALTUNTAŐ, Murat (2005), "Etkin Bir Tedarikçi Deđerlendirme ve Seçme Süreci İçin Uzman Sistem Yaklaşımı," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

BAYHAN, Mustafa (2005), "Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama," Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BEDÜK, Mustafa (2009), "Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması," Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

CAI S., Yang, Z. (2008) "Development Of Cooperative Normas in the Buyer- Supplier Relationship The Chinese Experience" Journal of Supply Chain Management.

- CANON, J. P., Homburg, C. (2001) "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs" *Journal of Marketing* Vol. 65 (January 2001), 29-43.
- CEYLAN, Abdullah (2009), "Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama," Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CHEN, D., Yi, P. (2010), "Mode selection of tourism supply chain and its management innovation", 2010 International Conference on E-Business and E-Government, DOI 10.1109/ICEE. 851, 3388-3391.
- COSTA, M. T. G., Carvalho, L. M. C. (2011), "The sustainability of tourism supply chain: a case study research", *Tourism: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Vol. 6(2), Autumn, 393-404.
- ÇAĞLIYAN, Vural (2002), "Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi," Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÇAKICI, A. C., Çetinsöz, B. C. (2010), "Otel İşletmelerinde Herşey Dahil Sistemin Satın Alma Politikalarına Yansımaları Üzerine Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 1-19.
- DERELİ, Metin (1989), *Otel İşletmeciliğinde Önbüro*, Turban Turizm A.Ş, Ankara.
- DONEY P.M., Canon, J.P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer- seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol:61(2), 35-51.
- DURAN, Erol (2003), "Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Avantajları," Yüksek Lisans Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- EYMEN, Erman (2007), *Tedarik Zinciri Yönetimi*, Kalite Ofisi Yayınları, No: 14.
- FONT, X., Tapper, R., Schwartz, K. and Kornilaki, M. (2008), "Sustainable supply chain management in tourism", *Business Strategy and The Environment*, 17, 260-271.
- GÜLEŞ, H. K., Paksoy, T., Bülbül, H. ve Özceylan, E. (2009), *Tedarik Zinciri Yönetimi (Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon)*, Gazi Kitabevi, Ankara, ISBN: 978-605-5804-36-7.
- GÜLEŞ, H. Kürşat (1997), "Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Son Gelişmeler", *Kendi İşini Kurma Semineri*, Konya.
- HONG, T. K., Zailani, S. (2011), "Service supply chain practices from the perspective of Malaysian tourism industry", *Proceedings of the 2011 IEEE IEEM*, 539-543.
- HUMPHREYSA P.K., Lib, W.L. and Chan, L.Y. (2004) " The impact of supplier development on buyer-supplier performance" *Omega The Journal of Management Science* 32, 131 - 143.
- KAĞNICIOĞLU, Hakan (2007) "Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi" T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1723, Eskişehir, 2007.
- KALAYCI, Şeref (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- KANNABIRAN, G., Bhaumik, S. (2005) "Corporate Turaround Through Effective Supply Chain Management: The Case of a Leading Jewellery Manufacturer in India, *Supply Chain Management*" An International Journal. Emerald Group Publishing, Volume: 10. Issue: 5, pp. 340-348.
- KARAKIŞ, İsmail (2007), "Tedarikçi İlişkileri Yönetimi," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KARAMUSTAFA, K., Güllü, K., Acar, N. ve Ulama, Ş. (2010), *Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KARASU, Fatma (2006), "Tedarik Zincirinin Yapısı ve İşleyişi," Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KESKİN, Hakan (2011), *Kavramlar, Prensipler, Uygulamalar Lojistik El Kitabı*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- KRAUSE, R. Daniel (1999), "The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers", *Journal of Operations Management*, 17(2), 205-224.

- LI, S., Rao, S.S., Ragu Nathan, T.S., Ragu Nathan, B. (2005), "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices", *Journal of Operations Management*, Vol.23 (6), 618-641.
- LUMMUS, R., Vokurka J. (1999), "Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective And Practical Guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, Cilt: 99/1, 11-17.
- MENTZER, J.T., Dewitt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D. and Zacharia Z.G. (2001). "What Is Supply Chain Management?" Sage Publication. California, *Journal of Business Logistics*, Vol.22, No. 2, 1-24.
- METZ, J. Peter (1998), "Demystifying Supply Chain Management", *Supply Chain Management Review*, Cilt: 24, S: 1-10.
- MIN, H., Zhou, G. (2002), "Supply chain modeling: past, present and future", *Computers and Industrial Engineering*, 43(1-2), 231-249.
- OLALI, H. ve Korzay, M. (1993), *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, ISBN:975-486-299-0.
- OLALI, Hasan (1973), *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, İİBF Yayınları, İzmir.
- ÖZDEMİR, Ali (2004), "Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 23, 87-96.
- PANAYIDES, P.M., Venus Lun Y.H. (2009), "The impact of trust on innovativeness and supply chain performance", *Int. J. Production Economics*, Vol:122 (1), 35-46.
- RUSKO, R., T., Kylannen, M., Sari, R. (2009), "Supply chain in tourism destinations: the case of levi resort in Finnish lapland", *International Journal of Tourism Research* 11, 71-87.
- SHAPIRO, Roy (1985), "Towards Effective Supplier Management," Working Paper: 9-785-062, Harvard Business School, Harvard University.
- SMITH, S.L.J., Xiao, H. (2008), "Culinary tourism supply chains: a preliminary examination", *Journal of Travel Research*, 46: 289-299.
- SU, Jin (2013), "Strategic sourcing in the textile and apparel industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 Iss: 1 pp. 23 - 38.
- ŞERBETÇİOĞLU, Halil (2007), "İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TAN, K. Choon (2001), "A Framework Of Supply Chain Management Literature, *European Journal of Purchasing & Supply Management*", Cilt:7, S: 39-48.
- TEKTAŞ, Ö., Kavak, B., (2010) "Endüstriyel Ürünlerin Satın Alınması Sürecinde Tedarikçi İle Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, Bahar: 51-63.
- YILMAZ, Y., Bititci, Ü. (2006), "Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55(5), 371 - 389.
- YÜKSEL, Hilmi (2004), "Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 11, Sayı:1, 143-154.
- ZHANG, X., Song, H., Huang, G. Q. (2009), "Tourism supply chain management: A new research agenda", *Tourism Management*, 30, 345-358.
- <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler.html>, Erişim Tarihi: 05.07.2012.
- www.goktepe.net "Turizm ve Otelcilik Portalı", Erişim Tarihi: 01.07.2012. www.meb.gov.tr (Erişim Tarihi: 01.06.2012)