

**KKTC TURİZM SEKTÖRÜNDE BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİNİN
KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ**

Ali ÖZTÜREN

DOKTORA TEZİ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Güven SEVİL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2008

DOKTORA TEZ ÖZÜ**KKTC TURİZM SEKTÖRÜNDE BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİNİN
KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ****Ali ÖZTÜREN****Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2008****Danışman: Prof. Dr. Güven SEVİL**

Kuzey Kıbrıs turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, temelde siyasi izolasyonlardan kaynaklanan oldukça sıkıntılı şartlar altında yaşamlarını sürdürmektedirler. Hedeflerine ulaşabilmeleri, diğer destinasyonlardaki işletmelere kıyasla daha zordur. Bununla birlikte, stratejik ortaklarıyla kuracakları güçlü ilişkiler, sürdürülebilir gelişme yolunda zengin fırsatları içerisinde barındırmaktadır. Bu mantıkla yola çıkarak, öncelikle ilişkilerin mevcut durumları saptanmıştır. Daha sonra, Kuzey Kıbrıs turizm sektöründeki konaklama işletmelerinin tedarikçiler, seyahat acenteleri ve müşterilerle ilişkilerini; ve bu ilişkilerin performansları üzerindeki etkilerini ortaya koyan bir model geliştirilmiştir. Araştırma verileri, konaklama işletmelerinde ilgili faaliyetleri yürüten yöneticilerden toplanmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, kuramsal olarak geliştirilen modeldeki hipotezler kabul edilmiş ve modelin uygulamadaki geçerliliği kanıtlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, konaklama işletmelerinin tedarikçilerle, seyahat acenteleriyle ve müşterilerle kurdukları ilişkiler sonucunda, tüm işletmelerin performansları karşılıklı olarak yükselmektedir. Ayrıca, katılımcılardan izolasyonların kalkması halinde, mevzu bahis ilişkilerdeki değişimlere yönelik beklentilerini yansıtılmaları istenmiştir. Bu amaçla, mevcut ve gelecek durumu açıklayan iki ayrı senaryo tanımlanmış ve sorular bu yönde düzenlenmiştir. Yöneticiler, gelecekteki muhtemel gelişmeler sonucunda şimdikinden daha iyi bir noktaya gelineceğini, bahsi geçen faaliyetlerde ve performanslarda ilerlemeler olacağını beklemektedirler. Bu tezin ortaya koyduğu sonuçlar, işbirliğine dayanan bütünleşik bir zincir sayesinde piyasadaki gücün sağlamlaşabileceğini doğrulamaktadır. Zincirdeki tüm halkaların önemini kavranması ve karşılıklı bağlılığa dayanan sürdürülebilir ilişkiler kurulması işletmelere ve turizm sektörüne başarının anahtarını sağlayacaktır.

ABSTRACT**EFFECTS OF THE INTEGRATED SUPPLY CHAIN IN TRNC TOURISM
SECTOR ON PERFORMANCE OF THE HOSPITALITY ENTERPRISES****Ali ÖZTÜREN****Department of Tourism and Hotel Management****Institute of Social Sciences, August 2008****Advisor: Prof. Dr. Güven SEVİL**

Tourism enterprises in North Cyprus tourism sector operates under very troublesome conditions that are mainly the result of the political isolations. Achieving the goals is more difficult compared to other destinations. On the other hand, establishing strong relationships with their strategic partners provides wealthy of opportunities for attaining sustainable development. With this reasoning, the current situation of the relationships determined in the beginning of the study. Then, a model has been developed that describes the relationships of the accommodation enterprises in North Cyprus tourism sector with suppliers, travel agencies and customers; and determines the effects of these relationships on the performances. The research data collected from the managers who execute the related activities at their businesses. Based on the results of statistical analyses, all hypotheses in the theoretically developed model have been accepted and the validity of the model in the field approved. According to the findings, the relationships of the accommodation enterprises with suppliers, travel agencies and customers increase the performances of all businesses reciprocally. Furthermore, the respondents were asked to reflect their expectations related with the changes in the questioned relationships by considering that the isolations/embargoes had been removed. With this purpose, two different scenarios (which explain the current and the future possible situations separately) have been described and the questions arranged accordingly. The managers expect that the conditions will be better than now, there will be advancements in the mentioned activities and performances after the future probable developments. Establishing sustainable relationships based on mutual commitment with comprehension about the importance of all linkages in the chain will be a success-key for the businesses and the tourism sector.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ali Öztüren'in KKTC Turizm Sektöründe Bütünleşik Tedarik Zincirinin Konaklama İşletmelerinin Performansına Etkisi başlıklı tezi 15/09/2008 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm ve Otel İşletmeciliği** Anabilim dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Güven SEVİL

Üye : Prof. Dr. Ömer TORLAK

Üye : Prof. Dr. Necdet TİMUR

Üye : Prof. Dr. İrfan ARIKAN

Üye : Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanmasıyla ilgili süreç boyunca değerli zamanlarını, emeklerini ve bilgilerini benimle paylaşan akıl hocalarım Prof. Dr. Güven SEVİL'e, Prof. Dr. Necdet TİMUR'a ve (nur içinde yatsın) Prof. Dr. Fermani MAVİŞ'e teşekkür ederim. Saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Güven SEVİL, her aşamada bana kılavuzluk ederek hedefime ulaşmamı sağlamıştır.

Bu doktora tezini eşim Evrim Öztüren'e ithaf ediyorum. Uzun ve yorucu doktora yolculuğu süresince, tüm zorluklara benimle beraber göğüs gererek; sabrını, saygısını ve sevgisini esirgemeyerek beni yalnız bırakmayan hayat arkadaşım Evrim'e en derin teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, destekleri ve yardımlarına karşılık teşekkürlerimin yetersiz kaldığı aileme, bu günlere gelmemi sağladıkları için minnettarım. Bu tez, benim için yaptıklarınızın simgesi olarak sonsuza dek yaşayacaktır.

Doktora tezimi yazdığım süre zarfında, görev yapmakta olduğum üniversitede bilgileri ve deneyimleriyle bana yol gösteren ve bana inanan kıymetli hocalarıma teşekkür ederim.

Bununla birlikte, saha araştırması aşamasında ilgileri, hoşgöruları ve destekleriyle bana yardımcı olan Kuzey Kıbrıs turizm sektöründeki konaklama işletmeleri yöneticilerine ve KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı görevlilerine müteşekkirim.

ÖZGEÇMİŞ

Ali ÖZTÜREN

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y.Ls.	2003	Doğu Akdeniz Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, İşletme Y.Ls. (MBA) Programı
Ls.	2000	Doğu Akdeniz Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu
Lise	1995	Gazimağusa Türk Maarif Koleji

İş

2004-	Öğretim Görevlisi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Turizm ve Otel Yönetimi Bölümü
2002-2003	Araştırma Görevlisi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme Bölümü
2001-2002	Şube Yöneticisi, Polatkan Tourism and Travel Agency, Kıbrıs
2000-2001	Araştırma Görevlisi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu
1997	Resepsiyon Memuru, Salamis Bay Hotel

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri

2007-	KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, Turizm Danışma Komitesi Üyeliği
-------	---

Alınan Burs ve Ödüller

2000	Okul Birinciliği. Doğu Akdeniz Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu
2001	En Başarılı Araştırma Görevlisi Ödülü. Doğu Akdeniz Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu

Yayınlar

Öztüren, Ali ve Güven Sevil, “Increasing the Performance of the Hotels by Considering Their Supply Chain Activities: Evidence from North Cyprus Tourism Sector”, **16th World Business Congress of IMDA, Beyond Borders: New Global Management Development Challenges and Opportunities**, Hollanda: Maastricht, (4-6 Temmuz, 2007): 134-141.

Feridun, Mete ve Öztüren, Ali. “An Analysis of the Dollar/Euro Exchange Rate within the Framework of the Optimum Currency Area Theory and the European Union”, **Çağ University Journal of Social Sciences**, Vol 3 No 2, (2006).

Feridun, Mete and Öztüren, Ali. “An Analysis of the Dollar/Euro Exchange Rate within the Framework of European Union”, **3rd International Conference: Regional Economic Cooperation in South Eastern Europe**, Asecu (Association of South Eastern Europe Economic Universities, D.A. Tsenov Academy of Economics Svishtov, Bulgaristan, (11-14 May 2006).

Ekiz, H. Erdoğan, Ebru Güneren, E. ve Ali Öztüren, "KKTC Konaklama Endüstrisinde İnternet Pazarlaması: Arz ve Talep Boyutları”, **Pİ: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt 4, Sayı 13, (Temmuz-Ağustos-Eylül 2005): 4-14.

Güneren, Ebru ve Ali Öztüren, “KKTC Vatandaşı Tüketicilerin Etnik Merkezlilik Eğilimlerinin, Yerli ve Yabancı Ürün Satın Alma Eğilimlerine Etkisi Üzerine Pilot Bir Araştırma”, **10. Pazarlama Kongresi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme ve Ekonomi Fakültesi**, (16-18 Kasım, 2005): 169-188.

Öztüren Ali, “Critical Marketing Perspectives in the New Century”, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Volume 3, Number 1, (September 2005): 50-60.

Öztüren Ali, “Measurement of Service Quality: An Empirical Study at Cyprus Turkish Airways by using SERVQUAL”, **II. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gökçeada/Çanakkale, Türkiye, (19-23 Mayıs 2004): 61-62.

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Kıbrıs, 1978 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dili: İngilizce

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ

1. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI.....	7
2. TEDARİK ZİNCİRİNİN KISIMLARI.....	10
2.1. Tedarik Zincirlerinin Sınıflandırılması	13
2.1.1. Örgütsel Yapılarına Göre Tedarik Zincirleri.....	13
2.1.2. Ortaklık İlişkilerine Göre Tedarik Zincirleri.....	20
2.1.3. Kullanılan Stratejilere Göre Tedarik Zincirleri.....	22
3. TEDARİK ZİNCİRİ İÇERİSİNDE DEĞER YARATMA	26
4. TEDARİK ZİNCİRİ İÇERİSİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA.....	37
4.1. İlişkisel Pazarlama Kavramı	37
4.2. İlişkisel Pazarlama Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İşletmeler Arası İlişkiler.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ (KKTC) ve TURİZM SEKTÖRÜ

1. KIBRIS ADASI VE KKTC HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	48
2. KKTC'DE TURİZM SEKTÖRÜ GÖSTERGELERİ	54
2.1. KKTC Turizm Sektörüyle İlgili İstatistikler	55
3. KUZEY KIBRIS'TA FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİ TEMELİNDE SWOT ANALİZİ	60
3.1. Güçlü Yanlar	60
3.2. Zayıf Yanlar	62
3.3. Fırsatlar.....	68
3.4. Tehditler.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ ve YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİN KURULMASI.....	85
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	96
2.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi	96
2.2. Veri Toplama Aracı	97

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VERİ ANALİZLERİ ve BULGULAR

1. GENEL SORULAR.....	101
2. ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ	106
3. TEDARİK ZİNCİRİ İÇERİSİNDEKİ İLİŞKİLERİN ORTALAMALARI VE EŞLEŞTİRİLMİŞ ÖRNEKLEMLER T-TESTLERİ	109
3.1. Tedarik Zinciri İçerisindeki İlişkilerin Ortalamaları.....	109
3.1.1. Tedarikçilerle, Seyahat Acenteleriyle ve Müşterilerle İlişkilerin Ortalamaları.....	109

3.1.2. Tedarikçilerin Performans Seviyesi, Seyahat Acentelerinin Performans Seviyesi ve Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yetenekleri	114
3.2. Eşleştirilmiş Örneklem T-testleri	117
4. REGRESYON VE KORELASYON ANALİZLERİ	120
4.1. Konaklama İşletmeleri ile Tedarikçiler Arasındaki İlişkilerin Tedarikçilerin Performansı Üzerindeki Etkisi	120
4.2. Konaklama İşletmeleri ile Seyahat Acenteleri Arasındaki İlişkilerin Seyahat Acentelerinin Performansı Üzerindeki Etkisi.....	123
4.3. Müşteri İlişkileri ve Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yetenekleri	125
4.4. Performans Seviyeleri ve Tedarik Zinciri İçerisindeki Sonuçlar	128
4.4.1. Tedarikçilerin Performansının Konaklama İşletmelerinin Performansı Üzerindeki Etkileri.....	129
4.4.2. Konaklama İşletmelerinin Performansının Tedarikçilerin Performansı Üzerindeki Etkisi	131
4.4.3. Seyahat Acentelerinin Performansının Konaklama işletmelerinin Performansı Üzerindeki Etkileri.....	133
4.4.4. Konaklama İşletmelerinin Performanslarının Seyahat Acentelerinin Performansları Üzerindeki Etkisi	135
4.4.5. Müşterilerle İlişkileri Yönetme Yeteneğinin Konaklama İşletmelerinin Performans Düzeyi Üzerindeki Etkisi	139
5. AÇIK UÇLU SORULAR.....	143
5.1. Açık Uçlu Soruların Güvenilirlik Analizi	143
5.2. Tedarikçilerin, Seyahat Acentelerinin ve Müşterilerin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamları.....	145
5.3. Tedarikçiler, Seyahat Acenteleri ve Müşterilerle İlişkilerdeki Kritik Faktörler.....	147
5.4. Konaklama İşletmelerinin Performansında Artış Elde Etme Konusunda Tedarikçilerin, Seyahat Acentelerinin ve Müşterilerin Rollerini	150
5.5. İkinci Senaryonun Gerçekleşmesi Halinde Tedarikçiler, Seyahat Acenteleri ve Müşterilerle İlişkilerde Meydana Gelmesi Beklenen Değişimler.....	153
5.6. İzolasyonların/Ambargoların Kaldırılması Halinde, Konaklama İşletmelerinin Odaklanacağı Noktalar.	156
5.7. Yöneticilerin Konuyla İlgili Görüş, Öneri ve Beklentileri	157

SONUÇLAR.....	159
EKLER	169
KAYNAKÇA.....	190

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
BM	Birleşmiş Milletler
DPÖ	KKTC Devlet Planlama Örgütü
DTÖ	Dünya Turizm Örgütü
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
K.İ.	Konaklama İşletmeleri
KITOB	Kıbrıs Türk Otelciler Birliği
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
S.A.	Seyahat Acenteleri
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TZ	Tedarik Zinciri
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Geleneksel Pazarlama Anlayışı ile İlişkisel Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farklar.....	39
Tablo 2. Turistik Konaklama Tesisi Sayısı İle Yatak Kapasitesinin Sınıflara Göre Dağılımı.....	56
Tablo 3. Turistik Konaklama Tesislerinin Bölgelere Göre Dağılımı.....	56
Tablo 4. Kuzey Kıbrıs'a Gelen Turistlerin Ulaşım Tercihleri.....	59
Tablo 5. Hipotezler Tablosu.....	95
Tablo 6. Anket Kısımlarıyla Yöneticiler Arasındaki Eşleşmelere Yönelik Planlama.....	96
Tablo 7. Ankette Kullanılan İfadeler ve Yararlanılan Kaynaklar.....	98
Tablo 8. Araştırmaya Dahil Olan Konaklama İşletmelerinin Sınıfları.....	101
Tablo 9. Soru Formlarını Dolduran Yöneticilerin Anket Kısımlarına Göre Dağılımları..	102
Tablo 10. Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinin Mülkiyet Bakımından Sınıflandırmaları.....	103
Tablo 11. Konaklama işletmelerinin Tedarikçileri ve Seyahat Acenteleriyle İlişkilerinin Düzenlenme Şekli.....	104
Tablo 12. Konaklama işletmelerinin Birlikte Çalıştığı Tedarikçilerin Ülkeleri.....	105
Tablo 13. Konaklama işletmelerinin Birlikte Çalıştığı Seyahat Acentelerinin Ülkeleri.....	105
Tablo 14. Konaklama işletmelerinde Konaklayan Müşterilerin Uyrukları.....	106
Tablo 15. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 16. Tedarikçilerle, Seyahat Acenteleriyle ve Müşterilerle İlişkilerin Ortalamaları.....	109
Tablo 17. Seyahat Acenteleriyle İlişkilerin Ortalamaları.....	112
Tablo 18. Tedarikçilerin Performans Seviyeleri.....	114
Tablo 19. Seyahat Acentelerinin Performans Seviyeleri.....	115
Tablo 20. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Faaliyetlerin Ortalamaları.....	115
Tablo 21. Konaklama İşletmelerinin Performanslarına İlişkin Ortalamalar.....	116

Tablo 22. Şimdi ve Gelecek Senaryolar Arası Karşılaştırmalar.....	117
Tablo 23. Tedarikçilerin Performanslarına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 24. Tedarikçilerin Performanslarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 25. Seyahat Acentelerinin Performanslarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	124
Tablo 26. Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yeteneklerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 27. Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yeteneklerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 28. Tedarikçilerin Performans Ölçütleriyle Konaklama İşletmelerinin Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 29. Konaklama İşletmelerinin Performans Ölçütleriyle Tedarikçilerin Performansı Arasında Basit Doğrusal Regresyon Analizleri.....	132
Tablo 30. Konaklama İşletmelerinin Performans Ölçütleriyle Seyahat Acentelerinin Performansı Arasında Basit Doğrusal Regresyon Analizleri Sonuçları.....	136
Tablo 31. Tedarikçilerle İlgili Performans Ölçütleriyle Konaklama İşletmelerinin Performans Ölçütleri Arasındaki Anlamli Korelasyon Analizleri Sonuçları..	137
Tablo 32. Seyahat Acenteleriyle İlgili Performans Ölçütleriyle Konaklama İşletmelerinin Performans Ölçütleri Arasındaki Anlamli Korelasyon Analizleri Sonuçları.....	138
Tablo 33. Çoklu Regresyon Analizi: Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetme Yeteneklerinin Performansları Üzerindeki Etkisi.....	139
Tablo 34. Müşteri İlişkileri Yönetimiyle İlgili Faaliyetlerin Anlamli Bir Şekilde Etkilediği Performans Ölçütleri.....	142
Tablo 35. Açık Uçlu Soruların Cohen's Kappa Güvenilirlik Katsayıları.....	144
Tablo 36. Tedarikçilerin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamları.....	146
Tablo 37. Seyahat Acentelerinin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamları.....	146
Tablo 38. Müşterilerin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamları.....	147
Tablo 39. Tedarikçilerle İlişkilerdeki Önemli Faktörler.....	148
Tablo 40. Seyahat Acenteleri İle İlişkilerdeki Önemli Faktörler.....	149
Tablo 41. Müşterilerle İlişkilerdeki Önemli Faktörler.....	150
Tablo 42. Konaklama İşletmelerinin Performanslarını Artırmada Tedarikçilerin Rollerini.....	151

Tablo 43. Konaklama İşletmelerinin Performanslarını Artırmada Seyahat Acentelerinin Rollerini.....	152
Tablo 44. Konaklama İşletmelerinin Performanslarını Artırmada Müşterilerin Rollerini.....	152
Tablo 45. Senaryo 2'nin Gerçekleşmesi Halinde Tedarikçilerle İlişkilerdeki Değişimler.....	153
Tablo 46. Senaryo 2'nin Gerçekleşmesi Halinde Seyahat Acenteleri İle İlişkilerdeki Değişimler.....	155
Tablo 47. Senaryo 2'nin Gerçekleşmesi Halinde Müşterilerle İlişkilerdeki Değişimler.....	156
Tablo 48. Senaryo 2'nin Gerçekleşmesi Halinde Konaklama İşletmelerinin Odaklanmayı Planladıkları Noktalar.....	157
Tablo 49. Yöneticilerin Görüş, Öneri, Beklentileri.....	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. İtme-Çekme Tedarik Zincirleri.....	24
Şekil 2. Konaklama Tesislerinde Doluluk Oranının Aylara Göre Dağılımı.....	57
Şekil 3. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçiler, Seyahat Acenteleri ve Müşterilerle İlişkileri ve Performans Sonuçlarıyla İlgili Hipotezler.....	89
Şekil 4. Saçılma Diyagramı: Konaklama İşletmeleri ve Tedarikçiler Arasındaki İlişkiler – Tedarikçilerin Performansları.....	122
Şekil 5. Saçılma Diyagramı: Konaklama İşletmeleri ve Seyahat Acenteleri Arasındaki İlişkiler – Seyahat Acentelerinin Performansları.....	124
Şekil 6. Saçılma Diyagramı: Müşterilerle İlişkiler ve Seyahat Acenteleriyle İlişkiler – Müşteri İlişkilerini Yönetim Yetenekleri.....	128
Şekil 7. Saçılma Diyagramı: Müşterilerle İlişkilerini Yönetim Yetenekleri - Konaklama İşletmelerinin Performans Düzeyi.....	141

GİRİŞ

Oldukça dinamik ve yeni rekabet şartlarına sahip bir pazar yapısı içerisinde faaliyet gösteren günümüz işletmeleri, satın alma alışkanlıkları ve ihtiyaçları farklılaşan müşterilerini memnun etme yolunda daha gelişmiş mallara, hizmetlere ve çalışma şekillerine ihtiyaç duymaktadırlar (Tracey ve Tan, 2001). Müşterilerin yüksek kalitede mal ve hizmet isteklerinin karşılanması gereği, işletmelerin üzerlerine eskiden var olmayan baskılar yüklemektedir (Mabert ve Venkataramanan, 1998). Bu baskılar altında, varlıklarını sürdürmeye ve hedeflerine ulaşmaya çalışan işletmeler, pazar içerisinde güçlü bir konuma sahip olmalıdırlar. Bu güçlü konumun elde tutulması çok da kolay bir iş değildir.

İş dünyasının yakın geçmişine bakıldığı zaman, işletmelerin çeşitli yaklaşımlar ve stratejiler kullanarak pazardaki varlıklarını sürdürmeye çalıştıkları görülmektedir. 1970'lerden önce, üreticilerin büyük bir kısmı, temel işletme stratejisi olarak, birim üretim maliyetini en aza indirme maksadıyla kitle üretimini (mass production) tercih etmekteydi (Tan, 2002). Bu ise, işletmenin süreçlerinde ve ürünlerinde esnekliği azaltmakta, pazardaki değişimlere karşılık verebilme kabiliyetlerini sınırlamaktaydı. Bundan başka, işletmeler stoklarında sürekli olarak yarı mamuller (work-in-process) bulundurulması gerektiğine inanmaktaydılar. Tedarikçilerle veya müşterilerle teknoloji ve bilgi paylaşımı riskli ve kabul edilmez olarak görülüyordu; dolayısıyla işbirliği yapıp ortaklıklar kurmak çok da fazla önemsenmemişti. Ancak, 1970'lerde, Malzeme İhtiyaç Planlamasının (Materials Requirements Planning) geliştirilmesiyle birlikte, çok fazla stokla çalışmanın üretim maliyeti, ürün geliştirme ve kalite sağlama gibi konular üzerine fazladan bir maliyet yüklediği fark edildi. Bu nedenle, üreticiler performansı artırmak için, yeni materyal yönetimi uygulamalarına yönelmişlerdir (Tan, 2002).

1980'lerin yoğun küresel rekabeti, işletmeleri düşük maliyetli, yüksek kaliteli ve güvenilir ürünler sunmaya zorlamıştır. İşletmeler, maliyetleri düşürebilmek ve çeşitli pazarlarda daha iyi rekabet edebilmek için yeni teknolojiler ve stratejiler ortaya çıkarmışlardır. Tam zamanında üretim, kanban, yalın üretim, toplam kalite yönetimi gibi

stratejiler oldukça popüler hale gelmişti ve pek çok kaynak bu stratejileri uygulamak için tahsis edilmekteydi (Simchi-Levi, 2003, s. 7). Bu noktada, alıcı-tedarikçi arasındaki işbirliğinin yararları ve önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Üreticilerin, tedarikçileri ile stratejik ortaklıklar kurma denemelerinden ise '*tedarik zinciri yönetimi*' ortaya çıkmıştır (Tan, 2002).

1990'larda, küçülen ürün yaşam eğrileri ve artan küresel rekabet, işletmelerin kaynak yönetimi konusunda daha özenli davranmalarını gerektirmiştir. Sınırlı kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılması, pazarda bulunan tüm işletmelerin ortak gayesi haline gelmiştir. Bundan başka, mal ve hizmetlerin üretilmesi ve pazara ulaştırılmasının, her zaman tek bir işletmenin çabasıyla gerçekleşmediği daha iyi anlaşılmıştır. Etkili bir tedarik zinciri yönetimi kârı ve pazar payını artırma konusunda bir gereklilik haline gelmiştir. 1998 yılında, Amerikalı işletmeler tedarikle-İlgili olan faaliyetler için 898 milyar dolar (bir başka deyişle ABD'nin GSMH' sının yüzde 10'u) harcamışlardır. 2000 yılında bu maliyet 1 trilyon doların üzerine çıkarken, 2001'de 957 milyar dolara ve 2002'de 910 milyar dolara gerilemiştir (Wilson ve Delaney, 2003).

Üretim faktörlerinin temin edilmesiyle başlayan ve bir zincir halinde devam eden süreç içerisinde, ürüne her bir halkada *değer eklenerek* son kullanıcıya ulaşılır. Bu durumda, bir işletmenin başarısının, diğer işletmelerin performansından etkileneceği söylenebilir. Dolayısıyla, işletmenin kendisini sistemin bir parçası olarak görmesi ve zincirin halkalarını oluşturan diğer işletmelerle işbirliğine gitmesi, her iki tarafın da başarılı olmasını sağlayabilecektir (Lumnus, Vokurka ve Alber, 1998). Üreticilerin ve perakendecilerin çoğu, tedarik zinciri boyunca etkinlik ve verimliliklerini geliştirmek için tedarik zinciri yönetimini kabul etmektedirler. Üreticiler, tedarikçilerin gücünden ve teknolojisinden yararlanırken, birçok toptancı ve perakendeci işletme, rekabet avantajlarını artırmak için lojistik fonksiyonlarını sürece katmaktadır. Zincir içerisindeki işletmelerin tümü, bütünleşip tek bir varlık gibi hareket ettikleri zaman, performansın artması daha mümkün hale gelmektedir (Tan, Kanan ve Handfield, 1998).

Turizm sektörünün çalışma yapısı incelendiği zaman, turizm ürününün ortaya çıkarılıp son kullanıcıya ulaştırılması sırasında birçok farklı birimin görev aldığı anlaşılmaktadır. Açıkça dile getirilmemesine rağmen, turizm sektörü içerisinde

oluşturulacak etkin ve verimli çalışan bir tedarik zinciri yapısı, turizm destinasyonlarının refahı ve sürdürülebilir gelişmesi açısından çok büyük önem taşımaktadır. Özellikle, turizm sektörünün ülke ekonomileri içerisindeki rolü dikkate alındığında, bu konu üzerinde yoğunlaşarak çalışmalar yapmanın gereği daha iyi anlaşılmaktadır.

Turizm, günümüzde dünya ekonomisinin en önemli sektörlerinden biri haline gelmiştir. Birçok ülkenin gayri safi milli hasılasını (GSMH) turizm faaliyetleri şekillendirmektedir. Turizme bağımlı ekonomiler ise, turizm faaliyetlerinin başarısı ile faydalar elde ederken; aksi durumlarda zarar görmektedir.

Dünya çapındaki turizm faaliyetleri incelendiği zaman, 2007 yılında uluslararası turist sayısının, 2006 yılına göre %6,6'lık bir artışla 903 milyon'a ulaştığı anlaşılmaktadır (Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), 2008). DTÖ uluslararası seyahatlerin sayısının 2020 yılında 1.56 milyarın üzerine çıkacağını tahmin etmektedir (<http://www.world-tourism.org/facts/eng/vision.htm>). Ayrıca, 2007 yılı verilerine göre uluslararası turizm faaliyetlerinden 856 milyar dolar elde edilmiştir (DTÖ, 2008). Dünya turizm pazarı içerisinde, en yüksek payı Avrupa'nın almaktadır. Toplam turizm kazancının yaklaşık olarak yarısını Avrupa kazanmaktadır (DTÖ, 2006). Dolayısıyla, Avrupa içerisinde bulunan tatil merkezlerinin bu durumdan yararlanmak için birbirleriyle yarışacakları kuşkusuzdur. Türkiye, uluslararası seyahat eden turistler açısından oldukça çekici bir destinasyon haline gelmiştir. 2004 yılındaki %26'lık bir artışa 2005 yılında %21'lik bir artış eklenmiş ve Türkiye dünyada dokuzuncu sıraya yerleşmiştir. Akdeniz bölgesindeki en önemli destinasyonlar sıralamasında dördüncü sırada yer alırken, Avrupa'da da (Fransa, İspanya, İtalya, Birleşik Krallık ve Almanya gibi oldukça önemli destinasyonların ardından) altıncı sıradadır (DTÖ, 2006). 2006 yılında yaşadığı düşüşün ardından, 2007 yılında gelen turist sayısında %17'lik bir artış görmüştür (DTÖ, 2007). Bu tatil merkezlerinin mevcut durumları üzerinde yapılacak olan bir analiz sonucunda, Avrupa'nın 'turizmin faydaları pastasından' çok küçük bir dilimi Kuzey Kıbrıs'ın aldığı görülmektedir. Avrupa'yı 2007 yılında 480 milyon turist ziyaret ederken, 400 milyar dolara yakın gelir sağlamaktadır (DTÖ, 2008). Kuzey Kıbrıs'a 2007 yılında gelen turist sayısı yaklaşık 653 bindir. Elde edilen gelir miktarının ise yaklaşık olarak 376,2 milyon dolarda kaldığı

görülmektedir (KKTC Devlet Planlama Dairesi, 2008). Böylesine büyük bir pastadan elde edilen bu dilim, ortada büyük bir haksızlığın var olduğunu gözler önüne sermektedir.

Turizm, yıllardır Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) ekonomisinin 'lokomotif sektörü' olarak adlandırılmış ve geliştirilmesi adına çeşitli çalışmalarda bulunulmuştur. Diğer taraftan, KKTC'nin mevcut durumuna bakıldığı zaman, turizm sektöründen elde edilmesi arzu edilen faydalara tam olarak ulaşılamadığı anlaşılmaktadır. Coğrafi konumu, doğal ve kültürel zenginlikleri göz önüne alındığında, yüksek beklentiler içerisinde olmanın yanlış olmadığı söylenebilir. Öte yandan, tanınmamışlık ve mevcut ambargolar nedeniyle dış dünya pazarları ile ticaretin yapılamaması, Kuzey Kıbrıs'ı kapalı bir şekilde yaşamaya zorlamıştır. Siyasi arenada Kuzey Kıbrıs'ın çok farklı bir konumda olduğu kuşkusuzdur; ancak bu konumun ortaya çıkardığı sonuçlar altında çaresizce durup beklemek de doğru değildir. Bunun aksine, planların dikkatli bir şekilde yapılması ve stratejilerin amaca ve duruma uygun olarak seçilmesi çok daha yerinde olacaktır.

Bu kapalı ekonominin dış dünyaya açılması konusunda başı çekenlerden biri olan turizm sektörü, KKTC için oldukça önemli bir konumdadır. Turizm sektörünün başarısı, Kuzey Kıbrıs ekonomisindeki diğer sektörlerin de gelişimini beraberinde getirebilecektir. Dolayısıyla, konuya doğru olarak yaklaşılması ve uygulama aşamasında doğru adımların atılması gerekmektedir. Bu noktada önemli olan, sektörde var olan aktörlerin işbirliği içerisinde kaynakları yerinde kullanabilmeleridir. Bireysel hareket etmek yerine, güçlerin birleştirilerek ortak hareket edilmesi daha etkin ve verimli bir işleyişin elde edilmesini sağlayacaktır. Örneğin, seyahat acenteleri ve konaklama işletmeleri arasındaki bir işbirliği, her iki tarafa da yararlar sağlayabilecektir. Öte yandan, sektördeki duruma bakıldığı zaman, buna benzer birlikteliklerin tam olarak sağlanamadığı gözlemlenebilmektedir. Bu durum ise, çeşitli sorunları ortaya çıkarmakta ve işletmeleri amaçlarından uzaklaştırmaktadır. İşletmelerin, sürekli olarak kendi çıkarları adına bir şeyler yapmaları kısa dönemde kendilerine kazanımlar sağlasa da; uzun dönemde iş ortaklarının zayıflaması sonucunda zarar görmektedirler. Bunun yerine, işbirliği içerisinde, birbirlerinin iş yapma şekillerini, istek ve beklentilerini anlayıp hareket etmeleri ve karşılıklı olarak birbirlerine destek sağlamaları (ör. finansal destek, bilgi paylaşımı, işlemlerde kolaylıklar...) çok daha yerinde olacaktır.

Yukarıda bahsedilen yaklaşım, KKTC turizm sektörünün güçlendirilmesi amacına sahip olsa da, diğer coğrafi bölgelerde bulunan, turizm faaliyetlerinden daha fazla faydalar elde etmeye çalışan kesimlere de ışık tutacaktır. Bu noktada önemli olan, uzun vadede de var olup yararlar sağlayabilen bir sistemin kurulmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda, öncelikle sektörün mevcut durumunun ortaya konulması, yanlış uygulamaların ve zayıf kısımların belirlenmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde, zayıflıklar giderilerek gelişme sağlanabilecektir.

Tezin amacı

Birlikte çalışılan stratejik ortaklarla işbirliği yapmanın önemli olduğu her fırsatta dile getirilse de, tedarik zinciri içerisindeki ilişkilerin nasıl şekillendirileceği tam olarak belirlenmemiştir. Bu ilişkileri kurarken, hangi faktörler üzerinde durulması gerektiği, hangi faktörün işletmenin performansını nasıl ve ne ölçüde etkilediği tam olarak açıklık kazanmamıştır.

Turizm sektörünü ele aldığımız zaman, sektörde yer alan işletmelerin tedarikçileri, perakendecileri/toptancıları ve müşterileri ile bütünleşik bir sistem kurmak adına hangi yolları kullandıkları tam olarak ortaya konmamıştır. Zincirin hedeflerine ulaşabilmesi adına hangi faktörlerin ne kadar önemli olduğu ve bu faktörlerin nasıl yönetilmeleri gerektiği de bilimsel bir çerçevede ortaya konulmalıdır. Bunun anlaşılabilmesi için tedarik zinciri üyeleriyle olan bağlantıların ve dolayısıyla bunların işletmelerin performanslarına olan etkilerinin anlaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu doktora tezinin amacı, turizm sektörünün başarısı için gerekli olan bütünleşik bir tedarik zinciri modelinin kurulmasını sağlamaktır. Bu çerçevede içerisinde, konaklama işletmelerinin tedarikçi, seyahat acentesi ve müşteri ilişkileri yönetimleriyle ilgili uygulamaları ve bu uygulamaların performanslarına etkisi incelenmiş ve geliştirilmesi adına hangi noktalara odaklanılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Öncelikle tedarikçiler-konaklama işletmeleri-seyahat acenteleri-müşteriler arasında var olan ilişkilerin incelenmesi ve bu ilişkiler sonucunda işletmelerin performanslarının nasıl etkilendiğinin belirlenmesi yerinde olacaktır. Bu bağlamda, sektörün odak noktası olarak kabul edilen konaklama işletmeleri temel alınıp, bu işletmelere çeşitli girdiler sağlayan tedarikçiler ve

işletmelerin ürünlerini dağıtımını yapan seyahat acenteleri ve nihai müşteriler zincirin diğer halkalarını oluşturacaklardır. İşletmelerin birbirleriyle olan ilişkileri üzerinde durulacak ve bu ilişkilerin işletmelerin performanslarını nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılacaktır. Tez kapsamında incelenip geliştirilmesi amaçlanan işletmeler arası ilişkilerin, işletmelerin performanslarına olan etkilerinin ortaya konulması, çok daha yararlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Zayıf ve güçlü yanların saptanması ile birlikte, zayıf noktaların güçlendirilmesi ve güçlü noktaların artırılması adına önerilere yer verilecektir. Etkin ve verimli çalışan bir tedarik zinciri ile, zincir içerisinde yer alan aktörlerin fayda seviyelerinin yükselmesi beklenmektedir. Bireysel kazanımların bir bütün oluşturacak şekilde birleşmesiyle, tüm zincirin (bir başka deyişle turizm sektörünün tamamının) kazanç sağlayacağı beklenmektedir. Turizm sektörünün, ülkelerin ekonomisi üzerindeki katkıları düşünüldüğünde, bu durumdan tüm ülkenin kazançlı çıkmasını beklemenin yanlış olmadığı söylenebilir. Bu doktora tezinin, öncelikle KKTC turizm sektörünün geliştirilmesi bağlamında oldukça önemli sonuçları içereceği düşünülse de, genel olarak turizm sektörleri için de yararlı bir örnek ve kaynak olması beklenmektedir.

Konunun daha iyi anlaşılması için, 'tedarik zinciri yönetimi' kavramının tanımlanması ve daha ayrıntılı olarak tartışılması gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ

1.TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI

Tedarik zinciri malların, hizmetlerin, finansal kaynakların ve bilginin bir kaynaktan tüketiciye doğru akışı içerisinde dahil olan üç veya daha çok birimi içeren bir varlık takımıdır (Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith ve Zacharia, 2001; Christopher, 2005, s. 17). Bir başka tanıma göre tedarik zinciri, en son müşteriler veya tüketicilere ürünler veya hizmetler sunarak değer üreten süreçler ve faaliyetler içerisinde (yukarı yöndeki (upstream) ve aşağı yöndeki (downstream) bağlantılar yoluyla) dahil olan örgütler şebekesidir (Rogers ve Tibben-Lemke, 1999).

Yukarıda belirtilen tanım, tedarik zincirlerinin önemli özelliklerinin altını çizmektedir (Lysons ve Farrington, 2006, s. 92):

- *Tedarik zincirleri şebekelerdir.* Tedarik zincirleri geleneksel anlamda, birbirlerinden bağımsız olarak çalışan işletmelerin, gevşek olarak bir araya geldiği birliklerdir. Şebeke kavramı, kaynağından müşteriye kadar olan süreçlerin ve ilişkilerin koordinasyonunu içermektedir. Bu anlamdaki bir başka tedarik zinciri tanımı ise aşağıdaki gibidir:

Tedarikçilerden en son kullanıcılara kadar olan materyal ve bilgi akışının kontrolü, yönetimi ve geliştirilmesi için karşılıklı ve ortak olarak birlikte çalışan, birbirine bağımlı ve bağlı örgütler şebekesidir (Aitken, 1998)

- *Tedarik zinciri bağlantıları yukarı yönde (upstream) ve aşağı yöndedir (downstream).* Yukarı yön, işletme ve tedarikçileri ve tedarikçilerin tedarikçileri arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Aşağı yön, işletme ve müşterileri arasında bulunan ilişkileri içermektedir.
- *Bağlantılar:* Tedarik zinciri süreçlerinin ve ilişkilerinin koordinasyonudur. Bir tedarik zinciri, en zayıf halkası kadar güçlüdür.

- *Süreçler.* Süreç, iş bağlamında Cooper, Lambert ve Pagh (1997) tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:
Başlangıcı ve sonu, girdileri ve çıktılarıyla birlikte zamanı ve yeri açıkça belli olan iş faaliyetlerinin kendine özgü sıralamasıdır.
- *Değer.* Porter (1985, s. 3) değeri “alıcıların ödemeye hazır oldukları miktardır” olarak tanımlamaktadır. Üstün nitelikli değer, benzer bir ürünü diğerlerine göre daha düşük fiyatlardan sunmakla veya nadir özelliklere sahip olan bir ürünü daha yüksek bir fiyattan sağlamakla ortaya çıkmaktadır.
- *En son müşteri.* Müşteri, tedarik zincirinin tüm süreçleri ve faaliyetlerinden doğan mal ve hizmetlerin alıcısıdır. Tedarik zinciri içerisindeki bir fonksiyon veya alt-sistem önceki veya sonraki bağlantının müşterisi olabilir. Müşteriler, işletmenin içinde veya dışında olabilir. Zincir içerisinde, bir işletmenin alıcısı (müşterisi) olan diğer bir işletme, daha sonra satıcı görevini üstlenebilir. Buradaki ‘son müşteri veya tüketici’, tedarik zincirindeki süreçler ve faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürünlerin en son kullanıcısı anlamına gelmektedir.

Tedarik zinciri ile ilgili tartışmaların ardından, tedarik zinciri yönetiminin tanımı yapmak daha kolay bir hale gelmektedir. Tedarik zinciri yönetimi (TZY) materyal, bilgi ve finansman kaynaklarının tedarikçiden en son müşteriye kadar olan akışının yönetimini sağlayan bütünlük bir yönetim biçimidir (Simchi-Levi, Kaminsky ve Simchi-Levi, 2000). TZY’nin amacı, doğru ürünü doğru yer, zaman ve fiyattan tedarik ederek, nihai tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. İşletmeler, TZY’ni günümüzün iş çevresindeki yoğun rekabetin meydana getirdiği tehditlerle başa çıkabilmek için kullanmaktadır.

Global Tedarik Zinciri Forumu’nun, tedarik zinciri yönetimine ilişkin tanımı literatürdeki diğer bazı tanımlarla harmanlandıktan sonra aşağıda verilen hale gelmektedir (Ho, Au ve Newton, 2002):

“TZY, tedarik zinciri üyelerinin ortak çabalarıyla müşteriler ve diğer çıkar grupları için değer artırıcı ürünler, hizmetler ve bilgi sağlayan, son kullanıcıdan tedarikçilere kadar uzanan bir dizi seçilmiş kritik iş sürecinin yönetimini ve bütünlüğünü içeren yönetim felsefesidir.”

Tedarik zinciri yönetimini tanımlarken bazı önemli noktaların vurgulanması gerekmektedir:

- değer artırmak,

- kritik iş süreçlerinin bütünleşmesi ve
- işbirliği.

Öncelikle üzerinde durulması gereken nokta, TZY'nin temelinde yatan düşüncenin, müşteriler ve diğer çıkar grupları için değer yaratmak olduğudur. Süreç sonunda, değer yaratma konusunda başarılı olunmadığı takdirde, ne tedarik zincirinin tamamının ne de işletmelerin bireysel olarak başarılı olduğu söylenemez. İkinci olarak, değer yaratma tedarik zinciri içerisindeki kritik iş süreçlerinin yönetimini ve bütünleşmesini gerektirmektedir. Lambert ve Cooper'in (2000) belirttiği gibi, kritik iş süreçleri müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmet yönetimi, talep yönetimi, sipariş gerçekleştirme, imalat akışı yönetimi, temin etme, ürün geliştirme ve ticarileştirme ve iadeler konularını içermektedir (Ho, Au ve Newton, 2002, s. 4422). İş süreçlerindeki bütünleşme, tedarik zinciri üyelerinin, sürekli bilgi akışlarıyla en iyi ürün akışını yaratmak amacını taşıyan ortak hareketlerini veya uygulamalarını kapsamaktadır. Üçüncü olarak, bir tedarik zincirindeki kritik iş süreçlerinin bütünleşmesi en iyi şekilde, iş ortaklarının işbirliğiyle gerçekleştirilebilir (Christopher, 1998). İşbirliğine dayanan ticaretin temeli sinerji varsayımına dayanmaktadır: bütünün kendisi parçalarının toplamından daha büyüktür. Ayrıca, birbirlerini ortak olarak kabul eden birbirine bağımlı örgütlerin, birlikte hareket ederek daha fazla kazançlar elde etmeye çalışacakları da varsayılabilir.

TZY üzerinde çalışan bazı yazarlar (Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith ve Zacharia, 2001; Tan, Lyman, ve Wisner, 2002; Kotler ve Armstrong, 2006), TZY'nin işletmelere pazarda rekabet avantajı sağlayacağını savunurlarken, bu 'yönetim felsefesinin' karakteristik özelliklerini şu şekilde belirtmektedirler:

- ürünlerin tedarikçiden son müşteriye kadar olan akışını yönetmek maksadıyla kullanılan bir sistem yaklaşımı
- işletme-içi ve işletmeler-arası operasyonel ve stratejik yetenekleri bir bütün haline getirmek için, işbirliği çabalarıyla stratejik bir oryantasyon (yönlendirme)
- benzersiz ve özel bir değer yaratarak müşteri tatmini sağlamak amacını taşıyan bir müşteri odaklanması.

Tedarik zinciri yönetimi, birçok farklı bilgi dalını içerisinde barındıran bir çalışma alanı (Croom, Romano ve Giannakis, 2000) ve bir yönetim felsefesidir (Leenders ve Fearon, 1997; Ross, 1998; Tan, Kannan ve Handfield, 1998; Ho, Au ve Newton, 2002). Örnek olarak verilebilecek bilgi alanları: pazarlama (müşteri ilişkileri yönetimi, satın alma stratejileri, dağıtım kanalları), endüstriyel ekonomi (yap veya satın al kararları, uluslararası satın alma, temin etme, tedarikçi değerlendirme), ürün ve hizmet yönetimi (tam zamanında üretim, stok yönetimi, üretim ve dağıtım planlaması, taşımacılık yönetimi), uluslararası işletmecilik ve örgütsel yönetim (takımlar ve içsel koordinasyon, stratejik konular, organizasyon ve usul, işbirlikleri kurma ve birleşmeler), bilgi teknolojisi (elektronik veri değişimi, online iletişim). Dolayısıyla, tedarik zinciri yönetiminde başarılı olabilmek için, birçok bilgi dalından yararlanılması gerekmektedir. Önemli olan, tüm alanlardan elde edilen bilgilerin sentezlenerek doğru yerlerde kullanılmasıdır.

Tedarik zinciri yönetiminde başarıyı yakalamak isteyen işletmelerin içinde buldukları tedarik zincirini analiz etmeleri ve çok iyi anlamaları gerekmektedir. Bu anlamda, tedarik zincirlerini kısımlara ayırarak incelemek yararlı olacaktır.

2. TEDARİK ZİNCİRİNİN KISIMLARI

Bir işletme açısından, tedarik zinciri iki kısımdan oluşmaktadır: Tedarikçiye-doğru ve müşteriye-doğru. Dolayısıyla, tedarik zinciri içerisindeki ilişkiler analiz edilirken bu şekilde bir bölümlenmeye (tedarikçi-yönlü ilişkiler ve müşteri-yönlü ilişkiler) gidilmesi, çok daha yararlı sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Tedarikçiye-doğru kısmı, işletmelerin ürünlerini tasarladıkları, bu ürünleri yapmak için gerekli olan bileşenleri, parçaları, hammaddeleri, bilgiyi, finansal kaynakları ve uzmanlığı temin ettikleri yerdir (Kotler ve Armstrong, 2006, s. 360-361). Tedarikçileri aynı takımın bir oyuncusu olarak görerek, zayıf yönlerin giderilmesi, yanlışların birlikte düzeltilmesi ve sonuçta her iki işletmenin de başarılı olması sağlanabilir. Diğer taraftan, müşteriye-doğru olan kısım (ki bunun içerisinde toptancılar ve perakendeciler bulunmaktadır), müşterilerin siparişlerini hatasız olarak teslim etme hususunda çok önemli bir role sahiptir. Tedarik zincirinin bu kısmı pazarlama kanalı veya dağıtım kanalı olarak da

tanımlanmaktadır (Tuncer, 1986; Timur, 1996; Kotler ve Armstrong, 2006). Tedarik zinciri yönetimi denince, akla yalnızca işletmenin tedarikçileriyle olan ilişkileri gelmemelidir. ‘Tedarik’ kelimesinin bu tamlama içerisinde yer alması nedeniyle, bazı işletme yöneticileri bunun yalnızca tedarikçilere-doğru olan kısmı kapsadığını düşünmektedirler. Halbuki, tedarik zinciri yönetiminde doğru olan, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına karşılık verilerek onların tatmin edilmesini sağlayan bir zincirin oluşturulmasıdır. Bu zincir, müşteriye-doğru olan ve tedarikçiye-doğru olan kısımların tamamını kapsamaktadır.

Müşteri-yönlü ve tedarikçi-yönlü ilişkiler

Tedarik zinciri bütünleşmesi, iş süreçlerinin gelişmesini sağlayarak, müşterilerin isteklerini karşılamada işletmeye daha etkin yetenekler kazandırmaktadır (Narashimhan ve Kim, 2001; Narasimhan ve Jayaram, 1998). Müşteriler ile ilişkiler güçlendirilerek, ‘sadık müşteri’ sayısının artırılmasına çalışılmaktadır. Sadık müşterilerin, birçok rakip arasından işletmeyi tercih edeceği ve çeşitli faydalar getireceği beklenmektedir. İşletmeye yeni müşteriler bulma çabaları, mevcut müşterileri korumaktan daha masraflıdır (Kotler, 2003). Ayrıca, sadık müşteriler, kullandığı ürünü etrafındakilere tavsiye ederek ürünün satışlarını artırır. Dolayısı ile, müşterilerin de tedarik zincirinin bir parçası olarak görülmesi ve işbirliğine gidilerek karşılıklı istek ve beklentilerin karşılanması gerekmektedir. Bu konuda başarılı olan işletmelerin müşterilerinin, tekrardan satın alma davranışı sergiledikleri, çevrelerindeki kişilere işletme ve ürünleri hakkında olumlu tavsiyelerde buldukları ve uzun vadede de işletmeye kazançlar sağladıkları çeşitli yazarlarca ortaya konmuştur (Cronin ve Taylor, 1992; Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1994, Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1996; Imrie, Cadogan ve McNaughton, 2002).

Müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi genellikle pazar yönlülük (market orientation) veya *müşteri yönlülük* (Kohli ve Jaworski, 1990; Matsuno, Mentzer ve Rentz, 2000) kavramlarıyla birlikte ele alınmaktadır. Müşteri yönlülük, müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve onlara yüksek kaliteli ürünler sağlamayı temsil etmektedir. Kavramın temeli, müşterilerin tatmin edilmesi ve sonucunda işletmenin amaçlarına ulaşmasıdır (Dolyle, 1994; Dibb, Simkin Pride ve Ferrell, 1994; Day, 1994; Sivadas ve Baker-Prewitt, 2000). Bunun gerçekleşebilmesi için, işletmelerin:

- hedef müşterilerin ihtiyaçları ve rakiplerinin yetenekleri hakkında sürekli olarak *bilgi* toplamaları ve
- bu bilgiyi müşterilerine *değer* yaratmak için kullanmaları gerekmektedir (Slater ve Narver, 1994; Stalks, Evans ve Schulman, 1992; Carson, Gilmore ve Maclaran, 1998).

İşletmelerin, tedarikçileri ile olan ilişkileri birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve bu ilişkilere konu olan değişkenler ortaya konmaya çalışılmıştır. En çok karşılaşılan değişkenler şu şekildedir: *bilgi paylaşımı* (Krause, 1997; Tan, Handfield, Krause 1998; Krause, 1999; Vlosky, Wilson ve Vlosky, 1997; Vearne ve Hughes, 1999; Kim ve Michell, 1999); *ödüllendirme* (Krause, 1997; Krause, 1999; Krause, Scannel ve Calantone, 2000; Rodriguez, Cristobal Sanchez, David Hemsworth, Angel R. Martinez-Lorente, 2005; Krause. ve Ellram, 1997); *performans değerlendirilmesi ve geribildirim* (Forker ve Hershauer, 2000; Forker, Ruch, Hershauer, 1999; Krause, 1997; Krause, 1999); *eğitim* (Monczka, Trent ve Callahan, 1993; Krause ve Ellram, 1997; Forker ve Hershauer, 2000; Forker, Ruch, Hershauer, 1999; Krause, 1997; Krause, Scannel ve Calantone, 2000); *kaynak (personel, sermaye...) paylaşımı* (Hartley ve Choi, 1996), *karşılıklı yatırımlar ve yeni ürün geliştirmede işbirliği* (Forker ve Hershauer, 2000; Forker, Ruch ve Hershauer, 1999; Trent ve Moncska, 1999; Krause. ve Ellram, 1997).

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri içerisinde yer alan işletme birimlerinin tümünün bütünleşmesini vurgulasa da, yalnızca stratejik öneme sahip tedarik zinciri üyelerini dikkate almak, uygulamada daha çok tercih edilen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, tedarik zincirlerinin çoğununun, tüm üyelerin tam olarak bütünleşmesine olanak vermeyecek kadar karmaşık olmasından kaynaklanmaktadır.

Her bir tedarik zinciri kendine has özelliklere sahip olsa da, genel olarak ortaya çıkan yapıların varlığından söz edilebilir. Tedarik zincirlerinin, sınıflandırılmaları hem konunun daha iyi anlaşılmasını hem de tedarik zincirleri üzerinde yapılacak bir incelemenin daha sağlıklı olarak yürütülmesini sağlayacaktır.

2.1. Tedarik Zincirlerinin Sınıflandırılması

Tedarik zincirleri birçok açıdan sınıflandırılabilirler. Bunlar arasında, örgütsel yapılarına, ortaklık ilişkilerine ve kullanılan stratejilere göre yapılan sınıflamalar gösterilebilir. Aşağıda, bu sınıflamaların ayrıntılarına yer verilmektedir.

2.1.1. Örgütsel Yapılarına Göre Tedarik Zincirleri

Tedarik zincirinde yer alan üyelerin aralarındaki ilişkiler yönetim ve denetim açısından ele alındığında (pazarlama kanallarında olduğu gibi (bkz. Timur, 1996; Kotler ve Armstrong, 2006)) iki temel yapı ortaya çıkmaktadır: geleneksel yapı ve dikey bütünleşik yapı.

Geleneksel yapı

Bağımsız dağıtım kanalları adı da verilen, geleneksel yapılar bir veya birden fazla bağımsız tedarikçi, üretici, toptancı, perakendeci ve müşteriye içermektedir. Her biri, tüm sistemin menfaatini göz ardı ederek kendi kârlarını artırmaya çalışan ve kendileri dışındaki tüm varlıkları rakip olarak gören işletmelerdir (Christopher, 2005, s. 17). Hiçbir üye diğer üyelerin üzerinde herhangi bir yaptırıma sahip değildir; görev verme ve sorun çözme konusunda resmi yöntemler bulunmamaktadır. Turizm sektöründen örnek vermek gerekirse, geleneksel ilişkilerin var olduğu bir durumda, oteller seyahat acenteleriyle resmi bir sözleşme imzalamamakta ve talep edilen odaları onlara vermeyi reddedebilmektedirler (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 517).

Bu tür yapılarda üretici, toptancı, perakendeci ve müşteriler arasında sağlıklı ve kalıcı ilişkilerin kurulması çok güçtür ve uzunca bir zamanı gerektirebilir (Timur, 1996). Her alım ve satım işlemine ilişkin, üyelerin gayret göstermesi ve yeniden aynı uğraşların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Tuncer, 1986; Timur, 1996).

Geleneksel tedarik zinciri örgüt yapısındaki uygulamalar ve teknolojiler, bir değer yaratma adına gerekli olsa da, günümüz pazarlarında rekabet avantajı elde edebilmek için yetersiz kalmaktadır (Stock, Greis ve Kasarda, 2000, s. 532).

Dikey yapı

Geleneksel yapıdaki tedarik zincirlerinde, üyelerin yalnız kendi çıkarları doğrultusundaki hareketleri bir sinerji etkisi yaratılmasını engellemektedir. Öte yandan, dikey bütünleşik bir yapının üyeleri bir bütün halinde hareket etmektedirler (Kotler, 2006, s. 368). Rekabet gücünü artırmak isteyen tedarik zincirleri, birbiriyle ilgisi olmayan bir işletme topluluğu durumunda olmak yerine; birbirine bağlı işletmelerin oluşturduğu bir varlık takımı haline gelmelidirler (Stock, Greis ve Kasarda, 2000, s. 535). Bu yapı içerisinde, üye işletmelerden bir tanesi ya diğerlerinin mülkiyetini elde etmekte veya onlarla sözleşme imzalamakta ya da güç kullanarak zincir üyelerinin tümünün işbirliği yapmalarını sağlamaktadır. Kendilerine ait sorumlulukları yerine getirirken, bunun bütüne olan etkisini ve sonuçlarını da göz önünde bulundurmaktadırlar.

Dikey yapılar, ilk zamanlarda üyelerinin davranışını kontrol edebilmek ve aralarında meydana gelebilecek anlaşmazlıkları yönetebilmek amacıyla ortaya çıkmıştır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 517). Bu yapı, içinde barındırdığı üyelerine büyüklüğün getirdiği tasarruflar, pazar gücü ve aynı (tekrarlanan) hizmetlerin elenmesi gibi avantajlar sağlamaktadır.

Dikey bütünleşik yapının üç türü bulunmaktadır: *kolektif dikey yapı*, *yönetilen (idari) yapı*, *sözleşmeye dayalı dikey yapı*. Her bir tür, zincir içerisinde liderlik ve gücün uygulanması için farklı yöntemleri kullanmaktadır. Kolektif yapıda, koordinasyon ve çatışma (anlaşmazlık) yönetimi, [zincir] içerisinde var olan farklı kademelerdeki ortak mülkiyet yoluyla elde edilir. Yönetilen yapı içerisinde, liderlik bir veya birkaç egemen üye tarafından üstlenilmektedir. Sözleşmeye dayalı bir yapıda ise bu ilişkiler, üyeler arasında yapılan sözleşmeye dayalı anlaşmalar yoluyla düzenlenmektedir.

Kolektif dikey yapı

[Tedarik], üretim ve dağıtımın birbirini izleyen aşamalarının tek bir mülkiyet altında bütünleştirilmesi kolektif dikey yapı içerisinde gerçekleşmektedir (Kotler ve Armstrong, 2006, s. 367). Örneğin, Red Lobster (deniz ürünlerinde uzmanlaşmıştır), kendine ait yiyecek-işleme fabrikalarına sahiptir ve ürünlerini restoranlarına kendi dağıtmaktadır. Aynı şekilde, İngiltere’de Breweries kendi birahanelerinde sahiptir yalnızca kendi ürettiği biraları müşterilerine sunmaktadır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 517).

Yönetilen (idari) tedarik zinciri yapıları

İdari bütünleşmiş bir yapının benimsenmiş olduğu tedarik zincirlerinde (pazarlama kanal sistemlerinde olduğu gibi bkz. Timur, 1996) karşılıklı ilişkiler üyelerin kararlarını biçimsel olmayan bir yapı içinde etkileyebilen güçlü ve yetenekli kanal liderlerine bağlıdır (Timur, 1996, s. 67). Lider olan üyenin gücü o kadar önemli bir düzeydedir ki diğer üyelerin gönüllü olarak, lider ile yönetim bakımından işbirliğine girmelerine neden olmaktadır (Tuncer, 1986, s. 19). Havayolu endüstrisi, kuruluşunun ilk yıllarında da günümüzde de, yönetilen dikey yapının getirdiği sonuçlardan etkilenmektedir. Birçok ülke, kendi ulusal havayolu işletmesine teşvikler sunarak, onu önemli ölçüde desteklemektedir. Bu havayolu işletmeleri, kendi ulusal varlıkları kapsamında rezervasyon sistemleri, tur operatörleri ve seyahat acentelerine gereğinden fazla güç kullanarak, yaptırımlar getirmektedirler (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 518).

Bu tür yapılarda bulunan işletmeler, hukuki olarak bağımsız olmakla birlikte, daha önceden belirlenerek programlanmış etkinlikleri gönüllü olarak bölüşme konusunda isteklidirler. Geleneksel [yapılarda] ise, üyeler arasında bu tür bağımlılık yerine daha çok bireysel anlaşmalar ya da pazarlıklar söz konusudur (Timur, 1996, s. 67).

Sözleşmeye dayalı tedarik zinciri yapıları

[Tedarik zinciri] üyeleri arasında yapılan sözleşme, tarafların karşılıklı ödev ve sorumluluklarını içeren bir anlaşmanın yapılmasıyla gelecekteki alım-satım ilişkilerinin

şimdiden açıkça ortaya konmasıdır. Böyle bir sözleşmede öncelikle birbirleriyle ilişkili grupların hangi rolleri üstlenecekleri belirtilir (Timur, 1996, s. 69).

Bir tedarik zinciri içerisine dahil olan bir işletme, bundan sonra kendi çıkarları peşinde koşarken tüm zincirin de çıkarlarını göz önünde bulundurmalıdır. Tüm zincirin başarılı olması, işletmeye uzun vadede daha önemli kazançlar sağlayacaktır. Diğer taraftan, başarıya giden uzun yol içerisinde, işletmelerin kendi bireysel çıkarları ile örtüşmeyen durumlar söz konusu olabilir. Dolayısıyla, işletmeler arasında meydana gelen ortaklıklarda bilgi, materyal ve hizmet alışverişini gerçekleştirirken, resmi (formal) ve/veya resmi olmayan (informal) sözleşmelerin oluşturulmasına ihtiyaç duyulur (Frankel, Whipple ve Frayer 1996). Bu noktada, temel amaç uzun dönemli, sağlam bir ilişkinin şeklini belirlemektir. Resmi mekanizmalarda, gerekli olan işbirliğinin, uygunluğun ve işletmeler-arası bütünleşmenin derecesi yazılı bir belge veya anlaşma yoluyla açıkça belirtilmektedir. Bucklin ve Sengupta (1993) yazılı bir sözleşmenin, ortağın iş yapma şeklinin tasarlanması ve olası başarısızlıkların yol açacağı mağduriyetlerin ortadan kaldırılması mevzularında, her iki tarafa da yararlar sağlayacağını belirtmektedirler.

Sözleşmeli yapılarda yönetilen (idari) yapılardan farklı olarak, ortada iki tarafın da çıkarlarını korumaya yönelik, tarafların imzalarıyla belirtilen ve birer kopyasının her iki tarafta da bulunduğu bir sözleşme mevcuttur..Buradaki temel amaç diğer [tedarik zincirleri] karşısında rekabet gücünü koruyabilmektir (Timur, 1996, s. 70).

Resmi olmayan sözleşmeler, resmi bir otorite ve güç tarafından yaptırımı olmamasının yanında; doğruluk, dürüstlük, güven yaratma ve karşılıklı çıkarlar elde etme adına taraflar arasında yapılan anlaşmalardır. Bu anlaşma şekli, yasal sorumluluk getiren resmi sözleşmelere bir alternatif olarak yaygın olarak kullanılmaktadır (Frankel, Whipple ve Frayer, 1996).

Sözleşmeye dayalı dikey yapıların önemli bir çeşidi de ayrıcalıklı satış örgütleri (franchise) olarak adlandırılmaktadır.

Ayrıcalıklı satış örgütleri (franchise)

Ayrıcalıklı satış, belli bir firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin satışı için yapılan bir anlaşmaya dayanmaktadır (Timur, 1996, s. 71). Ayrıcalıklı satış örgütleri, hem oteller

hem de restoranlarca yaygın olarak tercih edilmektedir. Dünyaca tanınan ayrıcalıklı satış örgütleri otelleri arasında Choice Hotels, Holidays Inns, Day Inns, Sheraton Inns ve Hilton Inns gösterilebilir. Restoran frenchise'ları arasında verilebilecek örnekler ise şunlardır: McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut ve T.G.I. Friday's (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 519).

Franchising'de franchisör (ayrıcalık hakkını kullanıma izin veren taraf) ve franchisee (kendine ayrıcalık tanınan taraf) olmak üzere iki taraf söz konusudur. Franchisör, bir toptancı ya da üretici olabileceği gibi bir hizmet işletmesi de olabilir. Franchisee ise kendisine ürün ya da hizmetin satış hakkı yada ticari unvanı kullanma hakkının bir anlaşma ile verildiği kişi ya da kuruluştur (Timur, 1996, s. 71-72). Franchisee isim, çalışma yöntemleri ve diğer faydaları kullanma hakkını elde edebilmek için, franchasöre başlangıç ücretini, imtiyaz haklarını (royalties) ve pazarlama ücretini ödemektedir. Oteller, bu ödemelere ek olarak, merkezi rezervasyon sistemini kullanma ücretini de ödemektedirler (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 519). Radisson başlangıç ücreti olarak en az 50,000 dolar talep etmektedir. Daha sonra, imtiyaz hakkı olarak toplam oda gelirinin %4'ünü, pazarlama ücreti için toplam oda gelirinin %1.75'ini ve rezervasyon ücreti olarak toplam oda gelirinin %2'sini istemektedir (Fraboutta, 2001).

Ayrıcalıklı satış örgütlerinin franchiseeye sağladığı bazı avantajlar bulunmaktadır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 519-520):

- Tanınan bir markaya sahip olunması
- Başarısızlık olasılığının daha düşük olması
- Daha yaygın bir reklam olanağı, önceden hazırlanmış reklamlar ve pazarlama planları
- Daha hızlı bir büyüme
- Mevki seçiminde yardım
- Mimari planlar
- Operasyonel sistemler, bilgisayar yazılımı ve sistemleri destekleyen kılavuz (el kitabı)
- Tedarikçilerle sözleşmeler
- Ürün geliştirme

- Danışmanlık
- Finansal yardım

Franchisee'lerin elde ettiği avantajların yanında, ayrıcalıklı satış hakkını elde etmenin bazı *dezavantajları* da bulunmaktadır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 520):

- Ödenen ücret ve paylar
- Satılan ürünlerde ve yemek tariflerinde sınırlar
- Franchisee'nin genellikle belirli bir zaman aralığında açık tutulması ve belirli ürünleri sunması gerekmektedir.
- Kötü işletilen bir şirket tüm zincirin ününü etkileyebilmektedir.
- Franchisör'ün performansı franchisee'lerin kârlılığını etkilemektedir.
- Bazı franchisee'ler yapılan reklamdaki diğerleri kadar fayda göremeyebilmektedirler.

İşletmelerin böyle ayrıcalıklı bir yapı içerisine dahil olmasını sağlayan nedenlerden biri, ürünlerinin daha fazla yerde dağıtımının sağlanmasıdır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 520). Franchising tüm işletmeler için geçerli bir yapı değildir. Şirketin operasyonel sistemler, yönetim desteği ve iyi bir iş düşüncesi sunabilmesi gerekmektedir.

Ayrıcalıklı satış örgütlerinin franchisör'e de bazı avantajlar sağlamaktadır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 520):

- Toplam satışların belirli bir yüzdeliğini almaktadırlar.
- Markanın yayılması
- Genel bir reklam kampanyası için destek
- Tedarikçilerle sözleşmeler yapmak için görüşme desteği.

Yukarıda belirtilen avantajların yanında, franchisör'ün dezavantaja sahip olduğu bazı konular da bulunmaktadır:

- Ürünlerde tutarlılığı sağlamak için franchisee'lerin sürekli olarak denetlenmesi gereği bulunmaktadır.
- Franchisee'ler karar vermede aktif olarak rol almayı istemekte ve buna ihtiyaç duymaktadırlar.

- Francisee'lerden operasyonlarında değişiklik yapmalarını istemede zorluklar bulunmaktadır. Örneğin, Pizza Hut franchisee'lerinden teslimat yapmalarını istediği zaman (Domino Pizzası bu hizmeti de sunarken) zor anlar yaşamıştı (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 520).
- Ayrıcalık elde eden kuruluşların konulan standartları sürdürmemeleri, ayrıca zayıf performansları tüm zinciri negatif yönde etkileyecektir. Bu durumda, imtiyaz verenin imajı zedelenebileceği gibi, tüketici bağlılığını olumsuz etkileyerek işletme için kayıplara neden olabilir (Timur, 1996, s. 72).

Şebeke yapılar

Tedarik zinciri için yapılan tanımlarda da görülebileceği gibi, tedarik zincirleri günümüzde şebekeler haline gelmiştir. Şebeke yapısı, bir işletmenin ürününü üretmek ve pazarlamak için tedarikçiler, imalatçılar ve dağıtımçıları ile oluşturduğu bir stratejik birlik dizisidir (Lysons ve Farrington, 2006, s. 131). Şebeke yapısının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır (Koçel, 2003, s. 394). Bu şekildeki yapılar, işletmenin kaynaklarını uzun dönemde de bir araya getirebilmesini, maliyetleri düşürmesini ve çok fazla harcama yapmadan kaliteyi artırabilmesini sağlamaktadır

Klasik organizasyon yapılarında, amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departman veya bölümlerde gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu işler için gerekli kaynaklar da organizasyonun kontrolindedir. Organizasyon bunlara sahiptir. Oysa şebeke organizasyonunda, temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olur. Örneğin, satın-alma fonksiyonu (iş), bu konuda uzmanlaşmış bulunan ayrı bir işletme tarafından, üretim ayrı,

pazarlama ayrı ve araştırma ayrı bir organizasyon (işletme) tarafından gerçekleştirilir (Koçel, 2003, s. 394).

2.1.2. Ortaklık İlişkilerine Göre Tedarik Zincirleri

İşletmeler arasında çeşitli amaçlar için kurulan ortaklıklar, günümüzde yaygın bir şekilde görülmektedir. Aşağıda, ortaklık kavramı için yapılan tanımlamalar bulunmaktadır:

- Ortak hedefleri paylaşan, karşılıklı yararlar elde etmek için çabalayan, yüksek seviyeli bir bağlılığı kabul eden işletmeler arasındaki amaçlı stratejik ilişkilerdir (Mohr ve Spekman, 1994, s. 135)
- İşletmeler arasındaki, karşılıklı bilgi, risk ve ödül paylaşımıyla bağlılığı içeren, sürekli devam eden ilişkilerdir (Elram ve Hendrick, 1995).
- Mentzer, Min ve Zacharia (2000) stratejik ortaklıkla operasyonel ortaklık arasındaki farka dikkat çekmektedirler: Stratejik ortaklık, müşteriler için değer ve ortaklar için kârlılık sağlayan, işletmeler-arası sürekli ve uzun vadeli ilişkileri kapsarken; operasyonel ortaklık ihtiyaca göre ortaya çıkan kısa dönemli ilişkileri içermektedir.
- Lambert, Knemeyer ve Gardner'e (2004) göre ortaklık, karşılıklı güvene, açıklığa, paylaşılmış risk ve ödüllere dayanan bir iş ilişkisidir. Bu ilişki, ortaklık olmadan faaliyet gösteren iki işletmenin performansından çok daha fazla bir performansa sahiptir.

Gentry'ye (1996) göre, literatürdeki tanımlar farklılık gösterse de, ortaklıklar genellikle bazı müşterek özelliklere sahiptirler:

- Uzun dönemli bağlılık,
- Açık iletişim ve bilgi paylaşımı,
- Yardımlaşma, maliyet düşüşünde ve kalite artışında sürekli gelişmeler,
- Riskleri ve ödülleri paylaşma.

Günümüzde işletmeler arasındaki ilişkilere bakıldığı zaman, bunların farklı şekillerde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Lambert, Emmelhainz ve Gardner (1996) işletmeler arasında var olan ilişkileri inceleyerek, bir sınıflandırma yapmışlardır. Sınıflamada tanımlanan ortaklık kavramının, birlikteliğe sahip işletmelerin yalnız başlarına

başaramayacakları bir işletme performansı ile rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan, karşılıklı güven, risk paylaşımı ve ödül paylaşımına dayanan bir iş ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Lambert, Emmelhainz ve Gardner, 1996). Ortaklık, tarafların birbirlerinden mülkiyet edinmesiyle ortaya çıkan ortak girişimden (joint venture) veya dikey bütünleşmeden farklıdır.

Birleşmeler ve ortaklıklardaki en temel amaç pazarda rekabet avantajı elde etmektir (Powell, 1990; Oliver, 1990 ve 1997). Tedarik zinciri bütünleşmesi, iş ortakları arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini kapsamaktadır (Frochlich ve Westbrook, 2001). İşbirliği, birlikte çalışma, koordinasyon, ortaklıklar ve bütünleşme terimleri, iki örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmeleri amacıyla faaliyetlerinde birlikte çalışma fikrini anlatmak için literatürde kullanılmaktadırlar (Mohr ve Spekman, 1994). Bensaou (1997), ortaklığa dayalı ilişkilerde, işbirliğinin birçok faaliyeti (uzun dönemli planlama, gelişme ve ürün tasarımı, kalite ve teslimat koordinasyonu, yetiştirme, teknik yardım ve eğitim) içerdiğini belirtmektedir. Takeishi (2001) ise işletmelerin fonksiyonel çalışma kademelerine odaklanarak yapmış olduğu çalışmasında, işletmeler arasındaki işbirliğinin, planlama, üretim ve ürün geliştirme gibi süreçlerdeki iletişim ve birlikte problem çözüme çabalarını kapsadığını ortaya koymuştur.

Ortaklıklardan birçoğu bazı benzer özellikler ve öğeler içerseler de, her durum için kullanılabilecek ideal bir ilişki şekli bulunmamaktadır. Her bir ilişki, gelişimini yönlendiren kendine has etkenlere sahiptir; ve durumdan duruma, farklı zaman dilimlerinde çevresel özellikler, süre, genişlik ve ortakların yakınlığı bakımından da değişkenlik gösterir. Lambert, Emmelhainz ve Gardner'in (1996) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, üç çeşit ortaklık tipi bulunmaktadır:

- 1. Tip: İlgili örgütler birbirlerini 'ortaklar' olarak görürler ve birbirlerinin faaliyetlerini sınırlı ölçüde koordine edip planlarlar. Bu tipteki ortaklıklar genellikle kısa ömürlü olurlar ve örgütün bir bölümü veya fonksiyonel kısmını içerirler.
- 2. Tip. Bu tip ortaklıklarda, faaliyetlerin koordine edilmesinden çok bütünleştirilmesi yönünde adımlar atılır. Sonsuza kadar sürmesi beklenmese de, 1. Tip ortaklığa göre uzun dönemli bir ortaklık tipidir. İşletme içerisindeki birçok bölüm veya fonksiyon ortaklığa dahildir.

- 3. Tip. Örgütler faaliyetlerini oldukça önemli bir oranda bütünleştirmektedirler. Her bir taraf diğerini kendi işletmesinin bir devamı olarak görür. Genellikle, ortaklığın sonlandırılması için herhangi bir tarih bulunmamaktadır.

İşletmelerin güçlerini birleştirerek pazarda rekabet avantajı elde etme girişimleri, amaçlarına ulaşma yarışında onları bir stratejik birlik haline getirebilmektedir.

Stratejik birlikler (ortaklıklar)

Stratejik birlik veya ortaklıklar (strategic alliances), işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak geliştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır (Koçel, 2003, s. 427).

Bu tür birlikteliklere turizm sektöründe de rastlanmaktadır. Restoranların otellerle yaptıkları birliktelikler buna bir örnektir. Bu durum restorana, otel müşterilerine ulaşma konusunda iyi bir konum ve ulaşım imkanı sağlamaktadır. Otel ise restoranın marka adının değerinden ve sunduğu ürünlerden yararlanmaktadır. Örnek olarak, Trader Vic's (otellerle birliktelik yapan restoranlardan ilki) Hiltons, the Marriot Royal Garden Riverside (Bangkok), Tokyo ve Singapur'daki the New Otani otellerinde restoranları bulunmaktadır. Aynı şekilde, Ruth's Chris Steakhouses Marriott, Holiday ve Westin gibi otellerde faaliyet göstermektedir. Las Vegas'ta açılan yeni oteller tanınmış restoranlarla (the Rainforest Café, California Pizza Kitchen, Benihana, Wolfgang Puck Café, Tony Roma's, Gordon Biersch) birlikler kurmaktadır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003, s. 521).

2.1.3. Kullanılan Stratejilere Göre Tedarik Zincirleri

Tedarik zinciri stratejileri geleneksel olarak itme (push) ve çekme (pull) stratejileri olarak kategorize edilirler (Simchi-Levi, 2003).

İtme-tabanlı tedarik zinciri

İtme-tabanlı bir tedarik zincirinde, üretim ve dağıtım kararları uzun-dönemli tahminlere dayanmaktadır. Üreticiler, gelecek dönemlere ilişkin üretim tahminleri yapmaktadırlar. Dolayısıyla, itme-tabanlı bir tedarik zincirinin değişen pazar koşullarına

karşılık vermesi daha uzun bir zaman almaktadır. Bu durum, değişen talebe karşılık verememeye ve belirli ürünlere yönelik talebin ortadan kaybolmasıyla, tedarik zinciri içerisinde bulunan stokun kullanılamaz hale gelmesine neden olmaktadır. Böyle bir tedarik zinciri içerisinde, üreticinin üretim kapasitesini nasıl belirleyeceği açık değildir. Bu kapasite, en yüksek talebe göre belirlendiği takdirde, üretici kullanmadığı kaynakları elinde tutmaya çalışacaktır. Ortalama talebe göre yapılan bir belirleme ise, yüksek talep zamanlarında ek ve pahalı kaynakların temin edilmesini gerektirecektir (Simchi-Levi, 2003, s. 42).

Çekme-tabanlı tedarik zinciri

Çekme tabanlı bir tedarik zincirinde, üretim ve dağıtımın talep-yönlü olması dolayısıyla, tahminlere dayalı talep yerine gerçek müşteri talebiyle koordine edilmektedir. Tam bir çekme-tabanlı sistemde işletme, herhangi bir stoku elinde bulundurmamakta ve yalnızca belirli siparişlere karşılık vermektedir. Bu, müşteri talebi hakkındaki bilgiyi tedarik zinciri katılımcılarına taşıyan hızlı bilgi akışı mekanizmaları sayesinde gerçekleştirilmektedir. Çekme tabanlı sistemlerin daha çok tercih edilme nedenleri aşağıda verilmektedir (Simchi-Levi, 2003, s. 43):

- Perakendecilerden gelen siparişlerin daha iyi tahmin edilmesiyle birlikte, daha düşük ulaştırma zamanları elde edilebilir.
- Perakendecilerdeki stok seviyeleri aşağılara çekilmektedir.
- Ulaştırma zamanındaki azalmadan dolayı, sistem içerisindeki değişkenlikte düşüş görülmektedir.
- Değişkenliğin düşmesiyle birlikte, üreticinin stok seviyesinde de azalmalar meydana gelmektedir.

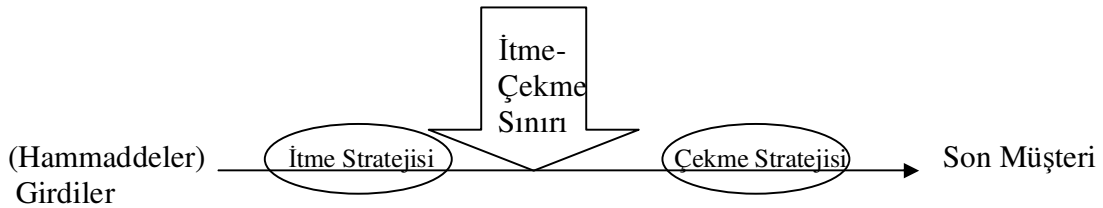
Dolayısıyla, çekme-tabanlı bir tedarik zincirinde, itme-tabanlı sistemle karşılaştırılırsa sistemin stok seviyesinde önemli bir azalma, kaynakların yönetimi için güçlü yetenekler ve sistemin maliyetlerinde bir azalma görülebilmektedir. Diğer taraftan, ulaşım zamanlarının çok uzun olduğu durumlarda çekme-tabanlı sistemlerin uygulanması

zordur. Ayrıca, çekme-tabanlı sistemlerde üretimde ve taşımacılıkta ölçek ekonomilerinden yararlanmak daha zordur.

Çekme ve itme tedarik zincirlerinin bu avantajları ve dezavantajları, şirketleri her ikisinin de en iyi yanlarından yararlanan yeni bir tedarik zinciri stratejisine yönlendirmiştir: çekme-itme (push-pull) tedarik zinciri stratejisi (Simchi-Levi, 2003, s. 44).

Çekme-itme tedarik zinciri

Çekme-itme tedarik zincirinde, tedarik zincirinin bazı aşamaları (ki bunlar genellikle başlangıç aşamalarıdır) itme-tabanlı tarzında çalıştırılırken, geriye kalan aşamalar çekme-tabanlı bir strateji kullanmaktadır. İtme-tabanlı aşamalar ve çekme-tabanlı aşamaların arasında bulunan bölge *itme-çekme sınırı* olarak bilinmektedir (Simchi-Levi, 2003, s. 44). Çekme-itme tedarik zinciri sisteminde her iki stratejinin de avantajlarından yararlanılarak, dezavantajlar ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.



Şekil 1. İtme-Çekme Tedarik Zincirleri

Kaynak: Simchi-Levi, 2003, s. 45

Tedarik zincirlerinin sınıflandırılması, yapılacak olan analize kolaylıklar getirmesinin yanında, içinde bulunulan pazarın özelliklerine göre daha etkin bir şekilde çalışılmasını sağlayabilecektir. Belirli bir sektör içerisinde bulunan bir tedarik zincirinin yapısı pazarın karakterinden, çevre koşullarından ve belirlenen amaçlardan etkilenecektir. Örneğin, turizm sektörünün dinamik yapısı nedeniyle, *itme-tabanlı* bir yapı değişen ihtiyaçlara ve müşteri beklentilerine cevap vermede yavaş kalacaktır. Bundan başka, örgütsel yapının baz alındığı durumda, diğer işletmelerden bağımsız olarak hareket etmenin geçerli olduğu ve tedarikçiler/toptancılar/perakendecilerle paylaşım içerisine girmenin kabul edilmediği *geleneksel yapı* günümüzün rekabet koşullarında yetersiz kalacaktır. Ayrıca, pazarda rekabet avantajı elde etme adına güçlerin birleştirilerek stratejik birlikler

kurmayı sağlayabilen işletmelerin başarıya daha yakın olmaları beklenmektedir. Tedarik zinciri yönetimi içerisinde, tedarikçiden başlayarak ürünün son kullanıcıya kadar uzanan yapıda, tüm birimlerin birbirlerini stratejik ortakları olarak görmeleri elde edilen faydaların artmasını sağlayabilmektedir.

Tedarik zinciri bütünleşmesi ile ilgili günümüzde tartışılan konu bütünleşip bütünleşmemek değil, bütünleşmenin nasıl gerçekleştirileceğidir (Dyer ve Singh, 1998). Bu konuda başarılı olabilmek için, işletmeler arasında meydana gelen ilişkiler incelenmeli ve hangi faktörlerin nasıl kullanılması gerektiği üzerinde durulmalıdır. Tedarik zinciri yönetiminde başarılı olan işletmelerin yalnızca finansal kazanımlar elde edeceklerini belirtmek eksik bir ifade şekli olacaktır. Kısa vadede elde edilen finansal kazançların yanına, işletmenin mal/hizmetlerinin kalitesindeki artışların ve müşterileriyle ilişkileri sonucunda uzun dönemdeki kazanımlarının da eklenmesi gerekmektedir.

Narashimhan ve Jayaram (1998) tedarik zinciri bütünleşmesinin tedarikçi bütünleşmesi, stratejik bütünleşme ve müşteri bütünleşmesini içerdiğini savunmaktadır. Bu çalışmaya dayanarak, Frochlich ve Wesbrook (2001) bütünleşmenin yönü ve derecesi olduğunu önermişlerdir. Yazarların yaptıkları tanıma göre, bütünleşmenin yönü, işletme ile tedarikçileri ve/veya müşterileri arasında bütünleşmenin olup olmadığıyla ilgilidir. Bütünleşme derecesi ise, işletmelerin faaliyetlerindeki işbirliği ve koordinasyonun miktarını (düzeyini) göstermektedir.

Günümüzün tedarik zincirleri, işletme içerisindeki departmanları ve fonksiyonları kapsamanın yanında, işletme dışındaki diğer birimleri (tedarikçi, toptancı, perakendeci ve müşteriler) de içeren sistemler haline almışlardır. Bu şekildeki tedarik zincirleri, kapalı bir sistem olmaktan çok çevresi ile ilişkili ve değişimlere karşılık verebilen *açık sistemler* haline gelmiştir. İşletmelerin birbirleri ile olan ilişkilerinin önemini vurgulamak ve işbirliklerinin anlamını daha iyi yansıtmak için, kavram ‘tedarik sistemi’, ‘değer sistemi’, ‘değer zinciri’, ‘değer teslim ağı’ veya ‘tedarik şebekesi’ olarak da isimlendirilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2006; Christopher, 2005, s. 5; Lysons ve Gillingham, 2003, s. 73-75; Eren, 2003, s. 141; Evans ve Berman, 2001). Tedarik zinciri yönetimini, ‘değer zinciri’ olarak adlandıran bazı yazarlar (Davis, 1993; Mabert ve Venkataraman, 1998; Porter,

1985), ürünün pazara ulaştırılmasını sağlayan tüm faaliyetlerin, ürüne bir değer eklediğini savunmaktadırlar.

3. TEDARİK ZİNCİRİ İÇERİSİNDE DEĞER YARATMA

İşbirliği kapsamında değerın anlamını daha iyi saptamak için, değerin iki perspektiften ele alınması gerekmektedir (Martinez, 2003):

- (1) Dışsal değer, ör. müşteri perspektifi: değer = tatmin.
- (2) İçsel değer, ör. paydaşların perspektifi: değer = servet.

Değer, müşterilerin tatmin edilmesi ve beklentilerinin karşılanması, ve aynı zamanda örgütler için servet yaratılmasıyla ortaya çıkmaktadır (Martinez, 2003). Bir başka deyişle, bir örgüt müşterilerin beklentilerini karşılarken, paydaşları için de servet yaratmalıdır. Aynı şekilde, işbirlikçi örgütlerde değer yaratmak tüm taraflar için bir kazan-kazan durumu olmalıdır (Bititci, Martinez, Albores ve Parung, 2004, s. 252).

Brennan (1997) yaratılan değeri, ortaya çıkan faydaları sayarak özetlemektedir:

- Müşteri ihtiyaçlarının derinlemesine anlaşılması ve ürün gelişimiyle ilgili düzenlemelerin önceden (pro-aktif) bir şekilde yürütülebilmesi.
- Birlikte çalışılan işletmelerin 'iş yapma şekillerinin' kavranmasıyla, taraflar arası yanlış anlaşılmaların azaltılması ve yanıt verme zamanının geliştirilmesi.
- Projelerle ilgili gelişmelere takımın tüm üyelerinin katılımıyla birlikte piyasadaki hızın artırılabilmesi.
- Taleple ilgili tahminlerin daha gerçekçi olmasıyla birlikte, daha etkili ve verimli operasyonlar.
- Bilgi akışında artış ve daha fazla güvenilirlik.
- Her bir işletme zincir içerisinde, değer-ekleyen kendi 'öz-yeteneklerine' odaklanarak, diğer konuları güvendikleri ortaklarına bırakmaktadır.

Al-Mudimigh, Zairi ve Ahmed (2004, s. 311) değerin öncelikle müşteri için yaratılması gerektiğini belirtirken, tanımlamaların ortak temasını aşağıdaki maddelerle göstermektedirler:

- Müşteri değeri, bir ürünün veya hizmetin kullanımına bağlıdır;
- Müşteri değeri, müşterilerin kendileri tarafından algılanmaktadır;
- Müşteri değeri, bir ürün veya hizmeti elde etmek ve kullanmak için müşterinin aldığı (ör. kalite, yararlar, değer) ile verdiği arasındaki dengedir (alış-veriştir).

Müşterilerle etkileşim, işletmelere müşterilerle güçlü bağlar kurmak adına değer yaratabilme fırsatını vermektedir (Grönroos, 1994; Zineldin, 2000). Pazarlama stratejilerinde ilişkisel pazarlamaya doğru geçiş, pazarlama fonksiyonunun temel kısmı olan etkileşimli pazarlamaya odaklanmaktadır (Grönroos, 1994; Zineldin, 2000). İlişkisel pazarlama stratejisini izleyen bir işletme, müşterilerle etkileşimi sayesinde esas ürünün sağlayacağından çok daha fazla değer yaratabilir (Payne, 1995).

Müşteriler değer hakkındaki algılarında, verdikleri ile aldıklarını karşılaştırırlar. Aldıklarıyla ilgili algıları (kalite, memnuniyet, yararlar...) verdiklerini (para, zaman, çabalar...) geçtiği takdirde işletmeyle kurdukları ilişkiye devam ederler. İşletmeler müşterinin gözündeki değeri vermeye devam ettiği sürece, müşteriler faydalar elde ederler ve işletmeyle birlikte kalmayı tercih ederler. Uzun süreli bir birliktelik, müşterilerin daha birçok yarara ulaşmasını sağlayacaktır (örneğin güvenle ilgili yararlar, sosyal yararlar, özel muameleyle ilgili yararlar) (Gwinner, Gremler ve Bitner, 1998).

Güvenle ilgili yararlar, müşterinin stresinin ve beklentileriyle ilgili belirsizliğin azalmasını içermektedir. Bir ürün sağlayıcıdan diğerine geçiş psikolojik ve zamansal etkiler de dikkate alındığında, müşteriler için maliyetlidir. Müşteriler genellikle güvende hissettikleri ürün/hizmet sağlayıcılarla birlikte kalmayı tercih etmektedirler. Zaman içinde sağlayıcılarla sosyal ilişkiler ve yakınlık hissi oluştururlar. Bu bağlar, müşterileri rakiplere kaymalarını önlemektedir. Ayrıca, müşteriler işletmelerle kurdukları ilişkiler sayesinde özel fiyatlar, davranışlar, uygulamalar gibi faydalara da erişebileceklerdir. İşletmelerle müşteriler arasındaki ilişkinin yakınlığı müşteri sadakatinin temelini oluşturacaktır (Bendapudi ve Leone, 2001).

Kurdukları ilişkiler sayesinde sadık bir müşteri tabanına sahip olmak, işletmelere sayısız yararlar sağlamaktadır. Ekonomik yararlar ek olarak, müşteri davranışı ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili yararlar bunlardan bazılarıdır.

Ekonomik Yararlar

Hakkansson ve Snehota'nın (1995) çalışmasında, müşterilerle ilişkiler kurarak gelirlerin artırılabileceği; tedarikçilerle ilişkilerle ise maliyetlerin azalacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Gummesson (2004) işletmelerin kurdukları ilişkiler sonucundaki kazançlarını kalite, verimlilik ve kârlılık başlıkları altında incelemektedir. Kalite temelde gelir-merkezliken, verimlilik maliyet-merkezlidir. Müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgili olan doğru kalite, gelirin artırılabilmesini olanaklı kılmaktadır. Verimlilik, çıktı ve girdi arasındaki orandır. Verimliliğin artırılabilmesi için aynı miktardaki çıktıyla girdilerin azaltılması, aynı miktardaki girdiyle çıktılarının artırılması veya çıktıda artışın (azalmanın) maliyetlerdeki artıştan (azalmadan) daha fazla (daha az) olması gerekmektedir. Compustat ve Compact Disclosure veritabanlarından elde edilen bilgiler, uzun-vadede ilişkiye odaklı hizmet işletmelerinin çok daha yüksek kazançlar elde ettiklerini göstermektedir (Kumar, 1999). Bu kazançlar arasında artan gelirler, azalan pazarlama ve yönetsel giderler ve fiyatları düşürmeden kârları korumak gibi sonuçlar gösterilebilir. Müşteriyi elde tutmanın yararlarından en bilindik olanı müşterinin satın alımlarındaki artıştır. Reicheld ve Sasser'a (1990) göre, müşteri bir işletmeyle ilişkisinde ne kadar uzun zaman geçirirse işletmeye ödediği miktarlar o kadar fazla olacaktır.

Elde edilen bir diğer ekonomik değer daha düşük maliyetlerdir. İşletmeyle ilişkisine devam eden müşterilerin tekrardan ürün satın almaları yüzde 90'a kadar daha düşük pazarlama masraflarını gerektirmektedir (Dhar ve Glazer, 2003). Başlangıç maliyetleri reklam ve diğer tutundurma maliyetlerini içeren yeni müşterileri çekme çabalarını, yeni hesapları kurmayla ilgili çalışma maliyetlerini, müşterileri tanımayla ilgili zaman maliyetlerini içermektedir. Bazen, bu maliyetler kısa dönemde yeni müşterilerden elde edilen gelirlerden daha fazladır (Dhar ve Glazer, 2003). Dolayısıyla, mevcut müşterilerle uzun-dönemli ilişkiler kurması işletmenin avantajıdır.

Müşteri davranışıyla ilgili yararlar

İşletmenin uzun-vadeli müşterilerden elde ettiği, en baştaki ve belki de en kolay fark edilir müşteri davranışıyla ilgili yarar ağızdan-kulağa (veya ağızdan-ağza) iletişim sayesinde elde edilen bedava reklamdır. Ürünün karmaşık olduğu, değerlendirilmesinin zor olduğu ve riskin bulunduğu durumlarda (hizmetler genellikle bu kapsamdadır), tüketiciler ekseriyetle diğerlerinin verdiği tavsiyeleri dikkate alırlar. Sadık müşteriler işletmeyle ilgili çevrelerindeki kişilere pozitif tavsiyelerde bulunurlar. Bu şekildeki reklam, ödeme yapılarak gerçekleştirilen diğer reklam çeşitlerinden çok daha etkili olabilir ve yeni müşterileri çekmekle ilgili reklam maliyetlerinin azaltılmasına katkıda bulunur.

Müşterinin davranışı ile ilgili diğer bir yarar, müşterinin gönüllü performansı olarak isimlendirilebilir (Bettencourt, 1997). Müşterilerin gönüllü olarak sarf ettiği çabalar, işletmelerin kaliteli hizmetler verebilme yeteneğini desteklemektedir. Müşteriler işletmeyle kurdukları uzun-vadeli ilişkinin sonucunda, işletmenin performansında artış ve ürünlerinde/hizmetlerinde gelişme görmek isteyecektir. Bundan başka, sadık müşteriler bir bakıma akıl hocası rolünü üstelenebilirler ve ürün sağlayıcıyla olan tecrübeleri sayesinde, diğer müşterilere yardım edebilirler (Grove ve Fisk, 1997).

İnsan kaynaklarını yönetmekle ilgili yararlar

Sadık müşteriler, ürün sağlayıcıyla kurdukları ilişkiler sonucunda elde ettikleri tecrübeler ve bilgiler sayesinde, çalışanların işlerini kolaylaştırarak üretime bir bakım katkıda bulunabilmektedirler. Müşteriyi elde tutmak aynı zamanda çalışanları da elde tutmaya yardım etmektedir. İşletmeler, sağlam bir müşteri tabanına sahip oldukları zaman, çalışanlarını daha kolay elinde tutacaktır. Müşterilerinin memnun ve sadık olduğu işletmelerde çalışmak işgörenlerin de tercih ettiği bir durumdur. Yaptıkları iş onlara mutluluk verir ve müşterilerle ilişki kurmaya daha fazla zaman ve çaba ayırırlar. Bunun sonucunda müşterilerin memnuniyeti daha da artar. Çalışanların işletmeyle daha uzun süre kalması, hizmet kalitesinin gelişmesi ve maliyetlerin azalması gibi yararları da beraberinde getirecektir.

Çalıştıkları pazar içerisinde güçlerini artırarak daha çok kazançları uzun dönemlerde elde etmek isteyen işletmeler için *işbirliğine* gitmek cazip bir alternatiftir. Bititci, Martinez, Albores ve Parung (2004, s. 252), yaptıkları literatür taraması sonucunda işbirliğinin sağladığı yararları şu şekilde belirtmektedirler: pazar payında artış, aktif kullanımında artış, müşteri hizmetinde artış (ulaştırma zamanlarında, şikayetlerde... azalmalar), ürün geliştirmenin maliyetini paylaşma ve azaltma, ürün geliştirmede başarısızlık riskinin azalması, ürünün kalitesinde artış, beceri ve bilginin artması, katılımcı işletme olarak teknolojik kazanım, üretimde ölçek ekonomilerini elde etme, stoklarda azalma, pazarlara hızlı bir şekilde girebilme.

Tedarik zinciri içerisindeki uzun-vadeli ilişkilerin, rekabet avantajı sağlayacak bazı kritik konularda değer yaratmaları beklenmektedir. Bu kritik noktalar arasında esneklik, müşterilerin isteklerine karşılık verebilme, ürün/hizmet kalitesi, etkinlik ve verimlilik gibi değişkenler paydaşlara değer yaratan hususlardır.

Esneklik, örgütün değişimlere adapte olabilme ve karşılık verebilme yeteneğini içermektedir. Esnek bir örgüt, beklentileri çok fazla maliyet ve zaman gerektirmeden, örgütsel karmaşıklığa ve performans kaybına yol açmadan karşılayabilmektedir (Aggarwal, 1997). Tedarik zinciri içerisindeki bütünleşme sayesinde, işletmeler birçok açıdan esneklik kazanabilmektedirler (Vickery ve diğ., 1999). Örneğin, ürün açısından esneklik çeşitli özelliklerde ürünler sağlayarak müşterilerin isteklerine cevap verebilmeyi kapsamaktadır. Müşterilerin isteklerine karşılık verme konusunda hız bir başka önemli faktördür (Narasimhan ve Jayaram, 1998; Beamon, 1998). Birçok yeni ürünün zamanında sunulması sayesinde rakiplerle yarışta geri kalmamak mümkün olacaktır. Bundan başka, piyasadaki değişimler karşısında üretim hacmini artırabilmek veya azaltabilmek de esnekliğin getirdiği bir kabiliyettir. Turizm endüstrisi içerisindeki üretici konumundaki konaklama işletmeleri, seyahat acentelerinden gelen bilgiler doğrultusunda müşterilerine sundukları ürünlerde değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Bu noktada, seyahat acentelerinin doğru bilgileri konaklama işletmelerine zamanında iletmeleri gerekmektedir. Daha sonra, konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle olan ilişkileri gündeme gelmektedir. Konaklama işletmeleri, gerekli esnekliği elde edebilmek için tedarikçilerin sağladığı girdilere ve onların desteğine ihtiyaç duyacaktır. Görüldüğü üzere, bir işletmenin esnekliği zincir içerisinde ortaklaşa

çalıştığı diğer işletmelerin esnekliğine bağlıdır. Tedarik zinciri içerisindeki bütünleşik yapı sayesinde hedeflere ulaşılması çok daha mümkün olacaktır. Seyahat acentelerinin ve tedarikçilerin aracılığı ile piyasanın değişen ihtiyaçlarına karşılık verebilen konaklama işletmelerinin çok daha güçlü bir şekilde faaliyet gösterecekler beklenmektedir.

Müşteri edinme ve elde tutma maliyetlerinde azalma

Pazarlamaya ilgili kitaplarda (ör. Christopher ve diğ., 1991: 157; Gummerson, 1999, s. 183) yeni müşteriler elde etmenin mevcutları elde tutmaktan beş ile on kat daha fazla maliyetli olduğu savunulmaktadır. Yeni müşterileri elde etme ile ilgili faaliyetler çok daha yoğun, zaman isteyen ve maliyetli çabalardan oluşmaktadır. Murphy'nin (1997, s. 1) belirttiği gibi: “uzun-vadeli ilişkiler uzun-vadeli avantajlar getirirler”. Kurulan ilişkinin tarafları, uzun-vadeli kazançların sahibi olmaktadır. Konuya işletmeler-arası ilişkiler açısından yaklaşırsa, yeni iş-ortakları bulma çabalarının mevcut ortaklarla ilişkileri sürdürme çabalarından çok daha maliyetli olacağı beklenmektedir. Bir işletme ihtiyacı olduğu ürün veya diğer hizmetlerin temini için sürekli olarak yeni ortaklar bulmak yerine mevcut ortaklarıyla ilişkilerini geliştirmenin ve etkinliği artırmanın yollarını arayabilir. Tedarik zinciri içerisinde kurulan işbirliğine dayalı ilişkiler, bu kazancın kapılarını açacaktır.

Günümüzün rekabetçi pazarlarında, birlikte çalışılan işletmelerle işbirliği yapmak işletmelere çok önemli avantajlar sağlayacaktır. Rekabet güçlerini artırmak isteyen işletmelerin stratejik ortaklarıyla uzun-sürelili ilişkiler kurması gerekmektedir. Karşılıklı bağlılık üzerine kurulan ilişkiler, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracaktır (Buchanan, 1992). İşbirliği yapan işletmeler ürün kalitesinde ve müşteri tatmininde artış elde ederlerken; maliyetlerinin azaldığı, ölçek ekonomileri sağladıkları, farklı pazarlara erişim fırsatlarına kavuştukları, teknik bilgiler edinebildikleri ve diğer işletmelerin pazara girişlerinde engeller ortaya çıktığı gözlenmiştir (Gundlach ve Murphy, 1993).

İşletmeler küçülerek, temel yeteneklerine odaklanmakta ve değer yaratan faaliyetlerini daha etkin yöneterek *rekabet avantajı* elde etmeye çalışmaktadırlar. Tedarik zinciri yönetiminde, birçok bağımsız varlığın tüm faaliyetlerini ve fonksiyonlarını (satın alma, üretim, dağıtım ve lojistik yönetimi) etkin ve verimli olarak yönetebilmek için, sanal

bir bütünleşik örgüt ortaya çıkmaktadır (Tan, 2002). İşletmeler, tedarikçileri ile işbirliğine dayanan, her iki tarafa da yararlar sağlayan ilişkiler geliştirmekte ve tedarikçilerini kendi işletmelerinin bir parçası olarak görmektedirler. Rekabet avantajı elde etme yolunda ilerleyen işletmelerin, rakipleri tarafından kolay kopyalanamayan değerler yaratmaları gerekmektedir. Bu değerlerin yaratılması ise, kaynakların ve yeteneklerin en uygun şekilde kullanılması ile mümkün hale gelebilir. Michael Porter (1990), kaynakların çok değerli olduklarını çünkü bunların belirli pazarlarda rekabet avantajı elde etme hususunda işletmeyi başarıya ulaştıracağını belirtmektedir. İşletmenin kaynakları arasında tüm varlıkları, yetenekleri, çalışanları, ekipmanı, örgütsel süreçleri, işletmeye ait özellikleri ve sahip olduğu bilgiler sayılabilir. Bu kaynaklar, işletmenin etkinlik ve verimliliğini artıran stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağladığı zaman değerlidirler (Barney, 1991). Day'a (1994) göre, "işletmeyi rakiplerinden ayıran yetenekler varlıkların ve fonksiyonların bir başarı faktörü olarak kullanılmasını sağlayan, örgütsel süreçlerde uygulanan beceriler ve birikmiş bilgidir" (Morash ve Lynch, 2002). İşletmeleri rakiplerinden ayıran yeteneklere örnek olarak, Wal-Mart'ın lojistik yetenekleri ve L.L. Bean'in siparişi gerçekleştirme süreçleri gösterilebilir (Day, 1994). İşletmelerin sahip olduğu en büyük değerlerden biri de tedarik tabanlarıdır. Watt, Kim ve Hahn'nın da belirttiği gibi, "... bir işletmenin kaliteli ürünü makul maliyetle, zamanında üretmesi tedarikçisinin yeteneklerinden büyük ölçüde etkilenecektir."

Porter'e (1980) göre, bir örgüt pazardaki rekabet yeteneğini değerlendirebilmek için 'üç genel stratejiden' birini seçmek zorundadır: maliyet liderliği – pazardaki en düşük maliyetlere sahip olabilmek; farklılaşma – farklı, fazladan veya özel bir şey sunmak; odaklanma – bir niş piyasada (pazarda) üstünlük kurmak. Düşük maliyetler, düşük fiyatlarla yüksek satış hacmini elde edebilmeyi sağlarken, farklılaşmış bir ürün marka sadakati ve pozitif bir ün yaratarak daha yüksek kâr marjlarını mümkün kılmaktadır. Pazarın belirli bir bölümüne veya belirli bir ürüne odaklanmak ise, hedef alınan tüketici kesiminin istek ve ihtiyaçlarının rakiplere oranla daha iyi karşılanabilmesini sağlamaktadır. İşletmenin izlediği genel (kapsamlı) stratejiler, dikkate alınması gereken 'beş güç' tarafından yönlendirilmektedir (Porter, 1985;

<http://www.danismend.com/konular/stratejyon/STRATEJIKYAKLASIM.htm>, internet sayfasından 22 Ekim 2006 tarihinde elde edilmiştir:

- *Endüstrideki Rekabetin Şiddeti:* Bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket kârlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne denli az olursa, kârlılık haliyle o denli fazla olacaktır.
- *Tedarikçilerin Gücü:* Eğer tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse, ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan şirketlerden sağlayacağı kâr oldukça fazla olacaktır.
- *Alıcıların Gücü:* Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman firmanın kârlılığı önemli ölçüde etkilenecektir. Örneğin, perakende sektöründe bu durum günümüzde artan bir oranda yaşanmaktadır. Büyük mağazalar (grossmarketler) pek çok tüketim ürününü üreten firmanın kârlılığı üzerinde ciddi baskı oluşturabilmektedir.
- *İkame Ürünlerle İlgili Tehditler:* Şirketin ürettiği ürünün alternatifi ne denli fazla ise şirketin karlılığı o denli düşük olacaktır Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde şirketin ürününün, rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur.
- *Piyasaya Yeni Girişlerle İlgili Tehditler:* İş yapılan sektörde kârlılık oranı ne denli yüksek olursa olsun, bunu ilelebet sürdürebilmek mümkün olamaz. Zira yüksek kârları gören diğer firmalar, bu sektöre yatırım yapmaya başlarlar. Bu da rakip sayısını artırır ve kârlılığı düşürür. Firmalar bu olasılığı düşünerek işin "giriş engellerini" yükseltme yoluna giderler. Örneğin, her isteyen bir araba fabrikası açamaz, zira ilk yatırım maliyetinin yüksek olması çok ciddi bir giriş engelidir. Beyaz eşya işinde Arçelik gibi bir bayi ve servis ağına sahip olmadan Arçelik'le kolayca rekabet edilemez. Yaygın servis ağı zorunluluğu da bir giriş engelidir.

Porter (1985) işletme faaliyet ağlarındaki başarılı bir koordinasyonun, rekabet avantajı elde etmek için temel kaynak olduğunu savunmaktadır. Buradaki esas nokta, zincir

üyelerinin her birinin gelişim ve ilerlemesi sağlanmasıdır. Üyelerinin değer ekleyerek oluşturduğu ağ içerisinde müşteri değeri yaratma ve rekabet avantajı elde etme çabaları ‘tedarik zinciri yönetiminin’ ana fikrini oluşturmaktadır (Spekman, Kamauff ve Myhr, 1998). İlişkilere özgü değerlere yatırımlar yapmak, bilgi paylaşımı yöntemleri geliştirmek ve tamamlayıcı kaynaklar saptama yeteneğine sahip olmak işletmelerin performanslarını artıracaktır (Dyer ve Singh, 1998). Tedarik zinciri yönetimi ile kısa-vadede, öncelikle daha az stok ve daha az maliyetli süreçlerle birlikte verimliliğin artırılmasına çalışılmaktadır. Uzun vadede ise, müşteri tatminini ve tedarik zinciri üyelerinin tamamının pazar payını ve kârlarını artırmak amaçlanmaktadır. Bunun için, içsel ve dışsal tedarik yeteneklerinin daha iyi kullanılması gerekmektedir. Bu durum, şirketler arası rekabetin, yerini tedarik zincirleri arası rekabete bırakmasına neden olmaktadır (Tan, 2002; Tan, Kannan ve Handfield, 1998; Christopher, 2005: 18). Dolayısıyla, bir işletmenin başarısı yalnızca kendi performansına değil, içerisinde bulunduğu tedarik zincirinin diğer rakip tedarik zincirleriyle ne kadar iyi rekabet edebildiğine de bağlı olmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2006).

Tedarik zinciri yönetiminin işletmenin performansına olan olumlu etkisi çeşitli endüstrilerde gözlemlenebilir. Örnek olarak, Proctor & Gamble (P&G) faaliyet gösterdiği pazarlarda, tedarik zinciri yönetimi konusunda elde ettiği başarılar sayesinde lider konumuna yükselmiştir. P&G, tedarik zinciri yönetimi konusundaki uygulamaları (sürekli ikmal programı ve verimli tüketici yanıtı) sayesinde 325 milyon dolarlık bir tasarruf elde etmiştir (Shin, Collier ve Wilson, 2000). Araba endüstrisinde, Chrysler bir tedarikçi ilişkileri programı (SCORE- Supplier Cost Reduction Effort – Tedarikçi Maliyet Azaltma Çabası) başlatarak, Japon şirketlerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını kıyaslamıştır (benchmarking). Chrysler, SCORE programı sayesinde 1997 yılında 1.2 milyar dolardan fazla bir değerde maliyet tasarrufu sağladığını açıklamıştır. Ayrıca, Honeywell Endüstriyel Otomasyon ve Kontrol (Honeywell Industrial Automation and Control), 1990 – 1996 yılları süresince tedarik yönetimi programına bağlı olarak hatalı ürün oranında %90 bir azalma olduğunu bildirmiştir (Shin, Collier ve Wilson, 2000).

Frohlich ve Westbrook (2001), yüksek seviyeli bir tedarik zinciri bütünleşmesinin pozitif sonuçları olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar, işletmenin performans ölçütlerini verimlilikle ilgili kazançlar ve verimlilikle ilgili olmayan kazançlar şeklinde iki

ayırmaktadırlar. Verimlilikle ilgili kazançlar arasında maliyette azalmalar ve üretim hacmindeki artışlar gösterilirken, verimlilikle ilgili olmayan kazançlar ürünlerin kalitesinde ve hizmetlerdeki gelişmeleri içermektedir.

Zincir içerisinde, gerek tedarikçiler gerekse toptancı, perakendeci ve müşteriler ile işbirliği içerisinde girerek hem finansal hem de finansal olmayan kazanımlara ulaşmak mümkün olmaktadır. Tedarikçilerle yapılacak işbirliğinin, işletmelere çeşitli kazanımlar sağlaması beklenmektedir: *girdilerin kalitesinde artış, ürün ve hizmet kalitelerinde artış, maliyetlerde azalma, pazar payında artış, müşteri tatmininde artış, sadık müşteri sayısında artış...* Bunun sonucunda ise, işletmeler daha kaliteli ürün ve hizmetleri, daha düşük fiyatlardan sunarak müşterilerinin isteklerini daha iyi karşılayabilirler. Böylelikle, faaliyet gösterdikleri pazarlarda, işletmelerin rekabet avantajları elde etmeleri mümkün olabilecektir. Toptancılar ve perakendeciler, müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin kalite algılamalarını doğrudan etkileyen bir konuma sahiptirler. Müşteriye oldukça yakın bir konuma sahip olan bu işletmelerle işbirliği içine girerek, ürünlerin müşterilere ulaştırılması hususunda doğru adımlar atılabilir. Ayrıca, müşterilerin istek ve beklentileri konusundaki bilgiler de toptancılar ve perakendeci işletmeler aracılığıyla elde edilip ürünlerin bu doğrultuda geliştirilmesi sağlanabilir.

Tedarik zinciri yönetimi kalite, müşteri hizmeti, finansal performans ve rekabet başarısını artırmak için uğraşan işletmeler için çok önemli bir araçtır (Tan, Lyman ve Wisner, 2002; Tan, 2002). Accenture, INSEAD ve Stanford üniversitesinden gelen temsilcilerin oluşturduğu bir araştırma takımı tarafından, Global 3000 şirketleri arasından seçilen 600'den fazla şirketin analizi yapılmıştır (Dik, Lewinski, Whitaker, Brooks, Lee, Peleg, Whang, Wassenhove, Guide, Gridsay, 2003). Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, lider şirketlerdeki üst kademe yöneticiler, tedarik zincirlerini, işletmelerine pazarda rekabet avantajı sağlamanın önemli bir aracı olarak görmektedirler. Katılımcılardan, tedarik zinciri yönetimine şirketlerinin verdikleri önem derecesini belirtmeleri istenmiştir. Ankete katılanların %45'i tedarik zinciri yönetimine verdikleri değeri 'çok önemli' ve %44'ü 'kritik' olarak ifade etmiştir. Bundan başka, katılımcılara şirketlerindeki sorulmuştur. Bu soruya cevap olarak, katılımcıların %51'i 'önemli ölçüde arttı' ve %38'i 'biraz arttı' ifadelerini seçmişlerdir. Görüldüğü üzere, anket için seçilen üst kademe yöneticilerin büyük bir kısmı,

tedarik zinciri yönetimine önem vermekte ve bu doğrultuda yatırım yapmaktadır. Ayrıca, çalışmanın sonuçlarına göre, üstün bir tedarik zincir performansı ile finansal başarı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer taraftan, tedarik zinciri yönetiminin işletmelere getirdiği finansal kazançlara ek olarak başka kazanımlar da sağlaması beklenmektedir. Ankete katılanlar, "hizmet kalitesinin" operasyonel performans gelişimi konusunda en önemli unsurlardan biri olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların yaklaşık yüzde 20'si de "ürün yeniliğini" önemli bir güdüleyici olarak tanımlamaktadır.

Tedarik zinciri içerisindeki ilişkiler sayesinde yaratılan değerlerin en önemlilerinden bir tanesi de *bilgidir*. Tedarik zincirleri, girdilerin tedarik edilmesinden ürünün son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar uzanan bir yapı içerisindeki bir çok aşamada bilginin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Son yıllardaki, bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, bu ihtiyacın giderilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Cachon ve Fisher'ın (2000) yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre, taleple ilgili bilgi paylaşımı tüm tedarik zinciri boyunca stok maliyetlerinde %12'lik bir azalma sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı, üreticinin doğru tahmin yapabilmesine ve güvenlik stoğunu düşürebilmesine olanak tanımaktadır (Raghunathan ve Yeh, 2001).

Günümüzde, iş çevresi ve toplumsal çevrenin değişik kademelerinde birçok değişimle karşı karşıya kalmaktayız. Bu değişimler hem bireyleri hem de organizasyonları yakından etkilemekte ve farklı iş yapma şekilleri geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Alvin Toffler'in meydana gelen değişimleri inceleyerek yapmış olduğu çalışmalar bu konuda önemli kaynaklardır. Toffler'e göre (2001), uygarlık tarihindeki başlıca değişimler 'üç dalga' (tarım, sanayileşme, bilgi) halinde meydana gelişmiştir. 1970'lerin başlangıcında, bilgi çağı hız kazanmıştır. Diğer çağlarda olduğu gibi, değişimlere adapte olmayı başarabilen işletmeler yaşamlarına devam edebilmiştir. Bu işletmelerin, en önemli kaynağı ve silahı ise bilgi teknolojisi olmuştur.

Bilgi, tedarik zincirleri için çok önemli bir yaşam kaynağıdır. Zincirin çeşitli aşamalarındaki operasyonların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, bilginin ne kadar iyi kullanıldığı ile yakından ilişkilidir. Günümüzün oldukça hızlı değişen pazarları doğru ve anlamlı bilginin zamanında temin edilmesini gerektirmektedir. Çevrede meydana gelen gelişmeler hakkında haberdar olabilmek ve ayrıca işlerin doğru bir şekilde yürütülmesine

yardımcı olabilecek bilginin, işletmelerin süreçleri içerisine enjekte edilerek doğru yerlere ulaştırılması ve etkin kullanımının sağlanması gerekmektedir.

İş ortakları ile işbirliğine giden işletmeler teslimat ve ulaştırmada hızlilik, maliyetlerde azalmalar ve/veya kalitede artış elde ederek içerisinde buldukları pazarlarda rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Uzun döneme dayanan sağlam ilişkiler kurulabildiği takdirde, rakiplerin pazara girmesi karşısında oldukça güçlü bir duvar oluşturulabilir (Choi ve Hartley, 1996).

Geleneksel değer zincirine göre değer, organizasyonun içerisindeki süreçler boyunca eklenmektedir. Daha sonra, pazarlama fonksiyonu bu değeri (değerin yok edicisi olan) müşterilere dağıtır (Gummesson, 2004). Diğer taraftan, ilişkilere dayanan yaklaşımda (ör. ilişkisel pazarlama) değer yalnızca bir işletmenin içindeki süreçlerle değil, diğer işletmelerin hatta müşterinin katkılarıyla oluşturulur. Değer tüm ilişkiler ağı boyunca yaratılmaktadır. Ürünü yapmak da, bir amaç için ürünü tüketmek de değer yaratmanın çeşitleridir (Gummesson, 2004).

4. TEDARİK ZİNCİRİ İÇERİSİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA

4.1. İlişkisel Pazarlama Kavramı

Pazarlama, uzun yıllar boyunca işletmelerin ürün satışını tamamlamak için gerekli olan müşterileri bulmak adına yaptıkları işlemler olarak isimlendirilmekteydi. Malların ve hizmetlerin satışında ise müşterilerle ilişkiler kurmaktan ve bu ilişkilerin devamlılığını sağlamaktan pek bahsedilmemekteydi (Payne, 1995). İşletmeler, kitlesel pazarlama çabalarıyla en çok müşteri sayısına ulaşmaya, ilişki geliştirme veya müşterileri elde tutma gibi yaklaşımları kullanmaksızın yalnızca işlemleri tamamlamaya çalışmakta; ve tüm müşterilere aynı şekilde davranmaktaydılar (Berry, 1995; Grönroos, 1990; Stone, Woodcock ve Wilson, 1996). Öte yandan, bugünlerin müşteri odaklı işletmeleri pazarlama çabalarını geliştirebilmek için ilişkisel pazarlama yaklaşımlarını kullanarak ürünlerini kişiselleştirmeye ve bireylerin isteklerine uygun hale getirmeye çalışmaktadırlar (Vesanen ve Raulas, 2006).

Müşterinin önemi 1990'ların ortalarında vurgulanmaya başlamış ve müşteri tabanını korumak piyasada hayatta kalmanın en temel önceliği haline gelmiştir (Berry, 1995). Bundan başka, iş yaşamındaki küreselleşme ve müşterilerle ilişkilerin öneminin fark edilmesi pazarlama stratejilerinde değişimlere neden olmuştur (Grönroos, 1994; Payne, 1995).

İlişkisel pazarlama ifadesini ilk olarak ortaya koyanlar arasında bulunan Berry (1983, s. 25), bu yeni yaklaşımı “müşteri ilişkilerini çekmek, sürdürmek ve artırmak” şeklinde tanımlamaktadır. Grönroos (1994) ilişkisel pazarlamaya çok daha geniş bir açıdan yaklaşarak, ilişkisel pazarlamanın amaçlarını ele alarak tanımlama yoluna gitmiştir. Harker'e (1999) göre Grönroos'un tanımı, yapılan en güzel ve birçok araştırmacı tarafından ilişkisel pazarlamanın özünü ortaya koyduğuna inanılan tanımlamadır:

İlişkisel pazarlama, müşterilerle ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin farkına varılması ve kurulması, sürdürülmesi ve artırılması ve gerektiği zaman son verilmesini içermektedir. Bu ilişkilerde, dahil olan tüm tarafların amaçlarını elde etmelerini sağlayacak bir kâr olması, karşılıklı alışverişlere dayanması ve sözlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Grönroos, 1994, s. 9).

Morgan ve Hunt'a (1994) göre, ilişkisel pazarlamanın doğasını anlamadaki ilk adım, geleneksel pazarlamayla ilişkisel pazarlama arasındaki ayrımı yapmaktır. İlişkisel pazarlama yaklaşımında, müşterilerin hepsine aynı şekilde davranmak yerine, müşterileri tiplerine göre farklılaştırmak gerekmektedir. Geleneksel veya kitlesele pazarlamanın odak noktasında, müşterinin statüsü her ne olursa olsun (henüz müşteri olmayanlar, mevcut müşteriler, eski müşteriler) hepsine aynı şekilde davranmak ve aynı değeri vermek yer almaktadır. Bunun aksine ilişkisel pazarlama, müşterilerin durumuna ve değerine bağlı olarak farklı şekillerde iletişim kurma ihtiyacını vurgulamaktadır.

Payne, Christopher ve Peck (1995) geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlama arasında taktiksel anlamda da farklar olduğunu belirtmektedirler. Bu farklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 1. Geleneksel Pazarlama Anlayışı ile İlişkisel Pazarlama Anlayışı
Arasındaki Farklar

Geleneksel Pazarlama Anlayışı	İlişkisel Pazarlama Anlayışı
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yalnızca satışlara odaklanma ▪ Devam etmeyen müşteri bağlantısı ▪ Ürün özelliklerine odaklanma ▪ Kısa zamanlı ölçek ▪ Müşteriye hizmete çok az önem ▪ Müşteri beklentilerini karşılamaya sınırlı ölçüde bağlılık ▪ Kalite üretimle ilgili işgörenlerin meselesidir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Müşteriyi elde tutmaya odaklanma ▪ Sürekli müşteri bağlantısı ▪ Müşteri değerine odaklanma ▪ Uzun zamanlı ölçek ▪ Müşteri hizmetine yüksek önem ▪ Müşteri beklentilerini karşılamaya yüksek ölçüde bağlılık ▪ Kalite tüm işgörenleri meselesidir.

Kaynak: Payne, Christopher ve Peck (1995)

Gordon (1998), ilişkisel pazarlamanın geçmişteki pazarlama tanımlarından altı açıdan farklılık gösterdiğini savunmaktadır:

- İlişkisel pazarlama müşteriler için yeni bir değer yaratmaya ve daha sonra müşterileriyle paylaşmaya çalışmaktadır.
- İlişkisel pazarlama, müşterilerin hem alıcı olarak rolünü hem de ulaşılmaya çalışılan değer tanımı yapmadaki rollerini fark etmektedir.
- İlişkisel pazarlamada işletmeler, müşteri değerinin desteklenmesinde süreçleri, iletişimi, teknolojiyi ve insanları tasarlamakta ve düzene sokmaktadır.
- İlişkisel pazarlama alıcılar ve satıcılar arasında devam eden ortaklık çabalarını temsil etmektedir.
- İlişkisel pazarlama müşterilerin yaşam-boyu değerini onaylamaktadır.
- İlişkisel pazarlama organizasyon içinde ve organizasyonla tedarikçiler, dağıtım kanalları, aracılar ve hissedarlar arasında ilişkiler zinciri kurmaya; ve müşterilerin istediği değeri yaratmaya çalışmaktadır.

Müşterileri sürekli olarak çekebilmek ve koruyabilmek için, organizasyonun düşünce sisteminde, değerlerinde ve normlarında ilişkilere odaklanılmalıdır (Day, 2000). Bu mantıkla hareket ederek, ilişkisel değiş-tokuş sürecindeki davranışlar ve faaliyetler üzerinde duran 'ilişkisel pazarlama odaklanması' kavramı geliştirilmiştir (Tse ve Sin, 2004; Sin, Tse, Yau, Chow ve Lee, 2005; Sin, Tse, Yau, Chow, Lee ve Lau 2005). Bu kavramla ilgili tartışmalardan ve araştırmalardan önce, 'pazar odaklanması' kavramı üzerinde

durulmuştur. Pazar odaklanması, alıcılara yüksek nitelikli değeri sağlayacak ve dolayısıyla işletmeyi üstün bir performansa ulaştıracak en etkili ve verimli davranışları yaratan örgüt kültürüdür (Narver ve Slater, 1990).

Şirketlerin müşteri ilişkileri, tedarik zinciri yönetimlerinin başarısını etkilemekte; bunun sonucunda finansal performanslarını ve pazardaki başarılarını artırmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları (Au ve Tse, 1995; Harris ve Watkins, 1998), müşteri-yönlü işletmelerin rakiplerine göre finansal avantajlar elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Müşteri-yönlü olmak, işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına ve kaliteli ürün/hizmetler sunmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, müşterileriyle olan ilişkilerinde başarılı olan işlemler, müşteri tatmini, yeniden satın alma davranışı yaratma, müşteri sadakati, pazar payı ve ekstra fiyat koyma yeteneği gibi konularda da başarılı olabilmektedirler (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990; Reichheld, 1993). Çeşitli çalışmaların (Anderson ve diğ., 1994; Chang ve Chen, 1998; Vickery, Jayaram, Dröge, ve Calantone, 2003) sonuçlarına göre de, müşterilerin isteklerine karşılık verebilme ile finansal performans arasında doğru pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bundan başka, Tan, Kannan ve Handfield (1998) işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, tedarikçilerinin performansı ve işletmenin performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Korelasyon analizi sonuçları, müşteri ilişkileri uygulamalarının işletmelerin algılanan finansal başarı ve pazar başarısı ile çok yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Helfert, Ritter ve Walter (2002), pazar odaklanması kavramının özellikle işletmeler-arası ilişkiler üzerine odaklanması gerektiğini açıkça ifade etmektedirler. Gummesson (2002) *ilişkilerin getirisini* tanımlarken yalnızca müşterilerden elde edilen getirilerin üzerinde durmak yerine, organizasyonun ilişki kurduğu tüm ağı dikkate almaktadır: “İlişkilerin getirisi, organizasyonun ilişkiler ağının kurulması ve sürdürülmesi sayesinde ortaya çıkan uzun-vadeli net finansal sonuçlardır” (Gummesson, 2004).

İlişkisel pazarlama işletmeleri rekabet avantajı geliştirebilmeleri konusunda cesaretlendirmektedir (Aaker, 1998; Gruen, 1997). İşletmeler ilişkilerine değer ekleyerek müşterilerini ellerinde tutabilmektedirler (Day, 2000). Bir organizasyonun pazarlama ilişkisine girme isteği, bu ilişkinin rekabet pozisyonlarına değer ekleyeceği beklentisine

bağlıdır. İlişkisel pazarlama sayesinde kritik ticari ortaklarla kopyalanması zor pazarlama ilişkileri kurulabilmektedir (Buchanan, 1992; Day, 2000). İşletmeler stratejik ortaklarıyla işbirliği kurarak maliyetlerini düşürebilir, fiyatlarını düşürebilir, ürün kalitelerini ve müşteri tatminini artırabilir, müşteri tabanını koruyabilir, farklı pazarlara girebilir, güçlerini artıracak özel bilgiye erişebilir, ürünlerini farklılaştırabilir ve ölçek ekonomilerini sağlayabilirler (Anderson ve Weitz, 1986; Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Kalwani ve Narayandas, 1995). İlişkisel pazarlama faaliyetleriyle birlikte elde edilen bu sonuçlar, işletmelere genellikle sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde imkanı vermektedir (Aaker, 1998).

Organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmeleri için ilişkisel pazarlama faaliyetlerinde yüksek seviyeyi yakalayabilmeleri gerekmektedir (Berry, 1995). İlişkisel pazarlamada üç seviye bulunmaktadır ve her bir seviyenin rekabet avantajı üzerinde farklı bir etkisi bulunmaktadır. İlişkisel pazarlamanın ilk seviyesi, temel olarak fiyat stratejilerine dayanmaktadır. Bu seviyede, müşteri sadakati sağlamak için fiyat teşviklerine odaklanılır. Bu stratejiyle organizasyonun rekabet avantajı yaratma potansiyeli ne yazık ki düşüktür. Fiyat, pazarlama karmasının en kolay taklit edilebilir ögesidir (Berry, 1995). İkinci seviye, temel olarak ilişkinin kişiselleştirilmesini ve isteklere bağlı olarak uyarlanmasını içeren sosyal bağlara dayanmaktadır. Fiyat stratejisi bu seviyede de pazarlama karmasının önemli bir elemanıdır. İlişkisel pazarlamadaki üçüncü seviye, müşteri problemlerine yapısal çözümler sağlamaya dayanmaktadır. İlişkinin sürdürülebilir olmasını sağlamak ve ilişkileri artırmak için, hedef müşterilere sunulan ürünlerin rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanmaması gerekmektedir (Berry, 1995). Bu durum işletmelere rekabet avantajı elde etme fırsatı sağlayacaktır. Üçüncü seviyede, müşterilerin problemlerine çözümler sistemin yapısı içerisinde uygulanmakta ve yapısal/kalıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

4.2. İlişkisel Pazarlama Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İşletmeler Arası İlişkiler

İçinde bulunulan tedarik zincirinin başarısı, üyeler arasında kurulması gereken sağlıklı ilişkilere bağlıdır. Üyelerin bu ilişkileri kurma ve sürdürmedeki yetenekleri tedarik zincirinin etkinliği ve verimliliği belirleyecektir. Günümüzün piyasaları içerisinde geleneksel anlayışla faaliyet gösteren işletmeler rekabette geride kalmaktadırlar. Başarılı olabilmenin yolu, sürdürülebilir politikaları savunan ilişkisel pazarlamayı benimseyerek ilişkileri uzun soluklu tutabilmekten geçmektedir. Bu yaklaşımla yola çıkarak, aşağıdaki kısımda müşteri ilişkileri yönetiminin ve işletmeler-arası ilişkilerin temel noktaları üzerinde durulmaktadır.

McDonald'a (2000, s. 28) göre müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili tanımlar iki ortak noktayı içermektedir:

- işletmenin müşterileriyle ilgili derinlemesine bilgisini artırabilmek için sürekli bir performans adımı
 - tüm iletişim kanallarından işletme fonksiyonlarına ve işletme ortaklarına kadar erişen tutarlı/sürekli yüksek kalitede müşteri desteği
- Müşteri ilişkileri yönetimi genellikle aşağıda verilen faaliyetleri içermektedir (Kelly, 2000, s. 264-65):
- *Satış analizi*: organizasyona satışlar hakkında bütünlük bir perspektif sunmak ve satış bölümünün satış verilerinin temelini oluşturan eğilimleri ve gidişatı anlayabilmelerini sağlamak
 - *Müşteri profili analizi*: müşteri verisinin tamamını, bireyleri ve mikro-müşteri bölümlerini organizasyonun ayırt edebilmesini sağlamak
 - *Kampanya analizi*: kampanyaların ve farklı medyaların etkinliğini ölçme yeteneği sağlamak
 - *Sadakat analizi*: müşteri ilişkisinin süresini göz önünde bulundurarak müşteri sadakatini ölçme
 - *Müşteri bağlantı analizi*: müşteri bağlantı geçmişinin analizi

- *Kârlılık analizi*: kârlılığının birçok farklı boyutunun ölçümü ve analizi

Johnson ve Selnes (2004) müşterileri değişik özelliklerine dayanarak sınıflandırmıştır: ‘yabancılar, tanıdıklar, arkadaşlar ve ortaklar’.

Yabancılar

Henüz işletmenin farkında olmayan, veya henüz işletmeyle bir işlemi (etkileşimi) bulunmayan müşterilerdir. Bu müşteri kesimi, ya henüz işletmelerin ürünlerine karşı talepte bulunmamış ya da rakip işletmelerin müşterileri durumundadırlar. Bu noktada, işletmenin bu müşterileriyle ilişkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla, işletmenin bu potansiyel müşterilerine yönelik en temel hedefi, onları çekmek ve kazanmak için iletişimi başlatmaktır. Bu müşterilere yönelik başlıca pazarlama çabaları, işletmenin sunduklarını müşterilere tanıtmak ve denemeleri için müşterileri motive etmektir (Johnson ve Selnes, 2004).

Tanıdıklar

Müşterilerde farkındalık yaratılmasıyla ve denemenin gerçekleşmesiyle birlikte, tanıtım gerçekleşmiş olur ve işletmeyle-müşteriler birbirlerinin tanıdığı haline gelirler. Bu aşamadaki işletme için en temel hedef, müşteriyi memnun etmektir. Tanıdık aşamasında, işletme müşterilerine rakipleriyle kıyaslanabilir bir değer sağlamaya çalışır. Müşteri için tanışıklık, memnuniyeti devam ettiği ve alış-verişte aldığı ürünün âdilâne bir değerde olduğuna inandığı sürece etkilidir. Tekrar eden etkileşimlerle birlikte, müşteri tecrübe kazanır ve işletmenin ürünlerini artık daha fazla bilir. Bu sayede, elde edilecek yararlar ilişkin beklentilerdeki belirsizlik azalabilmekte ve işletmenin rakiplerine göre çekiciliği artmaktadır. Tekrar eden etkileşimler işletmenin müşteri hakkındaki bilgisini geliştirmekte, pazarlama, satış ve hizmet çabalarının kolaylaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, *tanıdıklık* ilişkisi müşterinin algıladığı riskte ve sağlayıcının maliyetlerinde azalmalar sağlayarak işlemlerin gerçekleşmesine yardım etmektedir (Johnson ve Selnes, 2004).

Tanıdık ilişkilerinde, işletmeler genellikle sunumlarını standartlaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle, işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme olasılığı sınırlıdır. Ancak, müşterileriyle bu şekilde birçok ilişkisi bulunan işletmeler bilgilerini artırarak değer yaratabilmektedirler.

Arkadaşlar

Müşteriler işletmeden ürünler satın almaya ve ilişkide değer elde etmeye devam ettikçe, işletme müşterinin ihtiyaçları konusunda özel bilgiler elde etmekte ve müşterinin durumuna yönelik ürünler geliştirebilmektedir. İşletme, farklılaştırılmış değerde ürünler sunarak ilişkiyi tanıdıklıktan arkadaşlığa döndürecektir. Özellikle hizmet üreten işletmelerde, tanıdıklıktan arkadaşlığa geçiş, güven geliştirmeyi gerektirmektedir (Morgan ve Hunt, 1994; Bendapudi ve Berry, 1997). Hizmetler mallardan farklı olarak, satın alma öncesinde denenemezler. Bu nedenle, müşteriler sağlayıcının vaat ettiklerine güvenmek zorundadırlar. Müşteriler arkadaşlar haline geldikleri zaman, hem işletmeyi tanımış olurlar hem de üstün nitelikli bir değer sunacağına güvenirlir.

İlişkinin arkadaşlık aşamasında işletmelerin temel hedefi müşteriye elinde tutabilmeyi başarmaktır. Müşteriler, işletmeyle geçmişte yaşadıkları tecrübelerine dayanarak, işletmenin ürünlerine daha fazla değer verirler ve diğer ürünlerini satın almaya daha meyilli olurlar. Bir işletmenin arkadaşları aracılığıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirme potansiyeli tanıdıklarla olduğundan çok daha yüksektir; çünkü sunulan ürün rakiplerin kopyalayamayacağı ölçüde yegane değerdedir ve müşterinin bu konuda işletmeye güveni tamdır (Johnson ve Selnes, 2004).

Ortaklar

Ortaklık aşamasında başarılı olmanın yolu, işletmenin müşterileriyle ilgili bilgiyi rakiplerinden daha etkili bir şekilde organize etme ve kullanma yeteneğinden geçmektedir. İşletme ortaklık ilişkisini geliştirirken, kişiselleştirilmiş ve uyarlanmış ürünler sağlayabilmek için müşteriyle ilgili derin bilgisini ve bilgi sistemlerini kullanmalıdır. Müşteriler, ihtiyaçları hakkındaki bilgi sayesinde kişiselleştirilmiş ve uyarlanmış ürünler

sunabilen işletmelerle ilişkilerine bağlanmayı ve yararlar elde etmeyi isterler (Huffman ve Kahn, 1998; Pine ve Gilmore, 1998; Pine, Peppers ve Rodgers, 1995). Zaman geçtikçe, müşteri-işletme arasındaki ilişki sürekli bir şekilde uyarılma ve bağlılık sayesinde gelişmekte ve taraflar birbirlerine bağımlı hale gelebilmektedirler. Bu noktada ilişki ilerleyerek, yalnızca müşterinin isteklerini karşılamak yerine, her iki tarafın da ihtiyaçları üzerinde durulur. Ancak, bu yararları almaya devam edebilmek için, müşteriler daha yüksek fiyatlara veya daha uzun bir süre kendilerini işletmeye bağlamaya razı olmalıdırlar. Ortaklık aşamasında, işletme ilişkiyi artırmakla ilgilenir. İşletmeler müşterilerin değişen ihtiyaçlarını anladığı, bu ilişkilere yatırım yaparak ürünlerini ve hizmetlerini geliştirdiği takdirde, müşteriler bu ilişkiyi sürdürmeye devam edecektir.

İlişkisel pazarlama, yalnızca ürünlerin son kullanıcıları olan müşterilerle ilişkileri kapsamaz. İşletmeler arası ilişkileri sağlamak ve sürdürmek de ilişkisel pazarlamanın odak noktalarını oluşturur (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987). Bir işletmenin faaliyet gösterdiği piyasa içerisinde gerekli olan tüm faaliyetleri yalnız başına yerine getirmesi ütopyik bir varsayımdır. Her işletme diğer işletmelerin faaliyetlerinden etkilenir ve bir bakıma onlara bağımlıdır (Rousseau, 1998, s. 395). Özellikle kaynakların kıt olduğu durumlarda örgütler-arası ilişkilerin önemi çok daha fazla artmaktadır.

İşletmeler arasındaki alış-veriş, seviye bakımından çok çeşitlilik göstermektedir. Hiçbir bağ kurulmadan gerçekleştirilen birbirinden ayrık işlemler ve dikey bütünleşme bu ilişki şekillerinin iki ucunu temsil etmektedir. İlişkinin şekline bağlı olarak ise ortaklıklar, stratejik birlikler ve şebekeler ortaya çıkmaktadır (Webster, 1992).

Genel anlamda işletmeler-arası ilişkilere iki seviyede yaklaşılmaktadır. Birinci seviye: “malların, hizmetlerin ve bilginin değiş-tokuş yapıldığı kısa-dönemli ilişkileri kapsamaktadır. Uzun-dönemli ilişkileri içeren ikinci seviyede ise, rollerin ve sorumlulukların uyumu ve kurumsallaştırılmasıyla ilgili süreçler bulunmaktadır” (Grönroos, 2000, s. 7).

Wilson (1995) işletmeler arası ilişkilerin beş aşamada gerçekleştiğini belirtmektedir:

- Uygun bir ortağın aranması ve seçimi,
- İlişkinin amacının tanımlanması,

- Her bir ortağın diğer organizasyonla ilişkisinin ve ortak girişimlerin sınırlarını tanımlamak,
- İlişki değerinin yaratılması,
- İlişkinin sürdürülmesi

Anderson (1995) da Wilson'un (1995) belirttiği aşamalarla benzeşen ifadeleri kullanmaktadır. Anderson'a (1995) göre işletmeler arası ilişkiler değiş-tokuş bölümlerinden oluşan tecrübeleri içermektedir. Her bir değiş-tokuş bölümü dört olaydan oluşmaktadır: ilişkinin amacının tanımlanması, ilişkinin sınırlarının belirlenmesi, ilişki değerinin yaratılması ve değiş-tokuş sonuçlarının değerlendirilmesi.

Tedarik zinciri içerisindeki ilişkilerde etkinliği sürdürebilmek için bazı önemli noktaların üzerinde durmak gerekmektedir (Li, 2002): iş ortakları arasındaki güven, bağlılık ve ortak vizyon. Birlikte çalışılan ortaklarla ilişkilerde öncelikle karşılıklı güvenin sağlanması, ilişkinin sürdürülebilirliği ve üretkenliği bakımlarından önemlidir (Spekman, Kamauff ve Myhr, 1998; Wilson ve Vlosky, 1998).

Bağlılık, ortakların ilişkilerindeki devamlılığı sağlamak için çaba göstermeye ve işbirliği içerisinde kaynaklara yatırım yapmaya istekli olmalarını gerektirmektedir (Mentzer, Min ve Zacharia, 2000). Lambe, Wittman ve Spekman (2001) ilişki ilerledik sonra, tarafların birbirlerine bağlandıklarını belirtmektedirler. Bu bağlılık oluşurken, öncelikle ilişkiye yatırım yapılır, karşılıklı olarak uyuşan hedefler belirlenir ve ilişki pozitif sonuçlar çıkarılır. Birbirine bağımlılık, işletmeler arasındaki ilişkilerde yardımlaşmayı ve uyumu sağlayan önemli bir faktördür (Knemeyer, Corsi ve Murphy, 2003). Örneğin Sakaguchi, Nicovich ve Dibrell (2004), kaynak bağımlılığı bakış açısına dayanan bir tedarik zinciri modeli oluşturmuş ve test etmişlerdir. Araştırmacıların elde ettikleri sonuçlara göre, kaynak bağımlılığı daha yüksek olan işletmeler tedarik zincirleriyle daha fazla bütünleşmektedirler. Frochlich ve Westbrook (2001) yaptıkları ampirik çalışmada işletmelerin bütünleşme dereceleri ile işletmelerin performansı arasında anlamlı bir korelasyon bulmuştur. Müşterilerle ve tedarikçilerle bütünleşen işletmelerin performanslarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Ortak vizyon davranışlarda, hedeflerde ve politikadaki önemli, uygun ve doğru noktalar hakkındaki ortak inanışları içermektedir (Ballau ve diğ., 2000). Tedarik zinciri

içerisindeki üyeler arasında vizyon farklılığı stratejik ortaklığın sürdürülebilirliğini azaltmaktadır (Mentzer, Min ve Zacharia, 2000). Stratejik ortaklarla kurulan ilişkilerde, ‘bilgi alış-verişi’ en önemli belirleyici değişkendir. (Froclich ve Westbrook, 2001). İşletmeler-arası koordinasyonun sağlanabilmesi için stratejik ortaklar arasında stok bilgisi, kalite raporları, talep tahminleri, üretim planları, pazarlama araştırması gibi değerli bilgilerin paylaşılması gerekmektedir (Spekman, Kamauf ve Myhr, 1998).

Tedarik zincirleri yönetilseler de yönetilmeseler de var olmaya devam etmektedirler (Mentzer, Min ve Zacharia, 2001). Ancak, tedarik zincirlerinin başarılı yönetimi işletmeler için rekabet avantajı elde etmenin bir kaynağı olabilir (Dyer ve Ouchi, 1993; Houlihan, 1985). Ürünler daha hızlı bir şekilde, düşük maliyetle ve yüksek değerde pazara ulaştırılmaya çalışılırken, birbirlerini tamamlayan işletmelerin oluşturduğu bir zincire ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması, bütünleşik bir tedarik zinciri ile daha mümkün hale gelecektir. Tedarik zinciri içerisinde, ilişkiye dayalı süreçlere yatırım yaparak ve kaynakları taklit edilmesi çok zor bir şekilde birleştirerek çok daha etkili bir şekilde faaliyet gösterilecektir (Dyer, 1996; Dyer ve Singh, 1998).

İKİNCİ BÖLÜM

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ (KKTC) ve TURİZM SEKTÖRÜ

1. KIBRIS ADASI VE KKTC HAKKINDA GENEL BİLGİ

Kıbrıs, Akdeniz'deki en büyük üçüncü büyük adadır. Ada, Türkiye'nin 60 km güneyinde, Suriye'nin 90 km uzağında, Akdeniz'in doğusunda bulunmaktadır. Kıbrıs Adası toplam 9282km² yüzölçümüne sahiptir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti 3355 km² yüzölçümüne sahip iken, Güney Kıbrıs 5927km² yüzölçümüne sahiptir. Adanın kuzey kısmında halkın %99'u Türk ve Müslümanlardan oluşan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti yer alırken, adanın güneyinde %96.1 Ortodoks Rumlar, %3.9 Ermeni, Maronit ve diğerleri bulunmaktadır (Altınay, 1994, s. 114).

Güney ve Kuzey Kıbrıs aynı iklim özelliklerini taşımaktadır. Ancak, güneyde bulunan Toros Dağları nedeni ile güneye kar düşerken, Kuzey kar almamakta, o nedenle, adanın kuzey bölgesi daha kurak olmaktadır. İki bölgede de sürekli akan nehirler yoktur. Tarımsal alanda sulama sorunu olduğu gibi özellikle adanın kuzey bölgesinde kıyılarda içme suyu dağıtma sorunu ve içme suyu sorunu yaşanmaktadır. Sıcak yaz ayları deniz, kum, güneş turizmine çok güzel bir ortam yaratmaktadır. Kış aylarının da kurak ve çok soğuk geçmemesi, özellikle çok soğuk ülkelerde yaşayanlar için uygun turizm ortamı yaratmaktadır.

Yakın tarih ve siyasal yapı

Kıbrıs adasında ilk insan izleri Neolitik çağda (5800-2600) görülmektedir. Kazılar, Kıbrıs halkının Asya'dan geldiğini ortaya koymaktadır. İlk yerleşim merkezlerinde bulunan kâseler, Güney Anadolu'da bulunanlara çok benzemektedir. Ortaya çıkarılan eserler de Kuzey Mezopotamya'dakilere benzemektedir. Madenlerin varlığı, adanın Suriye, Mısır ve Doğu Akdeniz'in ticaret yolları üzerinde bulunması, sık ormanlarla kaplı ve güzel iklime

sahip olması güçlü ülkelerin her zaman dikkatini çekmiştir. Ada sırasıyla Alaysa, Mısırlılar, Hititler, Egeliler, Fenikeliler, Asurlular, yeniden Mısırlılar, Persler, Büyük İskender ve Halifeler tarafından yönetildi. Kıbrıs'ta Romalılar devrinin en önemli olayı Hıristiyanlığın yayılışı olmuştur. Bu dönemde, Kıbrıs'ta yaşayan çok sayıda Yahudi Romalılara karşı isyan etmiş ve bastırılan isyan sonrasında Yahudiler adadan sürülmüştür. İ.S. 395 yılında Roma İmparatorluğu ikiye bölündü ve 1191'e kadar Kıbrıs Bizans hakimiyetine kaldı. Bu dönemlerde Araplar Kıbrıs'a 24 sefer yapmışlarsa da Kıbrıs'ta egemenlik tesis edememişlerdir (Altınay, 1994, s. 114).

1191'de Haçlı seferine çıkan İngiltere Kralı Aslan Yürekli Richard adayı olarak önce Templer şövalyelerine satmış, sonra geri alarak Kudüs Krallığından Guy de Luzinyan'a bırakmıştı. Lüzinyanlar Kıbrıs'ı 1192-1489 arasında 300 yıl idare etti. Katolik dini bu dönemde yerleşti. Lüzinyanlar'dan sonra Cenevizliler adaya hakim olmak istemişler ancak sadece Mağusa'yı sömürge yapabilmişlerdi. Luzinyanlardan sonra ada Venediklilere geçti. 1517'de Mısır'ı fetheden Yavuz Sultan Selim, Şam'a dönünce, Venediklilerle anlaşarak adayı hukuken Osmanlı imparatorluğuna bağladı fakat ada hala Venedik korsanlarının elinde idi. II. Sultan Selim 1 Temmuz 1570'te Limasol'a çıkarma yaptı ve 1 Ağustos 1571'de ada Osmanlılar'a teslim oldu. Ada 1878 Berlin Anlaşmasına kadar 307 yıl Türk egemenliğinde kaldı. Ada 1878'de Berlin Anlaşması ile İngiliz'lere geçici olarak bırakılmış ancak 12 Temmuz 1878'de adayı resmen idareleri altına almışlardır. 1923 Lozan Anlaşmasından sonra, 1925'de, ada resmen İngiltere İmparatorluğu'na bağlı bir sömürge oldu (Altınay, 1994, s. 114).

1931'de Rumlar adayı Yunanistan'a bağlamak için isyan ettiler ve bu amaçlarını 16 Ağustos 1960'da Kıbrıs Cumhuriyeti kurulana kadar sürdürdüler. Kıbrıs Cumhuriyeti Anayasasına göre Türklerin veto hakkı, ayrı yerel yönetimleri ve hükümete, devlet ve temsilciler meclisine kendi seçtiği temsilcilerle katılma hakkı vardı. 1963 yılında Cumhurbaşkanı Makarios'un Anayasa'nın 13. maddesini zorla tek tarafla değiştirme girişimi Türklerle Rumlar arasında çatışmalara yol açtı ve 14 Mart 1964'te Birleşmiş Milletler Barış Gücü Kıbrıs'a geldi, ancak adada barış sağlanamadı.

15 Temmuz 1974'te Yunan Cuntası desteğinde Makarios'a karşı yapılan darbe sonucunda adanın Yunanistan'a bağlanması tehlikesi, Türkiye'nin Garanti Anlaşmasının 4. maddesine dayanarak Kıbrıs'a 20 Temmuz 1974'de askeri müdahalesine yol açtı.

13 Şubat 1975'de federal çözüm umudu ile Kıbrıs Türk Federe Devleti, 15 Kasım 1983'de de Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) ilan edildi. Rumlar Birleşmiş Milletler tarafından adanın yasal hükümeti olarak kabul görünürken, KKTC sadece Türkiye tarafından tanınmaktadır. Güney Kıbrıs yönetimi, 1963'ten beri Kıbrıslı Türkleri Kıbrıs Cumhuriyeti'nden çıkarmış olmalarına rağmen, Birleşmiş Milletler tarafından "Kıbrıs hükümeti" olarak tanınmaktadır (Altınay, 1994, s. 114).

1960 Anayasasına göre, Güney'de yürütme yetkisi beş yıl için seçilen Cumhurbaşkanına aittir ve Bakanlar Kurulu tarafından yürütülür. Başbakanlık yoktur. Temsilciler Meclisi 80 kişi olup üyelerin 56'sı rumlara 24'ü Türklere ayrılmıştır. Ancak 1963'den beri Temsilciler Meclisinde ve hükümette Türkler temsil edilmemektedir.

Kuzey Kıbrıs, politik olarak tanınmamanın yanında, ekonomik izolasyonlar ve ağır ambargolarla karşı karşıyadır. Kıbrıs'ta siyasi çözüm arayışları ve belirsizlik, ekonomik yapı ve gelişme üzerinde olumsuz etkiler yaratmaya devam etmektedir. Bu durum, tüm ekonomiye (özellikle de turizm endüstrisine) zarar vermektedir.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Anayasası'na göre, kuvvetlerin ayrılığı vardır. Yargı, yürütme ve yasama organları ayrıdır. KKTC Meclisi beş yılda bir seçilen 50 milletvekilinden oluşmaktadır. Cumhurbaşkanı halk tarafından beş yıl için seçilmektedir. Başbakan, on bakanlık ile sınırlı olan Bakanlar Kurulunun başkanıdır ve Meclise karşı sorumludur.

1974 yılında Türkiye'nin müdahalesinin ardından, Kuzey Kıbrıs ayrı politik/yönetimsel sisteme sahip bir varlık olarak yaşamına devam etmektedir. (Andronikou, 1979, s. 237; Nedjatigil, 1982, s. 48– 50).

Güney Kıbrıs Rum kesimi, 2004 yılının Mayıs ayında Avrupa Birliği içerisinde dahil olmuştur. Adanın kuzeyini kapsamayan bu karar sonrasında, politik arenadaki problem varlığını sürdürmeye devam etmektedir.

Ekonomik yapı ve ekonomik göstergeler

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti özellikle 1986 sonrası dış ticaret ve para kambiyo mevzuatında yapılan değişikliklerle liberal politikalara ağırlık vermiştir. Bunların dışında kıyı şirket ve bankacılığını geliştirmek için yasal düzenlemeler yapılmış, Mağusa’da serbest ticaret bölgesi kurulmuştur. Ancak tanınmamış bir ülke olmasının, uluslararası ticari-ekonomik ve ulaşım alanlarında yabancı ülkelerle veya finans kuruluşları ile antlaşmalar yapmada engeller yaratmıştır. Yabancı sermayeyi ülkeye çekmek için vergi, yatırım indirimi, arazi tahsisi gibi kolaylıklar sağlanmış olmasına rağmen, beklenen kalkınma gerçekleştirilememiş, Avrupa Mahkemesinin 5 Temmuz 1994’teki ile KKTC’nin ürünlerine sağlık sertifikası veya menşe şahadetnamesi vermesini engelleyen kararı ile, ihracatta ciddi sorunlar yaşanmıştır. Türkiye’nin 1 Ocak 1996’dan itibaren Avrupa Birliği ile Gümrük Birliğine geçmesi, KKTC ekonomisi açısından sorunları da beraberinde getirmiştir. Öte yandan kamunun bütçe üzerindeki ağır yükü, bütçe gelirlerinin cari giderleri bile karşılayamaması, para politikasının olmaması, yapısal reformları gündeme getirmiştir. Ülkede sık sık kuraklığın, ciddi elektrik ve su sorununun yaşanması da ekonomik gelişmenin önünde önemli engellerdir (Altınay, 1994, s. 127).

KKTC ekonomisinde 2002 yılından itibaren etkisini hissettiren olumlu gelişmelere rağmen, 1994-2004 yıllarını kapsayan dönemde yıllık ortalama reel artış hızı %4.9 düzeyinde kalmıştır (KKTC Devlet Planlama Örgütü, 2005). Son beş yıllık dönemi incelediğimizde, 2000 yılında mali sektörde başlayan ve tüm sektörleri olumsuz etkileyen sorunların, 2001 yılında ise ortak para biriminin kullanıldığı Türkiye Cumhuriyeti’nde dalgalı kur sistemine geçilmesiyle yaşanan fiyat artışlarının yarattığı olumsuz gelişmelerin yansımaları ile ekonomi sırasıyla %0.6 ve %5.4 oranında gerilemiştir. 2002 yılında, gerek KKTC’de, gerekse Türkiye Cumhuriyeti’nde uygulanan ekonomik programların etkisiyle, olumsuzluklar önemli ölçüde aşılmış ve fiyat istikrarı sağlanabilmiş, büyüme hızı %6.9 oranında olmuştur. 2003 yılında, üretim, yatırım, tüketim ve dış ticaret hacminde yaşanan önemli artışlar ile adada çözüme yönelik gelişmelerin de yansımalarıyla ekonomide %11.4 oranında bir büyüme gerçekleşmiştir. 2004 yılında ise ekonomideki büyüme hızı %15.4 oranına yükselmiştir (KKTC Devlet Planlama Örgütü, 2005).

2002 yılında cari fiyatlarla 1,418,703,263.6 YTL olan GSMH, 2003 yılında %34.4 oranında artarak 1,907,070,964 YTL'na ulaşmıştır. 2004 yılında ise GSMH 2,520,806,747.4 YTL olmuştur (KKTC Devlet Planlama Örgütü, 2005).

Sektörler itibarıyla reel gelişmeler incelendiğinde; tarım sektörünün 2003 yılında %7.3 oranında gelişme gösterdiği görülmektedir. Tarımın alt sektörlerinden bitkisel üretimdeki %4.1 oranındaki artış büyük ölçüde hububat üretiminden kaynaklanmıştır. Hayvancılık alt sektöründe meydana gelen %13.1 oranındaki artışta en büyük etken et ve süt üretimindeki artış olmuştur. Ormancılık alt sektöründe ise üretim düşüşü sonucunda %16.6 oranında gerileme görülmüştür. 2003 yılında, tarımın alt sektörleri içerisinde en büyük reel gelişme %13.3 oranıyla balıkçılık sektöründe meydana gelmiştir. Tarım sektörünün 2004 yılı değerlerine bakıldığı zaman; bitkisel alt sektörünün %9.4, hayvancılık alt sektörünün %6 oranında gelişmesi, fidan üretimindeki artış sonucunda ormancılık sektörünün %99.2 oranında büyümesi, balıkçılık sektörünün ise üretim düşüşünün etkisiyle %5.5 oranında azaldığı görülmektedir. Alt sektörlerdeki gelişmeler sonucunda sektörde %8.5 oranında bir büyüme gerçekleşmiştir.

Sanayi sektöründeki gelişmelere gelince; 2003 yılında 2002 yılına göre %7.7 oranında artış gerçekleşmiştir. Sanayi alt sektörlerinde en büyük gelişme %24.5 oranıyla taşocakçılığı sektöründe meydana gelmiştir. Bu sektördeki artış inşaat yatırımlarında ve imalat sanayi üretimindeki gelişmelerin yansımasıyla gerçekleşmiştir. 2004 yılında ise, %10.6 oranında büyüyen sanayi sektörünün alt sektörlerinde en büyük gelişme, üretim artışının etkisiyle, %13.3 oranında elektrik-su sektöründe görülmektedir (KKTC Devlet Planlama Örgütü, 2005).

Hizmet sektörlerinde, 2003 yılında en büyük gelişme inşaat yatırımlarındaki artış sonucunda, %30.8 oranıyla inşaat sektöründe meydana gelmiştir. Diğer sektörlerdeki gelişmelere bakıldığı zaman; toptan ve perakende ticaret sektöründe, özellikle ithalat artışının etkisiyle, %14.6, otelcilik-lokantacılık sektöründe konaklamalardaki artışın ve Güney Kıbrıs'tan geçişlerin yarattığı canlılığın etkisiyle %5 oranında artış olmuştur. Ulaştırma-Haberleşme sektöründe, ithalat ve konaklamalarla bağlantılı olarak yük ve yolcu taşımacılığı, taksi ile kiralık araç hizmetleri ve kamu haberleşme hizmetlerindeki artıştan dolayı 2003 yılında %4.2 oranında büyüme olmuştur. Mali müesseseler sektöründe ise

finans kuruluşlarında yaşanan olumsuzlukların etkisinin giderilmesi, yerel bankaların kredi kartı işlemlerinin artması sonucu yeni personel istihdamının ve Güney Kıbrıs'tan gelen araçların sigorta işlemlerinin yansısıyla %6.7 oranında artış gerçekleşmiştir. Konut gelirlerinde ise 2003 yılında %2.4 oranındaki büyüme konut inşaatlarındaki artıştan kaynaklanmıştır. Serbest meslek ve hizmetler sektörü, genel ekonomideki olumlu gelişmelerin ve yüksek öğrenim sektöründeki gelişmelerin yansısıyla %5.7 oranında büyümüştür. Kamu hizmetleri sektöründe ise, personel sayısındaki ortalama artışın etkisiyle %4.1 oranında büyüme gerçekleşmiştir. 2004 yılında ise, hizmetler sektöründe 2003 yılındaki olumlu gelişmelerin etkisinin devam ettiği görülmektedir. Alt sektörler itibarıyla gelişmelere bakıldığında, en büyük artışlar, %27.1 oranıyla toptan-perakende ticarete, %18.9 oranıyla otelcilik-lokantacılıkta, %26 oranıyla serbest meslek ve hizmetlerde, %8.8 oranıyla ulaştırma-haberleşme sektörlerinde meydana gelmiştir. Toptan-perakende ticarete gerçekleşen artışta en büyük etken, 2003 yılında olduğu gibi, ithalatın büyümesi olmuştur. Otelcilik-lokantacılık sektöründeki büyüme ise büyük oranda gecelemelerdeki artıştan etkilenmiştir. Ulaştırma-Haberleşme sektöründeki büyüme ticari araç sayısı, turizmdeki ve telekomünikasyon hizmetlerindeki artış sonucunda gerçekleşmiştir (KKTC Devlet Planlama Örgütü, 2005).

Sektörlerin GSYİH içerisindeki payları incelendiğinde; kamu hizmetleri, ticaret, ulaştırma-haberleşme, sanayi, tarım ve inşaat sektörlerinin en ağırlıklı sektörler olduğu gözlemlenmektedir. Kamu hizmetleri sektörünün %16 olan payının giderek düştüğü ve 2004 yılı itibarıyla %13.9 oranında bir paya sahip olduğu görülmektedir. Bu gelişmeler sonucunda kamu hizmetleri sektörünün yerini %17.5 oranıyla ticaret sektörü almıştır. 2003 yılında cari fiyatlarla %34.4 oranında artan GSMH'ya göre yıllık fiyat artışı %20.6 oranında gerçekleşmiştir. Sektörler itibarıyla en yüksek fiyat artışları %41.3 oranıyla otelcilik-lokantacılık, %39.9 oranıyla kamu hizmetleri, %39.6 oranıyla bitkisel üretim, %23.9 oranıyla hayvancılık ve %22.1 oranıyla imalat sanayi sektöründe olmuştur. 2004 yılında ise GSMH'ya göre fiyat artışı %14.6 oranında gerçekleşmiştir. Sektörler itibarıyla gerçekleşen en yüksek fiyat artışları %121 oranıyla balıkçılık, %63 oranıyla mali müesseseler, %19.9 oranıyla kamu hizmetleri, %18.3 oranıyla konut gelirleri ve %17.1

oraniyla serbest meslek ve hizmetler sektöründe olmuştur (KKTC Devlet Planlama Örgütü, 2005).

Hizmet sektörü içinde en büyük paya sahip kamu sektörü, toptan ve perakende ticarettir. Turizm, öncelikli sektör olmasına rağmen 2003 yılında GSYİH içindeki payı %3.2 dolaylarında seyretmiş ve 2004 yılında ise sadece % 3.4 düzeyine yükselbilmiştir (KKTC Devlet Planlama Örgütü, 2005).

KKTC dış finansman bulmakta zorluklar yaşamakta ve düşük faizle finans bulmakta zorlukları olmakla beraber, Türkiye Cumhuriyeti'nden küçümsemeyecek borç ve yardım almaktadır. TC tarafından sağlanan karşılıksız yardımlar daha ziyade altyapı yatırımlarının finansmanında kullanılmıştır.

1986'dan beri, ekonomik alanlarda ve finansta Türkiye ile birçok finansal, ekonomik ve yasal anlaşmalar imzalanmıştır (Maraslioglu, 1999). Kuzey Kıbrıs ve Türkiye 6 Ağustos 1997'de imzalanan bir anlaşma ile İşbirliği Konseyini oluşturduklar (Journal of Cyprus Studies, 2000). Bu konseyin amacı, iki ülke arasında bütünleşmeyi sağlamaktır.

Dış ticaret yapısı incelendiği zaman, ithalatın büyük bir kısmının TC'den, ihracatın üçüncü ülkelere (başta Avrupa Birliği üyesi ülkelere ve özellikle İngiltere'ye) yaptığı görülmektedir. 2004 yılı verilerine göre ithalatın %60.1'i Türkiye'den ve %39.9'u diğer ülkelerden yapılırken; ihracatın %46.3'ünün Türkiye'ye, %53.7'si üçüncü ülkelere yapıldığı görülmektedir.

2. KKTC'DE TURİZM SEKTÖRÜ GÖSTERGELERİ

Turizm, politik istikrarsızlığa karşı oldukça hassastır ve politik çevre her bölgede turizm endüstrisi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Scott, 1998; Hall, 1994; Clements ve Georgiou, 1998). Politik kargaşa ve bunun Kıbrıs'taki turizm gelişimine olan etkisi, birçok çalışmada tartışılmıştır (Lockhart ve Ashton, 1990; Martin, 1993; Lockhart, 1993; Mansfeld ve Kliot, 1996; Altinay, Altinay ve Bicak, 2002). Altinay, Altinay ve Bicak (2002) bu çalışmalarını inceleyerek önemli noktaların altını çizmiştir. Örneğin, savaşın ve bunun sonucunda gerçekleşen bölünmenin her iki toplumun (Kıbrıslı Türkler ve Rumlar) turizm performansı üzerine olan etkisi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, turizm

endüstrisinin, her iki toplumun da ekonomilerinde (gelir ve istihdam açısından) çok önemli bir role sahip olduğunu ortaya koyulmaktadır. Kuzey Kıbrıs açısından, Kıbrıslı Türklere uygulanan uluslararası ekonomik yaptırımlar turizm endüstrisinin gelişimini negatif olarak etkilemektedir. Adada devam eden politik istikrarsızlık, Kuzey Kıbrıs'taki turizm endüstrisinin gelişimini oldukça önemli ölçüde etkilemiştir.

Kıbrıs sorununa doğru, uygulanabilir ve kalıcı bir çözüme ulaşmak için toplumlar-arası görüşmeler 1963'ten beri devam etmektedir. Diğer taraftan, Avrupa Birliğinin 1999 yılının Aralık ayındaki Helsinki Zirvesinde Güney Kıbrıs'ı (adada politik bir çözüm bulunmasa dahi) üye olarak kabul etmeye ilişkin aldığı karar, yıllardır devam eden görüşmelerde geliştirilen parametrelerin alt üst olmasına neden olmuştur. O dönemlerde, Güney Kıbrıs, Avrupa Birliği ile ekonomik ve politik ilişkilerini iletmişti. Güney Kıbrıs Rum kesimi, 2004 yılının Mayıs ayında Avrupa Birliği içerisinde dahil olmuştur. Adanın kuzeyini kapsamayan bu karar sonrasında, politik arenadaki problem varlığını sürdürmeye devam etmektedir.

2.1. KKTC Turizm Sektörüyle İlgili İstatistikleri

KKTC'de turizm hizmetleri arzı

Turizm sektörünün diğer sektörlerle olan bağımlılığı nedeniyle, bu sektördeki hizmet sunumu pratik olarak ekonomik faaliyetlerin tüm alanlarını kapsamaktadır. Turizm hizmetleri sunumunun göstergeleri olarak konaklama tesislerindeki gelişme ile ulaşım, limanlar ve havaalanları hizmet durumları sayılabilir.

Turistik konaklama tesisi sayısı ile yatak kapasitesinin sınıflara göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. KKTC'nde mevcut 15,816 yatağın %74.4'sini oteller oluşturmaktadır. Beş yıldızlı konaklama tesislerinin, yıldız esasına göre sınıflandırılan konaklama tesisleri içindeki payının %8.5, dört yıldızlı tesislerin %4.6, üç yıldızlı tesislerin %13.1, iki yıldızlı tesislerin %11.5 ve bir yıldızlı tesislerin ise %17.7 olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Turistik Konaklama Tesisi Sayısı İle Yatak Kapasitesinin Sınıflara Göre Dağılımı

Tesis Sınıfı	Tesis Sayısı	% Payı	Yatak Sayısı	% Payı
5 Yıldızlı Otel	11	8,5	6,274	39,7
4 Yıldızlı Otel	6	4,6	1,536	9,7
3 Yıldızlı Otel	17	13,1	2,183	13,8
2 Yıldızlı Otel	15	11,5	979	6,2
1 Yıldızlı Otel	23	17,7	785	5,0
Tatil Köyü	6	4,6	1,005	6,4
Butik Otel	1	0,8	42	0,3
Özel belgeli Otel	1	0,8	34	0,2
Turistik Bungalov	31	23,8	1,690	10,7
Apart Otel	7	5,4	416	2,6
Yöresel Ev	1	0,8	24	0,2
Sınıfı Belirlenemeyen	1	0,8	66	0,4
Amaç Dışı Kullanılan	4	3,1	282	1,8
Kapalı Tesisler	6	4,6	500	3,2
TOPLAM	130	100	15,816	100

Kaynak: KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, 2007

Tablo 3. Turistik Konaklama Tesislerinin Bölgelere Göre Dağılımı

Bölgeler	Tesis Sayısı	% Payı	Yatak Sayısı	% Payı
Girne	101	77,7	11,102	70,2
Gazimağusa	10	7,7	1,846	11,7
İskele	13	10	2,420	15,3
Lefkoşa	3	2,3	326	2
Güzelyurt	3	2,3	122	0,8
TOPLAM	130	100	15,816	100

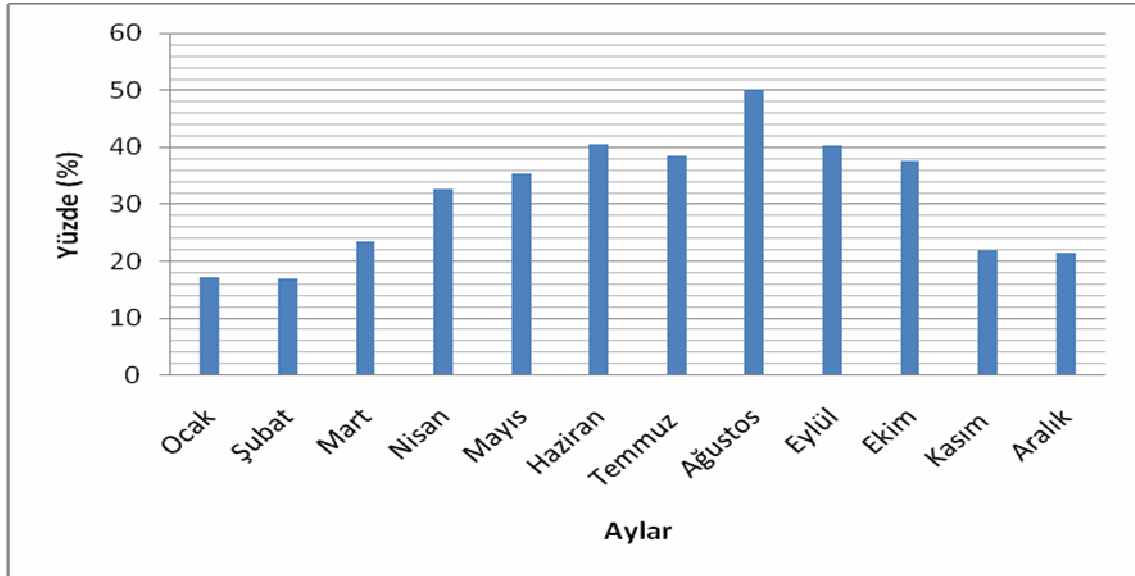
Kaynak: KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2007

2007 yılında turistik konaklama tesislerinin bölgelere göre dağılımı tablo 3'te gösterilmektedir. Turistik yatak kapasitesinin önemli bir kısmının Girne, İskele ve Gazimağusa bölgelerinde toplandığı görülmektedir. Toplam turistik yatak kapasitesinin %70,2'si Girne, %11,7'si Gazimağusa, %15,3'ü İskele'de, %2'si Lefkoşa, %0,8'i Güzelyurt'ta bulunurken, toplam tesislerin %77,7'si Girne, %7,7'si Gazimağusa, %10'u İskele, %2,3'ü Lefkoşa, ve %2,3'ü Güzelyurt'ta bulunmaktadır.

Geceleme ve kapasite kullanımı

2007 yılı verilerine göre, Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde konaklayan toplam kişi sayısı 430,108'dir (KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2007). Bu sayının %63'nü TC vatandaşları, %25'ini yabancılar ve %12'sini KKTC vatandaşları oluşturmaktadır. 2005 yılında, konaklama tesislerinde uyruklarına göre konaklayan kişi sayısı ile ilgili yapılan ayrıntılı bir çalışmanın sonuçlarına göre, yabancı turistler içerisinde, İngiliz vatandaşları ilk sırada yer alırken, ikinci sıradaki ülke Almanya'dır.

Turistik konaklama tesislerinde 2007 yılında gerçekleşen ortalama doluluk oranı %32.2'dir. Turistik konaklama tesislerinde doluluk oranının aylara göre dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.



Şekil 2. Konaklama Tesislerinde Doluluk Oranının Aylara Göre Dağılımı

Kaynak: KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2007

Turistik konaklama tesislerinde 2008 yılının ilk bes ayında gerçekleşen ortalama doluluk oranı % 26'dır (KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2008). Turistik konaklama tesislerinde konaklayan kişilerin KKTC'ye geliş tercihlerine göre dağılımları

incelendiğinde, yabancıların %44.9'unun münferit olarak geriye kalan %55.1'nin tur operatörleri aracılığı ile adaya geldikleri anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere, tur operatörlerinin KKTC turizm sektörü üzerinde çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Geceleme sayıları da tabloya dahil edildiği zaman, tur operatörleri aracılığı ile olan gelişlerdeki gecemelerin münferit olanlara göre %115.7 daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, tur operatörleri KKTC'ye miktar bakımından daha fazla turist getirmelerinin yanında, bu turistlerin KKTC'de daha uzun geceleme yapmalarını da sağlamaktadır. Bu ise turizmden daha fazla fayda elde edilmesi anlamına gelmektedir. Münferit olarak gelen turistler ise, KKTC'ye olan talebin sinyallerini vermektedir. Tur operatörlerinin bu doğrultudaki, daha etkin tanıtım faaliyetleri ve teşvikleri sonucunda sayının artacağı beklenebilir.

2007 yılı verilerine göre, KKTC'de toplam 165 adet seyahat acentesi bulunmaktadır (KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2007). Bunlardan 17'si A grubu, 104'ü geçici A grubu ve 44'ü B grubu acentalardır.

KKTC bir ada ülkesi olması nedeniyle, ulaşım ya hava ya da deniz yoluyla sağlanmaktadır. Bu yıl itibariyle, KKTC'ye uçuşlar yapan 6 adet havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bunlardan, 4'ü (Kıbrıs Türk Hava Yolları, Türk Hava Yolları, Atlas Jet ve Pegasus) tarifeli seferler yaparken, diğer ikisi (Fly Air, TWI (Onur) Havayolları) charter (tarifersiz) seferler düzenlemektedirler. KKTC'ye deniz yoluyla ulaşım imkanları sağlayan iki adet (Akgünler ve Fergün) feribot ve deniz otobüsü şirketi bulunmaktadır. Girne-Taşucu ve Mağusa-Mersin arasında düzenlenen seferlerin toplamda %30'luk bir paya sahiptir.

Turist sayısı

2007 yılında KKTC'ni ziyaret eden turist sayısı 2006 yılına göre %10,5 artarak 715,749'dan 791,036'ya yükselmiştir. Gelen yolcuların %80'i Türkiye'den ve %20'si diğer ülkelerden gelerek KKTC'yi ziyaret etmişlerdir. 2007 net turizm gelirleri 376.2 milyon \$'a ulaşmıştır (KKTC Devlet Planlama Örgütü, 2008). Turizm gelirlerinin dış ticaret açığını karşılama oranı ise %27.4'tür.

Turistlerin ulaşım tercihleri aşağıdaki tabloda verilmektedir. Görüleceği gibi, ulaşım tercihi olarak havayolunu tercih edenler toplamın yüzde 83'ünü oluşturmaktadır. Bu oran, yabancılar için %96'dır.

Tablo 4. Kuzey Kıbrıs'a Gelen Turistlerin Ulaşım Tercihleri

	TC Uyruklu	Diğer	Toplam
Havayolu	508,598	149,733	658,331
Denizyolu	125,982	6,723	132,705
Toplam	634,580	156,456	791,036

Kaynak: KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2007

KKTC'ye gelen yabancıların ikamet ettikleri ülkelere göre sıralaması yapıldığı takdirde, İngiltere (50,155 kişi, %32) birinci sırada yer alacaktır. Bu sayıya Kıbrıslı Türkler (31,333 kişi, %20) de eklendiği zaman, İngiltere pazarının KKTC turizmi için çok önemli bir yer teşkil ettiği gözler önüne serilmektedir. Bu sıralamada, %13'lük payla Almanya ikinci, %4'le İran üçüncü sırada ve %2'yle Rusya dördüncü sırada yer almaktadırlar.

KKTC'deki konaklama tesislerinde konaklama yapan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının ise %34'ü tur operatörleri aracılığı ile gelmektedirler. TC vatandaşlarının KKTC'ye olan aşinalığı ve bağlantı kurma konusundaki kolaylıklar bu durumun oluşmasına yardımcı olmaktadır. Ancak, tur operatörlerinin Kuzey Kıbrıs pazarındaki faaliyetlerini artırmalarıyla birlikte, adaya getirdikleri turist sayısını da artırmaları, KKTC turizm sektörünün gelişiminde çok daha yararlı sonuçları içerecektir. Bu konuda, Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren seyahat acentelerine de büyük görevler düşmektedir.

Aşağıdaki kısımda, Kuzey Kıbrıs turizm sektörünün en önemli üreticileri arasında bulunan konaklama işletmeleri için SWOT analizi üzerinde durulmaktadır. Gerek mevcut durumla ilgili daha ayrıntılı tespitler yapabilmek, gerekse stratejik açıdan daha etkin kararlar alabilmek amacıyla güçlü ve zayıf yanların, fırsatların ve tehditlerin ortaya konulması gerekmektedir.

3. KUZEY KIBRIS'TA FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİ TEMELİNDE SWOT ANALİZİ

KKTC turizm sektörünün geliştirilmesi adına yapılacak olan bir çalışmada, güçlü ve zayıf yanların, fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi gerekmektedir. Turizm sektörü içerisinde, işletmelerin birbirleri ile olan ilişkilerinde ve uygulamalarında, altı çizilen noktaları göz önüne almaları, daha gerçekçi sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır. Var olan tehditlere karşı güçlü yanları kullanarak önlem alınması ve zayıf yanların fırsatlardan yararlanarak giderilmesiyle, içinde bulunulan piyasadaki konum sağlamlaşabilecektir. Aşağıda, Kuzey Kıbrıs turizm sektöründeki konaklama işletmelerini temel alarak yapılan SWOT analizine yer verilmektedir.

3.1. Güçlü Yanlar

Öncelikle, konaklama işletmelerinin kendi içsel kaynakları sayesinde güç kazandıkları noktalar 'güçlü yanlar' üzerinde durulmaktadır. Turizm sektörü tedarik zinciri içerisinde faaliyet gösteren işletmeler, faaliyetlerinde aşağıda belirtilen güçlü yanları göz önüne almalıdırlar.

- ❖ Tam zamanlı olarak çalışan, kalifiye işgörenler
- ❖ Bir çekim unsur haline gelen modern kumarhaneler
- ❖ Türkiye'den deneyimli yöneticiler bulma imkânları
- ❖ Konaklama işletmelerinin kullandıklarına verilen temiz ve cazibeli sahiller ve tabii plajlar
- ❖ Konferans turizmi yapmaya uygun salonlar
- ❖ Modern ve çekici oteller
- ❖ Kredi bulabilme imkânları

Tam zamanlı olarak çalışan işgörenlerin birçoğu yıllardır turizm sektörü içerisinde yoğrularak belirli bir olgunluğa ulaşmışlardır. Gerek yaptıkları işle ilgili teknik beceriler, gerekse insan ilişkilerini yönetmekle ilgili beceriler bakımından konaklama işletmelerini

rakipleri karşısında güçlendirmektedirler. İçinde bulunulan şartlar altında her türlü zorluğa göğüs gererek turizm sektöründe çalışmaya devam eden işgörenler, Kuzey Kıbrıs'a yönelik izolasyonların ve ambargoların kalkmasıyla daha iyi koşullarda çalışabilmeyi beklemektedirler.

Kumarhaneler, Kuzey Kıbrıs'taki oteller açısından önemli bir çekim alanıdır. Deniz, kum, güneş Akdeniz bölgesindeki birçok destinasyonun ortak noktaları arasındadır. Rakip destinasyonlardaki konaklama işletmelerinin sunacağı ürünlerden farklılaşma yolunda, kumarhaneler Kuzey Kıbrıs'taki konaklama işletmelerine avantajlar sağlamaktadır. Politik izolasyonlar ve ambargolar altında, uluslararası pazarlarla sınırlı ilişkileri olan bir ülkede faaliyet gösteren konaklama işletmeleri müşteri kazanabilmek için çok güçlü çekim noktalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Coğrafi olarak en yakın destinasyonlardan güney Kıbrıs ve Türkiye'de kumarhaneler bulunmamaktadır. Kuzey Kıbrıs'taki işletmeler bu fırsattan yararlanarak ürünlerini farklılaştırabilirler. Ancak bu noktada unutulmaması gereken, sundukları ürünün yalnızca kumarhanelerden ibaret olmamasıdır. Yalnızca kumarhane turizmini müşterilerine sunmaları beraberinde bazı sorunları da getirmekte ve güçlerini azaltmaktadır. Bu konu ile ilgili ayrıntılar, 'zayıf yanlar' kısmında yer almaktadır.

Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, yönetici bulma açısından rakiplerine kıyasla önemli bir güce sahiptirler. Anavatanı Türkiye'de bilgi ve tecrübe açısından yetkin birçok yönetici bulunmaktadır. Turizm sektörü arenasının en hızlı büyüyen destinasyonları arasında bulunan Türkiye'de kendilerini yetiştiren bu yöneticiler Kuzey Kıbrıs'taki konaklama işletmelerinin gelişimlerine önemli katkılarda bulunmaktadır. Gerek bilgi gerekse deneyimlerini kullanarak konaklama işletmelerinin gücüne güç katan yöneticiler, işgören bulma konusunda da işletmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki bağlantıları sayesinde otellere müşteriler ve/veya iş ortakları kazandırabilmektedirler.

Birçok konaklama tesisi, Kıbrıs'ın en güzel ve özel deniz kıyılarında yer almaktadır. Misafirlerine, tüm Kıbrıs'ın en temiz denizini ve sahillerinin kullanım hakkını veren konaklama işletmeleri için bu doğal kaynakları kullanabilmek en güçlü yanları arasındadır. Özellikle en yakın rakipleri, güney Kıbrıs'ta bulunan konaklama işletmeleri bu kadar güzel deniz ve plajlara sahip değildirler.

Diğer taraftan, deniz, kum ve güneş üçlemesinden yararlanmak için Kuzey Kıbrıs'ı tercih eden turistler, yılın yalnızca belirli dönemlerine yoğunlaşmaktadır. Konaklama işletmelerinin, yıllık doluluk oranlarını artırmak için ürün yelpazelerini genişletmeye ihtiyaçları vardır. Kongre turizmi için ihtiyaç duyulan salonlar Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin ve inşaatı devam eden konaklama işletmelerinin birçoğunda mevcuttur. Ayrıca, kullanımlarına verilen deniz ve plajlar sayesinde yüzme ve diğer su sporlarına yönelik ürünleri de müşterilerine sunma imkânları bulunmaktadır. Ürünleri çeşitlendirmek, talebin düşük olduğu aylarda doluluk oranlarını artırabilmek için yerinde bir stratejidir.

Kıbrıs'ta bir çözümün olacağı, izolasyonlar ve ambargoların ortadan kaldırılmasıyla birlikte turizm sektöründe çok önemli gelişmelerin yaşanacağı beklentileri, yatırımcıları Kuzey Kıbrıs'ta yeni oteller yapmaya itmiştir. Bina, eşyalar ve ekipmanların yeni ve cazip görünüşleri sayesinde, işletmeler algılanan hizmet kalitesi açısından ilerleme kaydedecektir. Donanım bakımından oldukça modern bir şekilde KKTC turizm sektörü içerisinde yer alan yeni yatırımlar, rakip işletmeler karşısında güçlü olmayı sağlamaktadır.

Kuzey Kıbrıs'ta yeni yatırımlar yapmak isteyen işletmeler, kredi temin edebilme olanaklarına sahiptirler. Kalkınma Bankası tarafından kullanılan kredilerde, toplam yatırım tutarının en az %40'ının yatırımcıların özkaynaklarından karşılanması istenmektedir. Yeni yapılan yatırımlarda özkaynaklar toplam yatırım tutarının %40'nın üzerindedir; hatta bazı yatırımlarda %80'e kadar erişmektedir. Bu durum ise işletmelerin kaynak bulabilme güçlerinin yüksek olmasını sağlamaktadır.

Aşağıdaki kısımda, Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin içsel kaynaklarında bulunan zayıf yanlarına yer verilmektedir.

3.2. Zayıf Yanlar

Aşağıda, Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin içsel çevrelerindeki bulunan zayıf noktalara yer verilmektedir.

- ❖ Ürün/hizmet kalitesinin farklılaşma sağlayacak ölçüde yüksek olmaması
- ❖ Eski otellerin fiziksel olanaklarındaki zayıflık

- ❖ Konaklama tesislerinde yerel mimari eksikliği
- ❖ Geçici statüdeki kalifiye olmayan işgörenler
- ❖ Müşterilere karşı kişisel ilgi yoksunluğu
- ❖ İnsan kaynakları planlamasının yapılmaması
- ❖ İşgörenlere sunulan imkânların tatmin edici olmaması
- ❖ Markalaşma ve ürün imajında eksiklikler
- ❖ Kumarhaneler için KKTC'ye gelen turistlerden tam olarak faydalar elde edilememesi
- ❖ Üretim maliyetlerinin rakiplere göre yüksek olması
- ❖ Ürün çeşitliliğinde eksiklik
- ❖ Pazarlama konusundaki yetersizlikler
- ❖ Bilgi teknolojilerinin kullanımında eksiklikler
- ❖ İç pazara yönelik özendirilmenin olmaması
- ❖ Yıllardan beri Kuzey Kıbrıs'taki zor şartlar altında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin mali sorunları

Kuzey Kıbrıs'taki turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, hizmet kalitesi, ulaşım fiyatları, promosyon gibi bazı kritik noktalarda, Türkiye ve Güney Kıbrıs'taki rakiplerine kıyasla çok daha düşük bir performans göstermektedirler. (Altınay ve Bıçak, 1998).

Oteller, kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak ürün kalitesine sahip değildirler. Konaklama, turizm sektörünün temelini oluşturan bileşenlerden bir tanesidir. Tatillerinde Kuzey Kıbrıs'ı tercih ederek geçirecek olan müşterilerin algıladığı ürün kalitesi, otellerin yeterliliklerinden direkt olarak etkilenecektir. Turizm, hizmete dayalı bir sektör olması dolayısıyla ürün birçok zamanlarda hizmetin kendisidir. Yüksek hizmet kalitesi tatmin seviyesini artıracaktır. Bunu başarmaya çalışan işletmeler, öncelikle sundukları ürünlerin kalitesini yüksek tutmaları gerekmektedir.

Mevcut şartlar altında konaklama işletmelerinde çalışmak diğer sektörlerle karşılaştırıldığı zaman cazip olanaklar sunmamaktadır. Gerek ödenen maaşlar gerekse kariyer imkanları açısından diğer sektörlerin önüne geçemeyen turizm sektörü, kalifiye personeli elinde tutma konusunda zorluklar yaşamaktadır. Doluluk oranlarının düşük

olması nedeniyle, oteller talep edilen maaşları ödeyememektedir. Bunun yerine, doluluk oranlarının yükseldiği yaz ayları için sezonluk çalışanlara yönelmektedirler. Bu çalışanlar, her zaman eğitim ve deneyim açısından istenilen hizmet düzeyini sağlayamayabilmektedirler. Bunun sonucunda ise, otellerin hizmet kalitesinde düşüşler yaşanmakta ve müşteri tatmininin azalması riskiyle karşı karşıya kalınmaktadır.

Konaklayan misafirlere göre, oteller müşterilerine kişisel ilgi gösterme konusunda yetersiz kalmaktadırlar (Nadiri ve Kashif, 2005). Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ayrı bir yeri olan işgörenler, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun davranmalıdırlar. İstenilen davranışların oluşmasında otellere düşen görev, işgörenlerine ihtiyaç duydukları eğitimi vererek gelişmelerini sağlamaktır. Bununla birlikte, kişisel ilgi sağlama kültürünü oluşturacak bir sistemin de kurulması gerekmektedir. Bu sayede, müşteri memnuniyeti sağlanabilecek; hatta kendini özel hissedeni, konaklama işletmelerine sadık bir müşterileri kitlesi yaratılabilecektir.

Tüm bunlar, uzun vadeli bir insan kaynakları planlamasının yapılmasına işaret etmektedir. Misafirlerinin memnun edilmesi açısından birincil rolleri bulunan işgörelere, turizm sektöründe bir o kadar daha fazla önem verilmelidir. Bu konuda, üniversiteden mezun olan kişileri sektörde tutmanın yollarını aramak izlenecek stratejilerden bir tanesidir. Her yıl turizm ve otel işletmeciliği programlarından mezunlar veren KKTC'deki üniversiteler, oteller için çok önemli kaynaklardır. Bundan başka, hizmet içi eğitimlerin verilmesi, halihazırdaki işgörelere yeterli bir hale getirilmesi hususunda oldukça yararlıdır. İhtiyaçların belirlenerek amaca uygun eğitimler sayesinde, işgörelere yeterlilikleri artırılabilir.

KKTC'deki oteller, piyasadaki mevcut politik ve ekonomik istikrarsızlıklar nedeniyle güçlü markalar oluşturmayı başaramamışlardır. Marka, tüketicilerin gözünde fiyat, fiziksel görünüş ve perakendecinin ününden daha önemli bir kalite göstergesidir (Dawar ve Parker, 1994). Marka stratejilerinin başarılı olabilmesi ve marka değerinin yaratılabilmesi için ürün kategorileri içerisinde, markalar arasında anlamlı farklılıklar oluşturulmalıdır. Gün geçtikçe, birçok seçenek arasından seçim yapmaya çalışan tüketiciler tarafından tercih edilebilmenin olasılığı gittikçe azalmaktadır. Birçok destinasyon beş yıldızlı (hatta yedi yıldızlı) tatil komplekslerine, otellere ve çekiciliklere sahiptir. Birçok

ülke ve turizm işletmesi, kültürünün ve mirasının 'eşsizliğini', misafirperver insanlara ve müşteri-odaklı bir turizm endüstrisine, hizmetlerine ve olanaklarına sahip olduğunu iddia etmektedir. Bunun sonucunda, tüketiciler çeşitli ürünler arasından seçim yapmakla karşı karşıya kalmaktadırlar. Ortaya konan birbirine benzer mesajlar, destinasyonların ve işletmelerin ikame edilebilirliğini artırmaktadır. Örneğin, Akdeniz bölgesinde bir destinasyon seçmeye çalışan bir İngiliz, muhtemelen Türkiye, İspanya, Yunanistan veya Kıbrıs'ta bulunan alternatiflerden herhangi birini kabul edecektir (Morgan, Pritchard ve Piggott, 2002). Dolayısıyla, işletmelerin (kendini rakiplerinden farklılaştırabilmek ve özel bir pazar dilimi bulmak için) eşsiz bir kimlik yaratma ihtiyacı çok daha önemli bir amaç haline gelmiştir. Otellerin, kendilerini ve ürünlerini rakiplerinden farklılaştırabilecek markalar haline gelmesi bu kimliğin oluşturulmasını sağlayacaktır. Güçlü markalar işletmeler için güçlü varlıklardır (Keller, 1993). Güçlü markalar pazar payını ve kârları artırmakta, müşteri sadakati yaratmakta, yeni müşterileri çekebilmekte, rakiplerin hamlelerine karşı incinirliği azaltmakta ve hatta ara sıra gerçekleşen hatalara müşterilerin göz yummasını sağlamaktadır. İşletmeler, güçlü bir marka imajı oluşturarak belirli bir hedef pazar için ürünlerini konumlandırabilmekte, müşterilerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine hitap edebilmektedirler (Aaker, 1991). Bu konuda başarılı olabilen işletmeler, sundukları farklı ve kaliteli ürünlerden yararlanmak isteyen tüketicilerin ilgisi çekilebilecek ve aynı zamanda KKTC'ye gelme talebi artmış bir müşteri topluluğu oluşturulabilecektir. Daha uzun dönemde, sadık bir müşteri grubu sayesinde elde edilen kazançların sürdürülebilmesi mümkün olabilecektir.

Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren konaklama işletmeleri bir ada ekonomisi içerisinde olmanın ve ambargoların etkileri sonucu oluşan yüksek maliyetlerle, mukayeseli olarak avantajının olmadığı fiyat konusunda rekabete girmektedirler (KKTC Turizm Gelişim Planı, 2001, s. 13). Kıbrıs Türk Otelciler Birliğine göre, Kuzey Kıbrıs'ta ortalama otel kalış ücreti güney Kıbrıs'taki ortalama kalışa göre yüzde 35 daha ucuzdur. Ancak doğrudan uçuşların olmaması nedeniyle ilave ulaştırma maliyetleri vardır. Maliyet açısından karşılaştırmalı üstünlüklere sahip rakiplerle fiyat çerçevesinde mücadele etmek yerine, ürünleri geliştirmeye çalışmak çok daha stratejik bir yaklaşım olacaktır.

Konaklama işletmeleri, müşterilerine deniz, kum, güneş ve kumarhaneler gibi çekicilikler dışında ürünler sağlama açısından yetersiz kalmaktadır. Rekabetin oldukça yoğun bir şekilde hissedildiği turizm sektörü içerisinde tüketicilerin dikkatlerini çekebilmek için, rakiplerin sunduklarından farklı ürünleri ortaya koymak gerekmektedir. Kuzey Kıbrıs, bir çok özel ilgi turizmi faaliyeti için doğal, tarihi ve kültürel kaynaklara sahip olan destinasyondur. Bu noktada, konaklama işletmelerine düşen görev çevrelerindeki fırsatlardan yararlanarak ürünlerini geliştirmektir.

Kumarhaneler, her ne kadar da Kuzey Kıbrıs'taki konaklama işletmelerinde konaklayan kişi sayısının artmasını sağlasalar da, bu amaçla KKTC'ye gelen turistler zamanlarının çoğunu yalnızca kumarhanelerde geçirmektedirler. Kumarhaneler, konaklama işletmelerinin müşteriye hasret mevcut durumlarından faydalanarak, oldukça düşük ücretlerle anlaşmalar yapmaktadırlar. Kuşkusuz, otellerin doluluk oranlarının artmasını sağlayan bu anlaşmalar beraberinde yüksek fırsat maliyetlerini de getirmektedir. Odalarını hem çok düşük fiyatlara satmak zorunda kalıyorlar, hem de yiyecek ve içeceklerden ek gelir bırakmayan bir müşteri grubuna hizmet veriyorlar. Bundan başka, ülkedeki diğer kesimler için de (her şey dahil konaklama sisteminde olduğu gibi) kaçan fırsatlar ortaya çıkmaktadır. Bu konuda izlenebilecek stratejilerden bir tanesi, kumarhane turizminin diğer turizm faaliyetleri ile bütünleştirilmesini sağlamaktır. Böylece, kumarhane turizmi sayesinde Kuzey Kıbrıs'a gelen turistlerin, diğer faaliyetlerden de yararlanmaları sağlanarak, elde edilen faydalar artırılabilir. Ayrıca, yalnızca kumarhaneler nedeniyle Kuzey Kıbrıs'ın tercih edilmesi, kumar oynamaktan vazgeçen müşterilerin kaybedilmesi anlamına gelecektir. Kuzey Kıbrıs destinasyonunun tanıtılarak beğenilmesinin sağlanması, daha sadık bir müşteri kesimi yaratacaktır. Kumarhanelerden yararlanmak için Kuzey Kıbrıs'ı tercih eden müşterilere yönelik geliştirilecek paket turlar içerisinde, KKTC'de var olan tarihi, kültürel ve doğal zenginlikleri içeren ürünlerin de eklenmesi daha sürdürülebilir bir yaklaşım olacaktır. Bundan başka, Kuzey Kıbrıs'a kumarhaneler için gelen müşterilerin beraberinde gelen kişiler için de değişik alternatifler sunmak çok daha yerinde bir yaklaşım olacaktır. Hem müşteri portföyünün genişlemesi sağlanacak hem de tatilini Kuzey Kıbrıs'ta geçirme sebebi konusunda çeşitlilik yaratılabilir. Sonuç olarak, kumarhane turizmi

sayesinde elde edilen kazançlar uzun dönemde de etkili ve verimli olarak sürdürülebilecektir.

Pazarlama faaliyetleri konusundaki eksiklikler, turizm sektöründeki tüm işletmeler için çok kritik bir zayıflıktır. Pazar dilimlemesi, hedef pazarın belirlenmemesi ve pazar konumlandırması gibi çalışmalar maalesef yetersiz ve eksik kalmaktadır. Gerekli promosyon faaliyetleri sayesinde müşterilere ulaşılamamaktadır (Nadiri ve Avcı, 2000, s. 440). Pazarlama faaliyetlerinin profesyonel olarak ve istikrarlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Yanlış hedeflerle ve uygulamalarla hareket edilerek harcanan paralar boşa gitmekte ve sonuç getirmemektedir.

Dış pazarlarda yaşanan her türlü olumsuzluk nedeniyle turizm sektöründeki dış talep düştüğü zaman, işletmeler ülke içinde yaşayan tüketicilere yönelirler. Kuzey Kıbrıs'ta ise, iç pazara yönelik pazarlama faaliyetlerinde de çok yetersiz kalınmaktadır. Dış pazarlar için yürütülen faaliyetlere kıyasla daha az maliyetleri gerektiren iç pazara yönelik pazarlama faaliyetleri sayesinde, Kuzey Kıbrıs'ta yaşayan kişilerin tatillerinde ülke içerisindeki konaklama işletmelerini tercih etmeleri sağlanabilir.

Kuzey Kıbrıs turizm sektöründe genel olarak, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımında geride kalınmaktadır. Rezervasyon ve diğer bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi ve etkili bir şekilde kullanılması, günümüz piyasasının olmazsa olmazları arasındadır. KKTC'de faaliyet gösteren otellerin birçoğunun etkileşimli olarak çalışmakta olan web sayfaları bulunmamaktadır. Web sayfasına sahip olanlardan birçoğu ise, yalnızca otelleri hakkında bilgi vermekle sınırlıdır. Halbuki, politik dünya içerisinde sınırlandırılmış olarak yaşamlarına devam eden oteller için İnternet önemli bir araç olmalıdır. Bundan başka, rezervasyon ve diğer bilgi teknolojilerinin de geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin elde edilmesi, saklanması ve ihtiyaç duyulduğu anda kullanılabilmesi açısından bu teknolojilerin büyük önemleri bulunmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanımı konusunda üniversitelerle işbirliğine gidilerek, işletmelerin bu konudaki yetenekleri artırılabilir.

Kuzey Kıbrıs'ta yıllardır faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin finansal açıdan güçlü oldukları söylenemez. Hatta, kötü finansal durumları nedeniyle oldukça güç şartlar altında yaşamaya çalıştıkları daha doğru bir tanımlama olacaktır. 2007 yılında borçlarını

ödeyemeyen birçok konaklama işletmesi faaliyetlerine son vererek kapanmıştır. Bazı işletme sahipleri işletmelerini başka kişilere veya şirketlere satma yoluna gitmişlerdir. 2008 yılına yönelik beklentilerin düşük olması nedeniyle, mevcut şartlar altında yaprak dökümünün devam edeceği beklenmektedir. Kıbrıs Türk Seyahat Acenteleri Birliği başkanı Özbek Dedekorkut'un ve Kıbrıs Türk Otelciler Birliği başkanı Turhan Beydağlı'nın beklentileri de bu yöndedir. Fırsatlar kısmında da belirtildiği gibi, Kalkınma Bankası Kuzey Kıbrıs'taki konaklama işletmeleri için kredi imkanları sağlamaktadır. Bu krediler, tamamen yeni yatırımlarda kullanılmak üzere verilmektedir. Diğer taraftan, mevcut konaklama işletmelerinin birçoğu bakım, onarım ve yenileme çalışmalarına ihtiyaç duymaktadır. Kuzey Kıbrıs'a bir taraftan yeni tesisler kazandırırken, diğer taraftan mevcutların da korunması ve yaşatılması gerekmektedir. Halihazırdaki konaklama işletmelerinin Kuzey Kıbrıs turizm sektörüne yeniden kazandırılabilmesi ve güçlendirilebilmeleri için girişimcilerin ve yetkililerin bir araya gelmesi ve çözümler üretmesi gerekmektedir.

Finansman sorunları nedeniyle tesislerde idame yatırımı ile ek yatırımların rekabet koşullarının gerektirdiği ölçüde gerçekleştirilememesi, tesislerde standardın düşmesine neden olmaktadır. Modern görünüşlü ekipman ve çekici fiziksel olanaklar bakımından, yıllardan beri Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren, yeni yatırımlar yapmayan oteller müşterilerinin beklentilerinin altında kalmaktadırlar (Nadiri ve Kashif, 2005). Hizmet kalitesinin temel boyutları içerisinde yer alan bu faktörler müşteri memnuniyetinin belirleyicileri arasındadır. Yöneticilerin, bakım/onarım çalışmaları ve yeni yatırımlar yaparak otellerini yenilemeleri ve güçlendirmeleri gerekmektedir. Kalkınma bankasının sunduğu teşvikli krediler bu amaçla oteller tarafından kullanılabilir. Ayrıca rakiplerden farklılaşmanın bir yolu olarak, Kuzey Kıbrıs'ın sahip olduğu yerel karakteristik özellikler, ürünlerin kişiliği içerisine dahil edilebilir.

3.3. Fırsatlar

- ❖ Kıbrıs'ta anlaşma ve AB üyeliği sonrası dünya piyasasında yer alma fırsatı
- ❖ Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletlerin KKTC'ye açılımlar sağlamak hakkında yaptıkları vaatler

- ❖ Türkiye'nin yakın gelecekteki AB üyeliği
- ❖ KKTC'de faaliyet gösteren otellerin rakiplerine göre daha az bozulmuş doğal bir çevrede yer almaları
- ❖ Kültürel ve tarihi zenginlikler
- ❖ Yabancı yatırımcıların KKTC'ye yönelik ilgilerindeki artış
- ❖ KKTC Turizm sektöründe devam eden ve gelecekte de başlatılması tasarlanan yaklaşık 1 milyar dolarlık yatırımlar
- ❖ Türkiye'deki tur operatörleriyle yapılacak işbirliği
- ❖ KKTC turizm bakanlığının tur operatörlerine ve havayollarına sunduğu teşvikler
- ❖ Doğu Akdeniz'de yüksek turizm potansiyeli
- ❖ Yeni yatırımlarla birlikte artacak olan yatak kapasitesi
- ❖ Kuzey Kıbrıs'taki huzur ve güven ortamı
- ❖ Kuzey Kıbrıs'ta ülke içi seyahat süresinin kısa olması
- ❖ Diğer sektörlerdeki yatırım alanlarının mevcudiyeti
- ❖ KKTC'deki üniversitelerin turizm ve otel işletmeciliğine verdikleri önem
- ❖ Türkiye'nin KKTC'ye yönelik desteği
- ❖ Türkiye'deki birçok şehre (Gaziantep, Kayseri, Şanlıurfa, Trabzon...) direkt uçuşlarla ilgili çalışmalar
- ❖ KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığının Almanya ve Avusturya gibi 3. ülkelere (henüz yeni başlatılan) yönelik olarak yürüttüğü çalışmalar
- ❖ Enflasyon ve faiz oranlarındaki düşüşle birlikte yatırım imkanlarındaki artışlar
- ❖ Antalya'ya gelen turistlerin tur paketleri içerisine, KKTC'nin de eklenmesi çalışmaları

Tanınma ve izolasyonların/ambargoların kalkmasıyla birlikte doğrudan ticaretin başlaması, Ercan Havaalanının uluslararası hava trafiğine açılması ve direkt uçuşların gerçekleştirilmesi KKTC ve KKTC'de faaliyet gösteren işletmeler açısından en hayati fırsatlardır. Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletlerin, KKTC'ye yönelik izolasyonların kaldırılmasıyla ilgili vaatleri bulunmaktadır. Yapılan vaatlerin yalnızca sözde kalmasına ve verilen sözlerin tutulmamasına rağmen, gelecekte böyle bir sonuca ulaşabilme ihtimali, KKTC için oldukça önemli bir fırsattır. Özellikle turizm sektöründeki mevcut sorunlar ve

eksikliklerin büyük bir kısmı, KKTC'nin uluslararası piyasalardan soyutlanmış durumundan kaynaklanmaktadır. Gerçekte, Kuzey Kıbrıs gerek bireyler, gerek turizm işletmeleri, gerekse Akdeniz ülkeleri için çok önemli bir konuma ve kaynaklara sahiptir.

Kuzey Kıbrıs, hala bozulmamış doğal güzellikleriyle, turizm faaliyetleri için birçok kaynağı içerisinde barındırmaktadır. Bunun yanında, sahip olduğu kültürel ve tarihi zenginlikler turistler için ayrı bir çekim kaynağıdır. Yılda 10-11 ay güneşin sürekli bir şekilde gökyüzünde kendini gösterdiği, çok şükür ki hâlen kirlenmeyen havası, denizi ve sahilleriyle bu şirin ada ülkesi, tarih potansiyeli yanında eşsiz doğasıyla ayrı bir özelliğe bürünerek farklılık yaratabilecek bir konumdadır.

Konferans turizmi, eğitim turizmi, spor turizmi, seks turizmi, kumarhane (casino) turizmi ve sağlık turizmi için gerekli unsurların hepsi bu Akdeniz incisi adada mevcuttur. Coğrafik konumu sayesinde birçok Avrupa ülkesinden turist çekme potansiyeline sahiptir. Özellikle, soğuk iklime sahip Avrupa ülkelerinde (örneğin Almanya, İngiltere, İrlanda...) yaşayan ve tatillerini bir ada ülkesinde geçirme isteğinde olan kişiler için Kuzey Kıbrıs, Akdeniz'in doğusunda cazip bir destinasyon olarak yer almaktadır.

KKTC turizm sektöründe ilerleme kaydetmenin yolu, sahip olunan kaynakların ve fırsatların bilinçli bir şekilde hedef alınan pazarlara iletilmesinden geçmektedir. Bu kapsamda, henüz keşfedilmemişliği, (nispeten) bozulmamışlığı, ikliminin, doğal olanaklarının birçok turizm faaliyeti için elverişliliği ve diğer Akdeniz ülkelerinden farklı kültürel ve tarihi zenginlikleri Kuzey Kıbrıs'ın cazibe alanlarıdır.

Yaklaşık otuz üç yıldır ambargolar altında yaşamaya mahkum edilen Kıbrıs Türk halkı, adanın kuzeyine barış, mutluluk ve huzur tohumları ekmiştir. Kendine yarattığı bu dünya içerisinde anavatanı Türkiye'sinin elinden tutarak ayakta kalmayı başarmış bir çocuk olarak, varlığını sürdürmeye devam etmektedir. Uluslararası arenadan tecrit edilmenin olumsuz sonuçlarını bir tarafa bırakırsak, izole edilmiş durumdaki KKTC, birçok kimsenin yaşamak isteyeceği bir yer haline gelmiştir. Kuzey Kıbrıs, yaşamın karmaşası ve sıkıntılarıyla bunalan kişilere, bedenlerini ve ruhlarını yenileme fırsatını sağlamaktadır. Yaşam kalitesi açısından insanın doyuma ulaşmasını sağlayan huzur, mutluluk ve güven gibi unsurlar, Kuzey Kıbrıs'ın karakterini belirlemektedir.

Olabildiğince sakinlik ve dinginliğin kol gezdiği Kuzey Kıbrıs, ışıltılı bir yaşamı veya Las Vegas'tan bir parçayı bulma beklentisiyle adaya gelen turistleri şaşırtmaktadır. Bu beklentilere yönelik ürünleri (kumarhaneler, gece kulüpleri, eğlence mekanları...) de içerisinde barındırmasına rağmen, insanlar arası ilişkiler ve huzur Kuzey Kıbrıs'taki günlük yaşantının yapı taşlarını oluşturmaktadır. Birçok ülkede gecenin karanlığının çökmesiyle birlikte, huzurlu ve güvenli mekanların sayısı azalırken; Kuzey Kıbrıs'ta güven ve huzurun melodisi her yerden duyulmaktadır.

Türk kültürünün özelliği olan misafirperverlik, Kuzey Kıbrıs'a gelen turistlerin kendilerini daha rahat ve huzurlu bir ortamda hissetmeleri hususunda önemli bir faktördür. Pazarlama faaliyetlerinde özel olarak vurgulanabilecek, ayrıca yaşatıldıkça sağlam bir altyapı oluşturacak Kıbrıslı Türk halkının misafirperverliği, turizm âlemi içinde ayrıcalık yaratacak niteliktedir.

Rakip destinasyonlarda çoğunlukla kitle turizmine yönelik turizm ürünleri geliştirildiği görülmektedir. Kitle turizminin neden olduğu çevresel tahribat ve çarpık yapılaşma bu destinasyonlara zarar vermektedir. Diğer taraftan, Kuzey Kıbrıs hâlen bakirliğini koruyan alanlarıyla keşfedilmeyi bekleyen bir destinasyon olarak varlığını sürdürmektedir.

Kuzey Kıbrıs'a gelen ziyaretçiler zaman geçirmek adına çeşitli faaliyetlere katılma fırsatını da elde etmektedirler. Bunlar arasında tarihi ve kültürel yerlerin gezintileri, kuş ve kaplumbağa gözlemleri, sualtı dalgıçlığı/fotoğrafçılığı, spa, avcılık, dağ bisikleti ve doğa yürüyüşü (trekking), çeşitli festivaller, yatçılık, kamp ve mağaracılık, golf, deniz sporları... gibi faaliyetler gösterilebilir (<http://www.northcyprus.cc>). Bu faaliyetler adına yapılacak yatırımlarla. “özel ilgi turizmi” çerçevesinde oluşturulan ürünlerin daha da geliştirilmesi ve diğer turizm ürünleriyle bütünleştirilmesi sağlanabilir. Ülke içi ulaşım sürelerinin kısa olması sayesinde, müşterilerin Kuzey Kıbrıs'taki birçok noktaya ulaştırılması da kolay olacaktır. Ancak bu ürünlerin varlığı ve içeriği ile ilgili pazarlama faaliyetlerinin de büyük bir titizlikle planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Öncelikle, bu ürünlerle ilgilenen hedef kitlelerin ortaya çıkarılmalı ve etkili stratejiler aracılığı ile bu faaliyetlere Kuzey Kıbrıs'ta katılmaları sağlanmaya çalışılmalıdır. Bundan başka, bu ürünlerin geliştirilerek

tatmin edici seviyelere getirilmesi de gerekmektedir. Ürün kalitesi gelen turistlerin beklentilerinin altında kaldığı takdirde, müşteri tatmininde sorunlar yaşanacaktır.

KKTC henüz uluslararası pazarlara açılmadığı için ekonomik gelişiminin ilk aşamalarında. Ülkede birçok yatırım alanı mevcuttur. Yatırımcıların, uluslararası tur operatörlerinin, otellerin ve diğer kuruluşların dikkatleri çekilirken, Kuzey Kıbrıs'taki yatırım fırsatları, olanaklar ve bazı unsurlar (ör. halkın misafirperverliği, zengin mutfığı...) hakkında bilgiler verilmelidir. Turizmle doğrudan ilgisi olmayan diğer alanlara yapılacak yatırımlar da, Kuzey Kıbrıs'taki turizm sektörünün gelişmesi adına yararlar sağlayacaktır. Konaklama işletmeleri için hem yeni müşteriler (ör. iş adamları, işletme sahipleri, çalışanlar...) elde etme hem de yeni iş ortakları (ör. tedarikçiler) edinme fırsatı doğacaktır.

Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren turizm işletmeleri eğitilmiş bir işgücüne erişim açısından çok önemli fırsatlara sahiptirler. KKTC'de bulunan beş üniversitede (Doğu Akdeniz Üniversitesi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Yakın Doğu Üniversitesi, Girne Amerikan Üniversitesi, Lefke Avrupa Üniversitesi) turizm alanında eğitim verilmektedir. Turizm sektörü, emek yoğun bir sektör olarak işgücünün kalifiye olmasını gerektirmektedir. Çalışanların bilgileri ve kabiliyetleri, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir. Turizm konusunda eğitilmiş bir işgücüne sahip olmak, turizm işletmeleri için önemli bir güçtür. Üniversiteler bu gücün elde edilmesi konusunda KKTC'deki turizm işletmelerine katkılar sağlamaktadır.

KKTC'deki teşvik mevzuatına göre kanuni bina ve arazilerden yararlanma izni verilmesi, charter riskine katkı, tanıtıcı, yayın ve reklam katkısı ve vergi bağışıklığı (100%'e varan yatırım indirimi) gibi teşvikler verilmektedir. Buna ek olarak Kalkınma Bankası tarafından teşvikli kredi sunulmaktadır (Şafaklı ve Özdeşer, 2000). Turizm sektörü için yatırım kredisinde vade, 3 yılı ödemesiz toplam 7 yıl olup, kredinin 9 eşit taksitte geri ödenmesi beklenmektedir. 2006 yılı sonu itibarıyla, KKTC'de toplam 290 adet teşvik belgesi verilmiştir. Teşvik belgeli sabit yatırımların toplamı 2,406,665,743 YTL tutarındadır. Turizm sektörü %69.7 oranıyla sabit yatırımlar içinde en yüksek paya sahip olmuştur (DPÖ, 2007). KKTC ekonomi ve turizm bakanlığı sürdürülebilir turizm yönetimi politikasıyla hareket ederek eko-turizm amaçlı inşa edilecek turizm yatırımlarının

yapılmasını da ayrıca özendirilmektedir. Bu doğrultuda, birkaç girişimci eko-turizm çerçevesinde oluşturulacak olan oteller için yatırım yapmıştır.

Geleceğe ilişkin olumlu beklentilerin yükselmesi, iyimser bir hava oluşturmuş ve yatırımcıların KKTC'ye yönelmelerini sağlamıştır. Yatırımcılar, doğal olarak kaynaklarını tahsis ederek kârlarını en üst seviyeye çıkarma amacındadırlar. Uluslararası piyasalarla KKTC arasındaki kapıların açılması, hem ülke açısından hem de turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından çok önemli kazançları ve fırsatları içerisinde barındırmaktadır. Yatırımcılar bu büyük fırsatları görmüş olacaklar ki, Kuzey Kıbrıs turizm endüstrisine yapılan yatırımlarda son birkaç yılda büyük artışlar yaşanmıştır. Bafra ve Güzelyurt yeni yapılacak yatırımlar için teşvik edilecek bölgeler olarak seçilmiştir. Şu anda, Bafra Bölgesi'nde 14 yeni otel yatırımı devam etmektedir. Eski KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanı Enver Öztürk. “Bafra tatil yöresinde 750 milyon dolarlık, bunun dışında diğer bölgelerde 300-400 milyon dolarlık turistik yatırım devam ediyor” açıklamasında bulunmuştu (<http://www.sabah.com.tr/2006/11/27/eko128.html>).

Son yıllarda yapılan yatırımlar arasında bazı uluslararası otel markaları da yer almaktadır. KKTC'de faaliyet göstermeye başlayan Accor otellerinden Mercure Hotel ve inşaatı devam eden Swiss Hotel hem Kuzey Kıbrıs turizm sektöründe gelişmeler elde edebilmek adına hem de KKTC'ye uygulanan tecridin delinebilmesi açısından çok özel anlamlar taşımaktadır. Uluslararası markaların varlığı yabancı turistlerin, yatırımcıların ve tur operatörlerinin Kuzey Kıbrıs'ı bir destinasyon olarak kabul edebilmelerini ve güvenlerinin artmasını kolaylaştıracaktır.

KKTC ekonomisi Türkiye ekonomisinin durumundan direkt olarak etkilenmektedir. Dolayısı ile, Türkiye'de ekonominin güçlendirilmesine yönelik uygulanan politikalar, KKTC açısından fırsatlar yaratmaktadır. Enflasyon ve faizlerin düşürülmesiyle ilgili hedefler her iki ülkede de yatırımların artırılmasını sağlayacaktır. KKTC'deki turizm sektörünün bu yatırımlardan büyük paylar alacağı beklenebilir.

KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı konaklama işletmelerindeki doluluk oranı düşüklüğünün önemli bir sorun olduğunun farkına varmıştır. Bu amaçla, doluluk oranlarını artırmanın yolları aranmaya başlanmıştır. 2008 yılında Türkiye, İngiltere ve Almanya öncelikli hedef pazarlar olarak belirlenmiştir. KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, tur

operatörlerine ve havayolu işletmelerine yönelik teşvikler hazırlamıştır. Bu teşvikler kapsamında, ülkeye getirilecek turistlerin, Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde en az dört gece konaklatılması şartı bulunmaktadır. Bu çerçevede, (geldikleri aylara ve geceleme sayılarına bağlı olarak) 15-50 Euro arasında turist başına tur operatörlerine teşvikler sunulmaktadır. Bu turlardaki turistleri taşıyan havayolu işletmelerine ise (kalkışın yapılacağı ülkeye bağlı olarak) gidiş-dönüşten oluşan her sefer için 1000-2000 Euro katkı verilmektedir. Ayrıca, KKTC'ye turist getirip konaklatan tur operatörlerinin gerçekleştireceği reklam, tanıtıcı yayın ve/veya broşür harcamaların da turist başına 10 Euro'ya varan katkılarla destek verilmektedir (www.ekonomiveturizmbakanligi.com). Teşviklerin açıklanmasıyla birlikte, Türkiye'den ve Avrupa'dan bazı tur operatörleri Kuzey Kıbrıs'a turist getirmek için çalışmalarına başladıklarını duyurmuşlar ve bu konuda tur operatörleri ve bazı havayolları işletmeleri ile anlaşmalar yapmışlardır (<http://www.ekonomiveturizmbakanligi.com>, <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=42072>).

KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, işbirliğini güçlendirmek amacıyla Türkiye Seyahat Acenteleri Birliğinden yetkililerin de dâhil olduğu kalabalık bir heyeti KKTC'de misafir etmiş ve ortak atölye çalışmaları yapılmıştır. En öncelikli pazar olarak belirlenen Türkiye pazarıyla ilgili olarak, TC Kültür ve Turizm Bakanı Ertuğrul Günay'la işbirliği içerisine girdiklerini dile getiren KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanı Erdoğan Şanlıdağ, bu işbirliğinde amacın, iki ülke arasında her alanda var olan sıcak ilişkileri turizm alanına da yansıtmak olduğunu belirtmiştir (<http://www.kibrisgazetesi.com>).

Türkiye'nin varlığı KKTC ve KKTC'de faaliyet gösteren işletmeler açısından çok önemli bir güç kaynağıdır. Yalnızca Türkiye hükümetleri değil Türk halkı da KKTC'yi destekleyerek, varlığını sürdürmesini garanti etmektedir. Turizm endüstrisi açısından konuya yaklaşıldığında, KKTC için en önemli turist gönderen ülke hiç kuşkusuz Türkiye'dir. Dolayısıyla, Türkiye halkının KKTC'yi ziyaret etmesini sağlamak hem turizm işletmeleri hem de KKTC açısından çok büyük faydalar sağlayacaktır. Öncelikle, Türkiye'de KKTC'nin sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel değerlerinin tanıtımı yapılmalıdır. Daha sonra, KKTC'yi ziyaret etme isteğinde olan kişilere, Kuzey Kıbrıs'a gelme eğilimlerini daha da artırmak için teşvikler, kolaylıklar ve fırsatlar yaratılmalıdır.

Gazeteci Jale Özgentürk KKTC'ye yaptığı ziyareti sonrasında kaleme aldığı yazısında, son yatırımlardan birini gerçekleştiren Net Holding'e bağlı Merit Otelleri Yönetim Kurulu Başkanı Reha Arar'ın sözlerine yer vermektedir (Özgentürk, 2006): “Kuzey Kıbrıs çok kısa bir süre sonra modern otelleriyle Antalya'ya rakip hale gelecektir”. Arar, Adanın Türk ziyaretçiler açısından iki avantajı olduğunu belirtmiştir. Bunlardan bir tanesi, hava sıcaklığının her mevsimde yüksek olması, diğeri ise yurtdışına çıkmanın psikolojik olarak kişileri rahatlatacağıdır.

Dünya Turizm Örgütünün yayınlamış olduğu istatistiklere göre, 2007 yılında seyahat eden turistlerin sayısı %6'lık bir büyüme ile beklentilerin üzerinde çıkmıştır (toplam 898 milyon) (www.unwto.org/media/news/en/pdf/PR0801003en.pdf). Bu büyümedeki en yüksek pay 19 milyon kişiyle Avrupa'ya aittir. Toplam turist sayısındaki %50 payla (480 milyon turist) da en yüksek yüzdeliğe sahip bölge olan Avrupa içerisindeki en büyük yükseliş ise Türkiye'de görülmüştür. Bu artışlar, Kuzey Kıbrıs için oldukça önemli fırsatları içerisinde barındırmaktadır. Bu büyük pastadan alınacak payla, şimdiki durumundan çok daha iyi bir konuma gelineceği kuşkusuzdur.

KKTC'ye gelen yolcuların oldukça büyük bir kısmını Türkiye'den gelen turistler oluşturmaktadır. KKTC'deki işletmeler ile Türkiye'de faaliyet gösteren tur operatörleri arasında yapılacak işbirliğiyle, gelen turist sayısının artırılacağı kuşkusuzdur. Bundan başka, Türkiye'yi tercih eden yabancı turistlere, tatillerinin bir ayağı olarak KKTC'ye gelip farklı bir ülkeyi daha görebilme imkanı sağlanabilir. Bu doğrultuda tasarlanacak faaliyetlerin, KKTC'nin ve KKTC'de faaliyet gösteren turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetleri ve kazançlarının artırılması konusunda yararlı sonuçları içereceği beklenebilir. Turizm ürününün yurt dışında iyi pazarlanması, tanıtım çalışmaları yapılması, Türkiye'yi yurt dışında tanıtan broşürlerde vs. KKTC'ye de yer verilmesi, yabancı tur operatörlerine getirdikleri turist karşılığında teşvikler sağlanması, doluluk oranının en az olduğu kış ayları için kış turizminin, kültür, spor, kongre turizminin artırılmasına çalışılması çok büyük masraflar gerektirmeden kısa vadede çok olumlu sonuçlar verebilir (Bayar, 2003).

Kuzey Kıbrıs'ın dünya coğrafyasındaki konumu dikkate alındığında, oldukça cazibeli bir noktada yer aldığı görülmektedir. Gelecek her ne kadar da belirsiz olsa da, umutları kaybetmemek ve adadaki fırsat cevherinin farkına varmak gerekmektedir.

Fırsatların turizm sektörüne sunacağı faydalar, çarpan etkisi göstererek ülkedeki diğer sektörlerle de yayılacaktır. KKTC'nin sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel kaynaklar da hesaba katıldığı zaman, gelecekte evrensel turizm sektörünün *yıldızları* arasında yer alması çok da ulaşılamayacak bir hayal değildir.

3.4. Tehditler

- ❖ İzolasyonlar ve ambargolar altında yaşamaya zorlanan KKTC'nin siyasi belirsizliği
- ❖ 3. ülkelerden direkt uçuşların olmaması
- ❖ Turizm sektörüne yön verilmesi ve sektörün kendi kendini denetlemesine yol açacak planlama, örgütlenme ve koordinasyon eksikliği
- ❖ Devlet politikalarındaki tutarsızlıklar (Ekonomi ve Turizm Bakanlığının sürekli olarak bakan ve politika değiştirmesi)
- ❖ Turizmin kamu siyasetinden arındırılmaması
- ❖ Güney Kıbrıs'ı da içeren diğer Akdeniz ülkelerine uçuşların ve dolayısı ile paket turların daha ucuz olması
- ❖ Rakip destinasyonlardaki güçlü markalara sahip ve tanınmış birçok konaklama işletmesi
- ❖ Müşteri sayısının az olması dolayısıyla düşük kalan doluluk oranları
- ❖ Geceleme süresinin kısa olması
- ❖ Alt yapı eksiklikleri
- ❖ Yatırımcılardaki KKTC'nin geleceğine ilişkin hala var olan güvensizlik
- ❖ Türkiye ekonomisinde kötüleşme riski veya kriz ortamı
- ❖ Doğal çevreyi kötü bir şekilde etkileyen inşaatlar ve çarpık yapılaşma
- ❖ Yabancıların satın aldıkları konutları çevrelerindeki kişilere kiralaması
- ❖ Türkiye ve başta Kıbrıs Rumları olmak üzere AB arasında yaşanan politik kriz
- ❖ Ortadoğu'daki belirsizlik, çatışma ve savaş
- ❖ Restoran ve ulaştırma hizmetleri (özel günlük gezinti otobüsleri) ve hobi faaliyetleri alanında turistlere hizmet vermek için sınırlı olanaklar
- ❖ Toplu taşımacılık sisteminin yetersizliği

- ❖ Küçük iç-pazar büyüklüğü
- ❖ Kültürel yabancılaşmanın artması, kültür mirasına yeterince sahip çıkılamaması
- ❖ Tam olarak geliştirilemeyen kültürel ve doğal güzellikler
- ❖ Yerli üretimde eksikler
- ❖ Arazi kullanım planının bulunmaması
- ❖ Trafik yoğunluğu
- ❖ Mafyalaşma, yasa dışı faaliyetler
- ❖ İçme ve kullanım suyunun azalması

Kıbrıs, Mayıs 2004'te bölünmüş bir ada olarak Avrupa Birliği'nin (AB) bir parçası olmuştur. Kıbrıs'ın tamamı AB'nin parçası olmuş sayılmakla birlikte, topluluk müktesebatı Kuzey Kıbrıs'ta askıya alınmış durumdadır. Bu nedenle, AB üyeliğinin birçok ekonomik avantajı 1974'ten bu yana Kuzey Kıbrıs'ta izolasyonlar altında yaşamakta olan Kıbrıs Türk toplumuna ulaşmamıştır. KKTC uluslararası toplum tarafından (Türkiye hariç) tanınmamakla birlikte, politikaları ve eylemleri Kuzey Kıbrıs'ın ekonomik kalkınması ve yaşayan nüfus için kapsamlı sonuçlar yaratmıştır.

Diğer taraftan, ekonomik izolasyonlardan kaynaklanan ticaret ve kişilerin dolaşımı engelleri kuzeyin ekonomik kalkınmasını ve dünya piyasalarıyla bütünleşmesini engellemiştir. Uluslararası seyahat ve ticari kısıtlamalar Kıbrıslı Türk ihracatçılar ve turizm operatörlerinin iş imkanlarını kısıtlamaktadır. Bunun yanında, Kıbrıs Türk toplumu, izolasyon içinde yaşamasına rağmen ekonomik ve sosyal alanda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Ekonomik düzeni sağlamak için kilit kurumlar ve sistemler geliştirmiş, politikalar ve düzenlemeler yapılmıştır.

KKTC, uluslararası arenada kabul görmemiş bir devlet olarak sesini duyurmanın zorluklarını yaşamaktadır. Uluslararası kuruluşlardan alınamayan izinler ve haklar nedeniyle birçok sorunla karşı karşıya kalınmaktadır. Böylesine büyük çaplı bir sorunun çözüme ulaşması, yalnızca belirli bir kesimin uğraşı ile gerçekleştirilemez. İşbirliğine dayanan, bütünleşik bir zincir ile hareket edildiği takdirde sürdürülebilir bir gelişme elde edilebilir.

KKTC'nin karşı karşıya olduğu politik izolasyonlardan dolayı, havacılık kurumları uluslararası havacılık organizasyonlarından üyelik hakkını elde edememektedirler.

Havayolu uçuşları, bu nedenle Kuzey Kıbrıs'a ilerlemeden önce Türkiye'ye inmelidirler. Aynı şekilde, uluslararası turizm fuarlarında, tezgahlarında ve sergilerinde (gösterilerinde) problemler yaşanmaktadır. Kuzey Kıbrıs, promosyon ve pazarlama faaliyetlerini Türkiye ile birlikte devam ettirebilir. Türk elçiliklerinden ve turizm ofislerinden yararlanılarak ve uluslararası fuar ve sergilerde Türkiye ile birlikte temsil edilerek bu alandaki problemler azaltılabilir. Türkiye'deki turizm kurumları (ör. seyahat acenteleri, tur operatörleri, ve otelci birlikleri) ile işbirliğine girerek bölgesel pazarlama çalışmaları yürütülebilir. Örneğin, tur operatörleri turistleri direkt olarak Kuzey Kıbrıs'a taşıyabilirler veya turistlerin hem Türkiye hem de Kuzey Kıbrıs'ta konaklamalarını içeren paketler geliştirebilirler (Altınay, Altınay ve Bıçak, 2002).

Barış için atılan adımlara rağmen, iyi niyetli olmayan kesimler KKTC'nin varlığını inkar etmeye devam etmektedirler. Kıbrıs Rum kesimi AB ülkeleri üzerinde baskı kurarak, KKTC'ye yönelik her türlü faydalı girişimi engellemeye çalışmakta; çoğunlukla bu emelinde başarılı olmaktadır. Avrupa Birliği (AB) ve Birleşmiş Milletlerin (BM) izolasyonların kaldırılmasına ilişkin verdiği tüm vaatler yalnızca sözde kalmıştır. İngiltere başbakanı Tony Blair'in kendi ağzıyla dile getirdiği 'direkt uçuşları başlatacaklarına' ilişkin sözleri havada kalmıştır. AB ve uluslararası kuruluşlar ile konu hakkında görüşmeler yapan İngiltere hükümetinin, konu hakkında yaptığı resmi açıklamaya göre direkt uçuşların gerçekleştirilmesi olasılığının bulunmamaktadır. İngiltere'nin yanında Amerika da, KKTC'ye direkt uçuşların başlatılması ile ilgili yöntemleri inceleyerek uçuşların kesinlikle başlamayacağı kararına varmıştır. Varılan sonuca göre, uçuşların başlaması için Kıbrıs Rum Kesimi'nin izninin gerektiği belirtilmektedir (http://www.arcaajans.com/arca.asp?yer=haber&sec_id=9158). KKTC'nin gelişmesi ve güçlenmesi için çok önemli bir tehdit anlamına gelen bu ve buna benzer kararlar, tamamen yanlı ve adil olmayan bir düzeni oluşturmaktadır.

Akdeniz bölgesindeki rakip destinasyonlarda dünyaca kabul görmüş güçlü markalar (ör. Hilton, Sheraton, Holiday Inn...) bulunmaktadır. KKTC'de faaliyet gösteren oteller, güçlü rakiplerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu şartlar altında mücadele etmek çok daha zor olmasına rağmen, dış ülkelerdeki tüketicilerin ilgisini çekmek imkansız da değildir. Bu konuda altının çizilmesi gereken noktalar, ürün kalitesinin sürekli olarak artırılması ve

markalaşarak dış piyasalardaki tüketicilerin tercihi haline gelmektir. Yalnızca bugünü kurtarmaya yönelik çalışmalar yapmak yerine uzun vadeli düşünmek, planlamak ve hareket etmek gerekmektedir.

Rakip destinasyonlar, Kuzey Kıbrıs'a göre daha düşük fiyatlardan paket turları müşterilerine sunabilmektedirler. Bu durumun kaynağı, rakip destinasyonlara dünyanın her yerinden direkt uçuşların olması ve gerek havayolu şirketlerine gerekse tur operatörlerine verilen teşviklerin nispeten daha fazla olması sonucunda ulaştırma maliyetlerinde elde edilen avantajlardır. KKTC'ye doğrudan uçuşların olmaması, ulaştırma maliyetlerinin ve sürelerinin artmasına neden olmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinden KKTC'ye seyahat eden bir yolcunun Türkiye'ye iniş yapması ve saatlerce beklemesi gerekmektedir. Altınay, Altınay ve Bıçak'ın (2002) yaptığı çalışmada bilgi verenlerin genel görüşüne göre, belirtilen şartlar altında çok da fazla yapacak bir şey bulunmamaktadır. Ancak, uçakların Türkiye'ye ödenen havaalanlarına iniş fiyatlarının ve yakıt maliyetlerinin azaltılmasıyla taşımacılık maliyetlerinde indirimler elde edilebilir. Bu sayede, daha rekabet edilebilir fiyatlarla pazarda faaliyet gösterilebilir. Ayrıca, Türkiye'den KKTC'ye olan uçak seferlerinin saatlerinde çeşitlendirmeler yapıldığı takdirde, turistlerin havaalanındaki bekleyişleriyle ilgili yaşadıkları olumsuzluklar azaltılabilir.

Oteller, gelen turist sayısının az olmasından dolayı düşük doluluk oranları nedeniyle zor durumda kalmaktadırlar. Kıbrıs Türk Otelciler Birliği (KITOB) Başkanı Beydağlı, geçmiş yıllarda ortalama olarak yüzde 36 olan doluluk oranının, 2006 yılında Eylül ayına kadar yüzde 27.9'da kaldığını ve bu durumun bazı oteller için iflas anlamına geldiğini belirtmiştir (Beydağlı, 2006). Turistik konaklama tesislerinde, 2007 yılındaki doluluk oranı %32.2, 2008 yılının ilk bes ayında ise % 26'dır (KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2008). Doluluk oranlarının bu derece düşük olması, otellerin hedefledikleri kârlara ulaşamadıklarını; hatta maliyetlerinin bir kısmını karşılayamadıklarına işaret etmektedir. Bir turizm işletmesinin kâra geçmesi için %40 doluluk oranına sahip olması gerektiği düşünüldüğünde (Dayıoğlu, 2002), Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin oldukça zor durumda oldukları anlaşılmaktadır. 2007 yılında borçlarını ödeyemeyen birçok konaklama işletmesi faaliyetlerine son vererek kapanmıştır. Bazı işletme sahipleri işletmelerini başka kişilere veya şirketlere satma yoluna gitmişlerdir. 2008

yılında da gelen turist sayısı artmadığı takdirde, daha fazla konaklama işletmelerinin faaliyetlerini durdurması beklenmektedir. İşletmelerin acilen ürün çeşitlendirmesine giderek, değişik müşteri kesimlerinin ilgisini çekebilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, tur operatörleriyle yapılacak işbirliği neticesinde daha yüksek doluluk oranlarına ulaşılabilir.

Düşük doluluk oranları yanında, Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren otellerin gücünü zayıflatan bir başka konu, konaklayan müşterilerin geceleme sayılarındaki düşüklüktür. 2007 yılı verilerine göre, KKTC'ye gelen turistler ortalama olarak 3,5 gün kalmaktadırlar (KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, 2007). Kıbrıs Türk Otelciler Birliği başkanı Turhan Beydağlı, Güney Kıbrıs'ta ortalama geceleminin 11 olduğunu belirtmektedir. Gecelemedeki düşüklük, gelen turistlerin az para harcama eğiliminde olmalarından ve ürünlerde çeşitliliğin sağlanamamasından kaynaklanmaktadır. Turistlerin büyük bir kısmı ya kum ve deniz ya da kumarhaneler (casinolar) için KKTC'ye gelmektedir (Beydağlı, 2006).

Mevcut duruma göre, gerek Türk gerekse yabancı yatırımcılar pazar boyutunun küçük olması, yüksek üretim maliyetleri ve daha da önemlisi adada politik belirsizliğin var olması gibi nedenlerden dolayı, Kuzey Kıbrıs'ta yatırım yapmaya çekinmektedirler. Türk ve Kıbrıslı Türk yatırımcılar arasında yapılacak ortak girişimler Kuzey Kıbrıs turizm sektöründeki (özellikle konaklama sektöründeki) yatırımları artıracak ve halihazırda tamamlanmış olan yatırımlara işlevsellik kazandıracaktır. Bu noktada, yalnızca yeni konaklama tesislerine ilişkin yatırımların değil, var olan konaklama tesislerinin modernleşmesiyle ilgili yatırımların da unutulmaması gerekmektedir.

Referandumun ardından meydana gelen siyasi gelişmelerle birlikte, Kuzey Kıbrıs'taki inşaatlarda artışlar yaşanmıştır. Yapılan bu yeni inşaatlar, 'bozulmamış ve el değmemiş' doğasıyla övünen Kuzey Kıbrıs için maalesef çok önemli tehditleri içerisinde barındırmaktadır. Planlama yapılmaksızın yürütülen ve çarpık bir görünümün oluşmasına neden olan yapılar, turizm sektörü açısından KKTC'ye zarar vermektedir. Dolayısıyla, bu konudaki yetkililerin gerekli bilince sahip bir şekilde, geleceği de hesaba katarak hareket etmesi son derece önemli ve hassas bir gerekliliktir.

Son birkaç yıldan bu yana, Avrupa'dan (özellikle İngiltere'den) gelen özel şahıslar Kuzey Kıbrıs'ta konut satın almaktadırlar. Ada'da bir anlaşma olasılığının gündeme geldiği

2004 yılından itibaren bu sayı gözle görülür bir şekilde artmıştır. Tatillerini Kuzey Kıbrıs'ta geçirmeleri bakımından yararlı vesile olan bu durum, bazı olumsuzlukları da içerisinde barındırmaktadır. Kuzey Kıbrıs'ta konut satın alan yabancılar, eş, dost ve tanıdıklarına bu konutları kiralamaktadırlar. Bu kiralama faaliyetleri sonucunda konaklamayla ilgili gelirler tamamen kendilerine kalmaktadır. Bu durum, KKTC'de bulunan konaklama işletmeleri için kayda değer bir tehdit haline gelmiştir. Bu noktada, devlet tarafından kanunlar ve düzenlemeler getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye ekonomisi tam anlamıyla istikrara kavuşmamıştır. Gerek faizlerde gerekse TL'nin döviz karşısındaki değerinde dalgalanmalar görülmüştür. Enflasyonla mücadelede çok önemli kazanımlar elde edilmesine rağmen henüz tam olarak hedeflenen değerlere ulaşamamıştır. Ekonomistlerin çok yüksek etkili bir kriz beklemediklerine ilişkin açıklamalarına rağmen, belirsizlik yatırımcıları korkutmaktadır. Özellikle, cari açığın olması ve bu açığın kapatılmasında yaşanan zorluklar bu durumun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Kurlar üzerinde baskı olduğu ihtimalinden dolayı, kurların yükselme riski bulunmaktadır. Kurların yükselmesi ise, enflasyonun düşürülmesi hedefini zora sokacaktır. Türkiye ekonomisine bağlı olan KKTC ekonomisi için de aynı durumlar geçerlidir. Bundan başka, zaten politik bakımdan karmaşık bir halde olan Kuzey Kıbrıs, ekonomik belirsizliğin de eklenmesiyle Türk yatırımcılara ve yabancı yatırımcılara yönelik çekiciliğinde daha da azalma tehdidi bulunmaktadır.

Türkiye ile Avrupa Birliği arasında devam eden müzakerelerde zaman zaman Türkiye aleyhine olumsuz durumlarla karşılaşmaktadır. Kıbrıslı Rumlar anlaşmaya ve birleşmeye 'hayır' diyen taraf olarak birliğe alınmasına rağmen, AB aracılığı ile Türkiye'ye baskı yapmakta ve çeşitli engeller ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. 2006 yılı sonunda meydana gelen olay, Türkiye'nin AB üyeliği müzakerelerinin bir kısmının askıya alınmasıdır. Genellikle Kıbrıslı Rumların kışkırtmasıyla meydana gelen çıkar çatışmaları hem Türkiye Cumhuriyeti hem de KKTC açısından sıkıntılı sonuçları içermektedir.

Ortadoğu'da devam eden belirsizlik, çatışma ve savaş tüm bölgeyi kötü bir şekilde etkilemektedir. Irak'ta henüz barış ve huzur sağlanamamıştır. Ayrıca, ortam Amerika ve İran arasında olası bir savaşa gebe. Meydana gelen bu politik krizlerin negatif yansımaları, direkt olarak Türkiye ve KKTC'nin turizm sektörleri üzerinde görülecektir.

Hiçbir turist, karmaşıklığın yaşandığı bir bölgede tatilini geçirmeyi istemez. Bölgeye yönelik turizm talebinin düşmesiyle birlikte, hem ülkeler hem de bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler kayıplara uğramaktadırlar.

Kuzey Kıbrıs turizm sektöründe stratejik planlama konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Kıbrıs Rum kesimi, 2000 yılında 2015 yılını da kapsayacak şekilde planlama yapmıştır. Türkiye ise şu anda 2023 yılını da kapsayacak turizm planlaması üzerinde çalışmaktadır. Öte yandan, KKTC turizmi için yapılan planlama çalışmaları henüz bir yılı geçememektedir.

Doğal ve tarihi çevrenin korunması, turistik tesis ve yan tesisler ile eklentilerinin doğal çevreye uyumlu bir biçimde yerleştirilmesi, çevre kirliliği, özel koruma bölgeleri ve milli parklar gibi konularda belirli politikaların henüz istenilen ölçüde geliştirilememesi ve koordinasyonun sağlanamamasından doğan sorunlar mevcuttur. Bu durumun en önemli sebepleri arasında, siyasi arenadaki istikrarsızlık bulunmaktadır. Geçtiğimiz 15 yılda KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığında 17 kez bakan değişmiştir. Her yeni bakanla birlikte, yeni politikalar ve düzenlemeler gündeme gelmiştir. Göreve gelen turizm bakanlarından bir kısmı, Kuzey Kıbrıs'ta kitle turizmine yönelik yatırımları özendirirken diğer bir kısım daha küçük ölçekli yatırımları teşviklendirmiştir. Bu durum istikrarlı ve sürdürülebilir bir turizm politikasına tamamen ters düşmektedir. Özellikle dış pazarlarda belirli bir değere ulaşabilmek için pazarlama çalışmalarındaki istikrar da ayrı bir öneme sahiptir. Her yeni gelen bakanla birlikte değişen stratejiler nedeniyle pazarlama faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlanamamıştır. Bu durum çok kritik tehditleri içerisinde barındırmaktadır. Örneğin, yeni pazarlar veya mevcut pazarlardan yeni müşteriler yaratılmadığı takdirde mevcut müşteriler paylaşılmaya devam edecektir. Artırılan yatak kapasitesiyle birlikte her bir konaklama işletmelerinin elde ettiği pay daha da azalırken, birçok yeni yatırım atıl duruma gelecektir.

Bir ülkedeki turizm faaliyetlerinden elde edilen faydaların sürdürülebilir bir hale gelebilmesi için, otellerin sahip oldukları olanakların yanında altyapının da çok büyük bir önemi bulunmaktadır. Ulaşım, haberleşme, elektrik, su... gibi altyapı ile ilgili olan fakat tüm sektörlerin işleyişini yakından etkileyen konularda bir an önce etkili çözümler üretilmesi gerekmektedir. Temel bazı ihtiyaçlardaki eksiklikler, sonra gelen bir çok

ihtiyacın da karşılanamamasına neden olmaktadır. Otellerin sahip oldukları olanaklar ne kadar iyi olursa olsun yol, su, elektrik, arıtma tesisi ve atık sistemi gibi alanlardaki yetersizlikler uzun dönemde birçok maliyeti beraberinde getirecektir. Kıbrıs Türk Otelciler Birliği (KITOB) başkanı Turhan Beydağlı, otellerdeki sabit giderlerin dünya ortalamasında yüzde 18'ken, KKTC'de bu rakamın yüzde 42 olduğunu belirtmektedir. Kuzey Kıbrıs'ta sık sık yaşanan elektrik kesintileri nedeniyle, otellerin jeneratörlerini hazırda bulundurmaları ve jeneratörlerine sürekli olarak yakıt sağlamaları gerekmektedir. Bundan başka, oteller kendi arıtma sistemlerini kurmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ise, oldukça ağır bir maliyet kalemini oluşturmaktadır. Böylesine pahalı altyapı yatırımları başka destinasyonlardaki otellerle fiyat üzerinden rekabet etme kabiliyetini azaltmaktadır. Ayrıca, otellere ulaşım için kullanılan yollar her otel için tamamıyla yeterli bir noktaya getirilmemiştir. Gerek yolların asfaltlanması ve kaldırımların yapılması, gerekse gerekli ışıklandırmanın bir an önce tamamlanması oldukça temel ihtiyaçlardır.

Küresel ısınmayla, azalan yağışlar ve rezervlerin kurumasıyla birlikte Kuzey Kıbrıs önemli bir su sorunuyla karşı karşıyadır. Özellikle yaz aylarında yerli halk kısıtlı bir kullanım suyuyla idare etmek zorundadır. İçme suyu özel şirketlerden satın alınarak karşılanmaktadır. Konaklama işletmelerinin büyük miktarlarda gerek kullanım (oda, havuz, temizlik...) gerekse içme suyuna ihtiyaçları bulunmaktadır. Gelecekte artan doluluk oranlarıyla birlikte suya olan talep daha da artacaktır. Bu konuda şimdiden başlayarak gerekli planlamanın ve yatırımların yapılması gerekmektedir.

Dış çevreden gelen tehditlerin kontrol altına alınması çok da mümkün değildir. Ancak, en azından iç çevredeki güç artırılarak ve muhtemel krizlere karşı tedbirler alarak, olumsuz etkiler azaltılabilir. Kuzey Kıbrıs turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, performanslarını artırmaları ve sürdürülebilir bir gelişme yakalamalarıyla birlikte, piyasada çok daha güçlü bir şekilde rekabet edilebilecektir.

Turizm sektörüne yön verecek ve sektörün rakiplerine kıyasla piyasadaki gücünü artıracak örgütlenme ve koordinasyonun ivedilikle planlanması ve uygulamaya geçilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla, bütünlük bir sistem kurmak adına öncelikle mevcut durumun ortaya çıkarılması, eksikliklerin ve güçlü yanların saptanmasıyla birlikte,

kaynakların ve çabaların hangi noktalara nasıl tahsis edileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

KKTC Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı'nın hazırladığı Turizm Gelişim Planında (2001, s. 22) yer alan hedef ve stratejilerle ilgili bölümdeki paragraf dikkat çekicidir:

“Hizmet sektöründe toplam turizm ürününün geliştirme sürecinde geleneksel pazarlama dağıtım kanallarından dikey pazarlama dağıtım sistemine geçilebilirse, üreticinin, toptancının ve perakendecinin birlikteliği sağlanarak dağıtım kanallarındaki ögeler arasındaki çelişkiler en aza indirilebilir”. Buradan da anlaşılacağı gibi, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında bağlar kurulmalıdır. Bütün olarak çalışan bir zincir haline gelinerek ortak hareket edilmesi gerekmektedir. İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için, birbirlerine destek olmalı ve kaynakların birleşmesiyle piyasadaki rekabet gücü artırmaya çalışmalıdırlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ ve YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİN KURULMASI

Bu tez kapsamında temel olarak amaçlanan, KKTC turizm sektöründeki tedarik zinciri üyeleri arasındaki ilişkileri incelemek ve bu ilişkilerdeki ögelerden hangilerinin işletmelerin performanslarını artıracak ve onlara rekabet avantajı sağlayacak bilgisine ulaşmaktır. Bu hedefle yola çıkarak, turizm sektörünün odak noktası olarak kabul edilebilen konaklama işletmelerinin tedarikçileri, seyahat acenteleri ve müşterileri ile olan ilişkileri üzerinde durulmaktadır. Öncelikle, KKTC’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, tedarik zincirinin başarısı için gerekli olan faaliyetleri ne ölçüde yürüttükleri ortaya konacaktır. Bundan başka, bu faaliyetlerin işletmelerin performansları üzerindeki etkileri meydana çıkarılacaktır. İşletmelerin performanslarını artırmadaki kritik faaliyetlerle ilgili bilginin elde edilmesiyle birlikte, piyasadaki rekabet gücünün güçlendirilebileceği beklenmektedir.

KKTC turizm sektörü hakkında yapılacak incelemeler ve analizler, içinde bulunulan siyasi şartlardan bağımsız olarak yorumlanmamalıdır. Politik izolasyonlar ve ambargolar, sektörün etkinliğinin ve verimliliğinin büyük ölçüde azalmasına sebep olmaktadır. Bir ada ülkesi olması dolayısıyla, uluslararası direkt ulaşımın olmayışı gelişmeyi engelleyen faktörlerin en başında gelmektedir. Bu durum, KKTC turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri önemli tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Kendi kontrolleri altında olmayan bu tehditler, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rakiplerine kıyasla gücünü azaltmaktadır.

İzolasyonlar ve ambargolar altında zor durumda kalan turizm işletmeleri, bireysel olarak hareket etmek yerine, sektördeki diğer işletmelerle işbirliğine giderek daha güçlü bir şekilde faaliyet gösterebilirler. Bu noktada, turizm sektörü tedarik zincirindeki üyelerle

kurdukları ilişkiler önem kazanmaktadır. KKTC turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin tedarikçiler, seyahat acenteleri ve müşterileriyle ilişkileri sayesinde performanslarında artış elde edecekleri ve piyasada daha güçlü bir hale gelecekleri beklenmektedir. Bu varsayımın doğruluğunu sınamak için, konaklama işletmelerinin tedarikçileri, seyahat acenteleri ve müşterileriyle ilişkilerinde tedarik zinciri bütünleşmesi için gerekli olan temel noktaları ne kadar yerine getirdikleri ortaya konulacaktır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin söylemleri, basında çıkan haberler, Kıbrıs Türk Otelciler Birliği'nin yapmış olduğu açıklamalar ve ayrıca konaklama işletmeleri yöneticileriyle yapılan ön-görüşmeler neticesinde, konaklama işletmelerinin mevcut şartlar içerisinde hedefledikleri performans sonuçlarının çok altında faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu performans düşüklüğünün temel sebebi politik sınırlamalar olmasına rağmen, sektörde sürdürülebilir gelişmeyi sağlayıcı bir tedarik zinciri bütünleşmesinin mevcut olmadığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, tedarik zinciri ilişkilerinde başarılı olan konaklama işletmelerinin performans sonuçlarında daha yüksek değerler elde etmeleri beklenmektedir. Araştırma sonuçlarına dayanarak cevaplanmaya çalışılacak araştırma soruları aşağıda belirtilmektedir:

1. Araştırma Sorusu: *“KKTC turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, turizm sektörü tedarik zinciri içerisindeki diğer üyelerle (tedarikçiler, seyahat acenteleri ve müşteriler) işbirliğine dayanan faaliyetleri yürütmekte midir?”*

2. Araştırma Sorusu: *“KKTC turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri tedarikçilerle, seyahat acenteleriyle ve müşterileriyle ilişkileri sayesinde performanslarını artırıp, faaliyet gösterdikleri piyasada rekabet avantajları elde edebilirler mi?”*

Yukarıda belirtilmiş olan araştırma sorularına cevaplar bulmak amacıyla kullanılan soru kağıdının, KKTC turizm sektörünün mevcut durumuna göre cevaplanması istenmiştir. Diğer taraftan, gelecekte sınırlamaların ortadan kalkmasıyla birlikte, kapılarını uluslararası piyasaya açmış bir turizm sektöründe değişimler ve gelişmeler olması beklenmektedir. Beraberinde birçok fırsatı getirebilecek bu yeni durum, mevcut tüm kısıtlamaları ortadan kaldıracak ve işletmelere potansiyel kapasitelerini kullanma imkanını sağlayacaktır. Mevcut durum için cevabı bulunmaya çalışılan araştırma sorularının, gelecekteki yeni durum için de geçerli olup olmadığı üçüncü ve dördüncü araştırma sorularının doğmasını

sağlamıştır. Bu amaçla, mevcut durum için uygulanan soru kağıdı, başına gelecekteki olası gelişmelerin genel hatlarını tasvir eden bir senaryo eklenerek, yöneticilerin geleceğe ilişkin beklentilerini ortaya çıkarmak için yeniden düzenlenmiştir. Genel olarak, gelecekteki olası senaryoya göre cevapları bulunması beklenen araştırma soruları aşağıda verilmektedir:

3. Araştırma sorusu: *“Gelecekte izolasyon ve ambargoların ortadan kaldırılması durumunda, KKTC turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin tedarikçileri, seyahat acenteleri ve müşterileriyle ilişkilerinde ne yönde değişiklikler olacağı beklenmektedir?”*

4. Araştırma sorusu: *“Gelecekte izolasyon ve ambargoların ortadan kaldırılması durumunda, KKTC turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin tedarikçilerle, seyahat acenteleriyle ve müşterileriyle ilişkileri sonucunda, performanslarının hangi yöne doğru değişmesi beklenmektedir?”*

Yukarıda belirtilen genel araştırma sorularının cevaplarına ulaşmak için, KKTC turizm sektörü tedarik zincirindeki ilişkilerin ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, konaklama işletmelerinin tedarikçileri, seyahat acenteleri ve müşterileriyle ilişkileri arasındaki bağlar ve etkiler çeşitli açılardan değerlendirilmiş ve ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

Tedarik zinciri içerisinde kurulan işbirliğiyle birlikte hem finansal hem de finansal olmayan kazanımlara ulaşılması amaçlanmaktadır. Kısa-vadede, öncelikle daha az maliyetli süreçler, daha fazla üretim ve satış hacmiyle birlikte işletmelerin bireysel olarak faydalar elde etmelerine çalışılmaktadır. Uzun vadede ise, tedarik zinciri üyelerinin tamamının kazançlarını artırmak, performanslarını yükseltmek ve rekabet güçlerini sağlamlaştırmak amaçlanmaktadır.

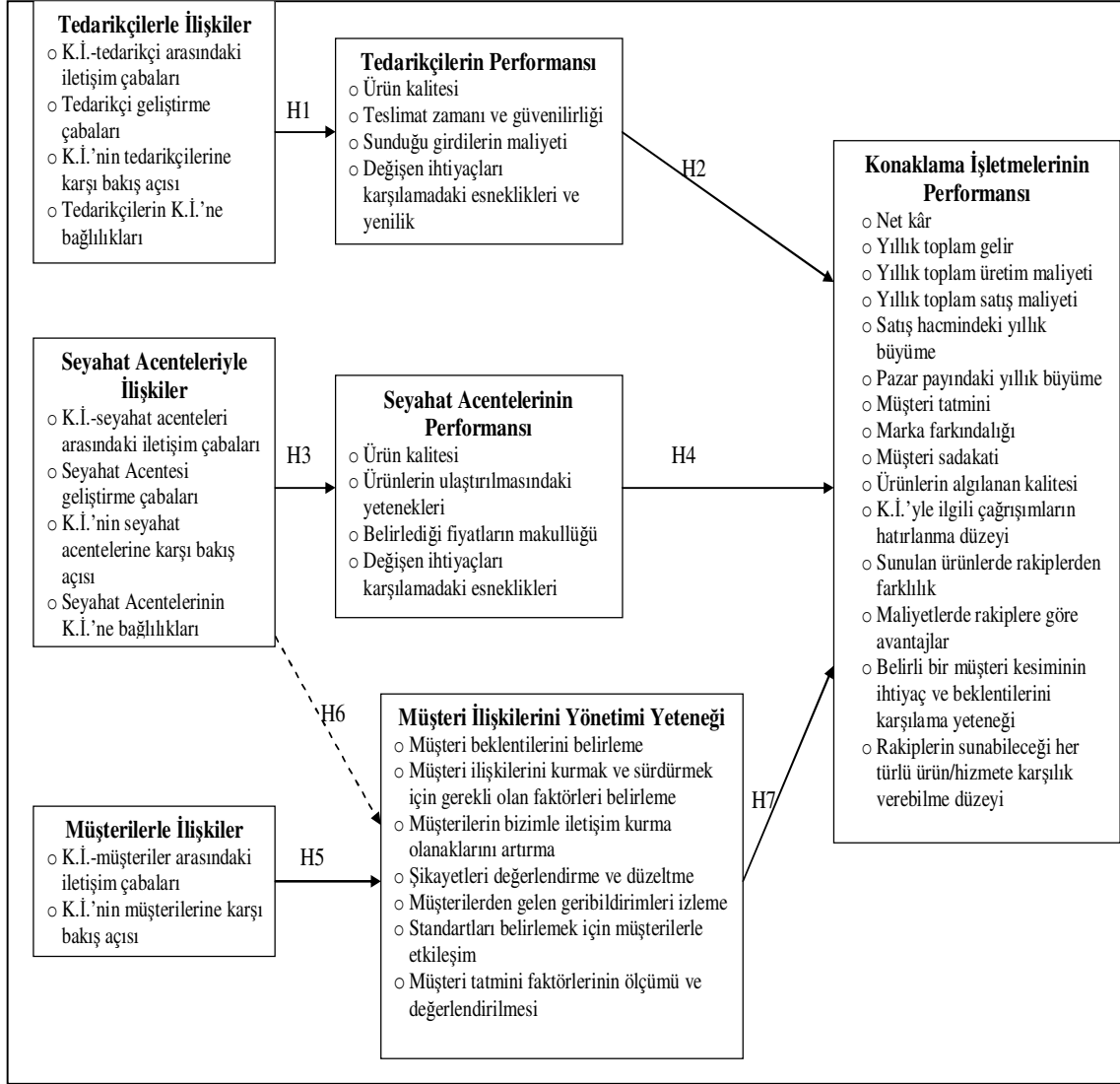
Net kâr, üretim ve satış hacmi, maliyetler ve gelirler işletmelerin finansal performans değerlendirmelerinde yaygın olarak kullanılan değişkenler arasındadır. Frohlich ve Westbrook (2001), başarılı bir tedarik zinciri bütünleşmesinin pozitif sonuçları olduğunu doğrulamaktadır. Yazarlar, işletmenin performans ölçütlerini verimlilikle ilgili kazançlar ve verimlilikle ilgili olmayan kazançlar şeklinde ikiye ayırmaktadırlar. Verimlilikle ilgili kazançlar arasında maliyetlerde azalma ve üretim hacmindeki artışla birlikte elde edilen

faydalar gösterilirken, verimlilikle ilgili olmayan kazançlar ürünlerin kalitesindeki gelişmeleri içermektedir.

Performans sonuçlarıyla ilgili yapılan analizlere, finansal değişkenlerin yanında finansal olmayan diğer değişkenlerin de dahil edilmesi konuya daha kapsamlı bir anlayış kazandıracaktır. Özellikle turizm sektörü gibi müşteri odaklı sektörler için müşteri tatmini, müşteri sadakati, marka farkındalığı, ürün kalitesi...vb. faktörlerin ayrı bir önemi bulunmaktadır. Gerek finansal gerekse finansal olmayan performans kazançlarıyla birlikte, işletmelerin daha kaliteli ürün ve hizmetleri daha düşük fiyatlardan sunarak müşterilerinin isteklerini daha iyi karşılayabilecekleri beklenmektedir. Böylelikle, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda, rekabet avantajları elde etmeleri mümkün olabilecektir.

Bu hedefle yola çıkarak, sınanacak olan hipotezler ve hipotezlerdeki düşüncüyü ortaya koyan açıklamalar aşağıdaki kısımda yer almaktadır. Konaklama işletmeleri ve diğer tedarik zinciri üyeleri arasında gerçekleşen işbirliğine yönelik faaliyetler ile ortaya çıkan sonuçlar arasındaki ilişkileri sınanan hipotezler, (ayrıntıların belirlenebilmesi için) tedarik zincirinin hem geriye hem de ileriye doğru olan kısımları için oluşturulmuştur. Turizm sektörü tedarik zinciri içerisinde işbirliğinin oluşmasını sağlayan faaliyetler kapsamında stratejik ortaklar arasında gerçekleşen etkili ve verimli iletişim çabaları, konaklama işletmelerinin tedarikçi (seyahat acentesi) geliştirme çabaları, tedarikçilerine (seyahat acentelerine) bakış açısı ve tedarikçilerin (seyahat acentelerinin) konaklama işletmelerine olan bağlılıkları yer almaktadır (Krause, 1997; Krause ve Ellram, 1997; Krause,1999; Krause, Pagell ve Curkovic, 2001).

Aşağıda verilen şekil, bu tez kapsamında üzerinde durulan KKTC turizm sektörü tedarik zinciri içerisindeki ilişkileri, bu ilişkilerdeki değişkenleri ve beklenen sonuçları göstermektedir.



Şekil 3. Konaklama İşletmelerinin Tedarikçiler, Seyahat Acenteleri ve Müşterilerle İlişkileri ve Performans Sonuçlarıyla İlgili Hipotezler

Konaklama işletmelerinin tedarikçileri ve seyahat acenteleriyle yürüttükleri işbirliğine yönelik faaliyetlerin, öncelikle tedarikçilerin ve seyahat acentelerinin performanslarında gelişmeler sağlaması beklenmektedir. Bahsedilen gelişme kapsamında tedarikçilerin yüksek ürün kalitesine sahip olmaları, zamanında ve güvenilir teslimat yapmaları, konaklama işletmelerine makul maliyetli girdiler sağlamaları ve değişen ihtiyaçları karşılamada esnek ve yenilikçi olmaları beklenmektedir (Krause, Pagell ve

Curkovic, 2001; Pagell ve Krause, 2002). Bu doğrultuda, konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle yürüttükleri işbirliğine yönelik faaliyetlerin tedarikçilerin performanslarını artıracaklarını savunan hipotez aşağıda kurulmuştur:

H1: Konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle yürüttükleri işbirliğine yönelik faaliyetlerin tedarikçilerin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Tedarikçilerin mal ve hizmetlerindeki gelişmeler alıcı konumundaki işletmelerin maliyetlerinde düşüşler (kusurlu ürün miktarında ve müşteri tatminsizliğinde azalmalarla birlikte) elde etmelerini sağlayarak gelir ve kârlarını artırmaktadır (Davis, 1993; Levy, 1997; Monczka, 1983). Bundan başka, girdi olarak alınan ürünlerin kalitesindeki ve teslimattaki kötü performans alıcı işletmenin performansını olumsuz olarak etkilemektedir (Benton ve Krajewski, 1990). Bu doğrultuda, kaliteli girdileri zamanında ve güvenilir bir şekilde, makul maliyetle teslim alan; ayrıca piyasanın değişen koşullarına ayak uydurma ihtiyacını karşılamak için tedarikçilerin esneklik ve yeniliklerinden yararlanabilen konaklama işletmelerinin performanslarının artacağı beklenmektedir. Daha önce yapılan bazı çalışmalarda (Doney ve Cannon, 1997; Krause, Pagell ve Curkovic, 2001), işletmelerin yüksek kaliteli ürünler sağlayarak müşterilerini tatmin edebilme yeteneklerinin, tedarikçilerinin sağladığı ürünlerin kalitesinden etkilendiğinden bahsedilmektedir. Müşterilerine kaliteli ürünler sunmak, işletmeler için başarının bir anahtarı olarak görülmektedir (Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy, 1993). Üstün bir mal ve hizmet kalitesi sayesinde maliyetlerde düşüşler ve rakiplerinkinden farklılaşmış ürünler elde edilebilir. Ürünlerinde yüksek ürün kalitesini sunabilen işletmelerin müşteri tatminini (Rust ve Zahorik, 1993; Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994; Fornell, Johnson, Anderson, Cha ve Brant, 1996; Oh ve Parks, 1997), müşteri sadakatini (Reicheld, 1993; Reicheld ve Sasser, 1990; Rust ve Zahorik, 1993; Zeithaml, 2000), kârlılığını (Aaker ve Jacobson, 1994; Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994; Easton ve Jarell, 1998; Kimes, 2001) ve daha geniş bir pazar payını (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994) sağladıkları görülmüştür.

Güçlü bir tedarik zinciri içerisinde varolan KKTC turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, tedarik zinciri üyeleriyle karşılıklı kazançlar elde ederek piyasada çok daha etkin bir şekilde rekabet edebilecekleri beklenmektedir. Bu faydaların,

öncelikle mal ve hizmet kalitesinin, net kârın, pazar payının, müşteri tatmini ve sadakatinin artmasıyla kendini göstermesi ve nihayetinde piyasada rekabet avantajı elde edilmesiyle sonuçlanması beklenmektedir. Tedarikçileriyle yaptıkları işbirliği sonucunda, elde ettikleri girdilerin kalitesinde artış olacağı, maliyetlerinin azalacağı, ürün kalitesinin yükseleceği ve bu gelişmelerle birlikte daha birçok kazanımlara sahip olacakları beklenmektedir.

Diğer taraftan, tedarikçilerin sağladığı ürünleri teslim alan konaklama işletmelerinin performanslarının artmış olması, tedarikçilere daha fazla faydaya ulaşım performanslarını artırma fırsatını verecektir. Konaklama işletmelerinin üretim faktörlerine karşı ihtiyacının artmış olması ihtiyaç duyması, tedarikçiler için daha fazla iş, üretim ve gelir anlamına gelecektir. Ortaya bir kazan-kazan durumu çıkmasıyla birlikte, her iki taraf da başarıya doğru daha güçlü bir şekilde yürüyebilecektir. Bu yaklaşımla, tedarikçilerin performansının konaklama işletmelerinin performansı üzerindeki etkisini sımayan hipotez aşağıda verilmektedir:

H2: Tedarikçilerin performansının konaklama işletmelerinin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Konaklama işletmeleri için oldukça önemli bir başka stratejik ortak seyahat acenteleridir. Seyahat acenteleriyle yürütülen işbirliğine yönelik faaliyetlerle seyahat acentelerinin performanslarında artış elde edilmesi beklenmektedir. Bahsi geçen performans artışı seyahat acentelerinin ürün kalitesinde artışı, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasındaki ve makul fiyat belirlemedeki yeteneklerini; ve ayrıca piyasada değişen ihtiyaçlara karşılık verebilmedeki esnekliklerini ve yenilik yapabilme kabiliyetlerini kapsamaktadır.

H3: Konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle yürüttükleri işbirliğine yönelik faaliyetlerin seyahat acentelerinin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Seyahat acentelerinin turizm sektörü içerisindeki en temel misyonu üreticiler ve nihai müşteriler arasında aracılık yaparak müşterilerin turizm ürünleriyle buluşmasını sağlamaktır. Turizm sektörü tedarik zinciri içerisinde, müşteriye yakın olmaları dolayısıyla oldukça önemli bir konuma sahiptirler. Turizm sektörü üreticileri arasında bulunan konaklama işletmeleri, ürünlerinin dağıtımını ve satışını yapan, tüketicilere ürünleriyle

ilgili bilgi veren ve tüketicileri yönlendirebilen seyahat acentelerinin performansından etkilenecektir. Seyahat acenteleriyle gerçekleştirilen işbirliğinin, hem son kullanıcılara ürünlerin daha etkili ve verimli bir şekilde ulaştırılması hem de ürünlerin pazarlanması noktalarında oldukça yararlı sonuçları içereceği beklenmektedir. Bundan başka, bilgi paylaşımı sayesinde piyasadaki talep hakkında ve tüketicilerin istek ve beklentileri konusunda bilgi sahibi olunabilecektir. Bu ise, ürünlerin çok daha etkili bir şekilde tasarlanmasına yardım edecek ve kaliteleri artırılabilir.

Turizm ürünlerinin pazarlama ve satış çabaları mal üreten işletmelerinkine göre çok daha zordur. Tüketiciler, ürünü önceden görüp deneyemediklerinden dolayı hizmeti/ürünü satan işletmenin sözlerine inanmak ve güvenmek zorunda kalabilir. Bu noktada, seyahat acenteleri çok önemli roller üstlenirken, sattıkları ürünlerin kalitesi için de kefil olmaktadır. Konaklama işletmelerine ait olan konaklama ürününü seyahat acentesi aracılığı ile satın alan müşteriler, konaklama işletmeleriyle ilgili algılarını seyahat acentesine yönelik algılarıyla birleştireceklerdir. Bu ilişkide, her iki taraf da birbirlerine karşı hem alıcı hem de tedarikçi olarak faaliyet gösterirler. Seyahat acentesinin satmış olduğu konaklama ürünü konaklama işletmeleri tarafından sağlanır. Konaklama işletmesi, seyahat acentesinin tedarikçisi rolünü üstlenirken, üretimin gerçekleşebilmesi için seyahat acentesinin getireceği müşterilere ihtiyaç duymaktadır. Diğer taraftan, seyahat acentesinin yapacağı bir yanlışlık, konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetin müşteri tarafından eksik veya yetersiz olarak algılanmasına neden olabilir.

Sonuç olarak, turizm sektörü tedarik zinciri içerisinde konaklama işletmeleri ve seyahat acenteleri birbirlerini etkileyen bir konuma sahiptirler. Herhangi bir taraftaki performans artışı (veya düşüşü) diğerinin performansının artmasına (veya düşmesine) sebep olmaktadır. Seyahat acentelerinin performansının konaklama işletmelerinin performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu öne süren hipoteze aşağıda yer verilmektedir:

H4: Seyahat acentelerinin performansının konaklama işletmelerinin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Turizm sektöründe, ürünler son kullanıcılarına ulaştırılırken birçok işletmenin yeteneklerini ve kaynaklarını birleştirmesini gerekli kılmaktadır. Müşterinin satın aldığı ürün ile ilgili algısı, birçok işletmeden gelen çıktuların birleşiminden oluşmaktadır. Adeta

bir hizmet şebekesi gibi çalışan endüstride, müşteriler de üretim sürecinin bir parçası haline gelmektedirler. Müşteriler, turizm sektörü tedarik zincirinde en son halka olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu halka, tüm zincir boyunca meydana gelen akışların (ürünler, hizmetler, bilgi, para...) ve bağlantıların ulaştığı noktadır.

Her işletme, müşterilerinin isteklerini rakiplerinden daha iyi bir şekilde karşılayarak piyasada öne geçmeyi hedefler. Konaklama işletmeleri de, hedeflerine ulaşabilmek için müşterileriyle ilişkilerinde başarılı olmaya çalışır. Bu başarısı müşteri ilişkilerini yönetme kabiliyetinden gelmektedir. Ancak, her işletme müşteriyle ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetememektedir. Bir çok işletme, müşterileriyle ilişkilerinin temelini oluşturan iletişim kurmayı bile sürdürülebilir bir şekilde başaramamaktadır. Konaklama işletmeleri, müşteri istek ve beklentilerini müşteriden gelen bilgiler ışığında elde edebilmelidir. Ürünü oluşturma ve sunma aşamalarında elde ettiği bu bilgi yol gösterici bir role bürünecektir. Diğer taraftan, meydana gelen olaylar ve gelişmeler hakkında müşterilerini haberdar etmesi, işletmenin müşteri ilişkilerine verdiği önemi gösterecek ve irtibatın canlı kalmasını sağlayacaktır. Bundan başka, müşterileri işletmenin (ve tedarik zincirinin) bir parçası olarak görmek ve kaynakları bu ilişkiye tahsis etmek uzun soluklu bir birlikteliğin anahtarı olacaktır.

Müşteri ilişkilerini yönetme yeteneği beklentilerin belirlenmesi, müşteri ilişkilerini kurmak ve sürdürmek için gerekli olan faktörleri saptanması, müşterilerin iletişim kurma olanaklarının artırılması, şikayetlerin değerlendirilmesi ve düzeltilmesi, müşterilerden gelen geribildirimleri izlenmesi, standartları belirlemek için müşterilerle etkileşim kurulması, müşteri tatmini faktörlerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Müşteri ilişkilerini yönetme yeteneğini artırmak isteyen bir konaklama işletmelerinin, öncelikle müşterileriyle ilişkilerinin temel unsurlarını yerine getirmesi gerekmektedir. Bu sayede, müşteri ilişkilerini nasıl yönetebileceğini çok daha iyi anlayacak ve bu konuda güçlenebilecektir.

H5: Konaklama işletmelerinin müşterilerle kurduğu ilişkilerin, müşteri ilişkileri yönetimi yeteneği üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Tedarik zinciri bütünleşmesi sayesinde iş süreçlerinde gelişme sağlanarak (Narashimhan ve Kim, 2001; Narasimhan ve Jayaram, 1998), müşterilerin isteklerini

karşılımda daha etkin yeteneklere sahip olunması beklenmektedir. Konaklama işletmelerinin, müşterilerle ilişkileri yalnızca direkt olarak kurduğu ilişkilerle sınırlı değildir. Konaklama ürününü satın alma eğiliminde olan tüketiciler, doğrudan üreticiye ulaşmak yerine aracı bir işletmeyle bağlantı kurmaya da yönelebilmektedirler. Bu noktada, konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle kurduğu ilişkilerin önemi ortaya çıkmaktadır. Seyahat acenteleri, konaklama işletmelerinin ihtiyaç duyduğu bilgiyi temin edebilir; ve konaklama işletmelerinin doğru müşterilere, doğru ürünü, doğru yer ve zamanda sunmasını sağlayabilir. Konaklama işletmeleri de, seyahat acentelerinin satış ve pazarlama ile ilgili yeteneklerinden yararlanıp çok daha verimli ve etkili bir şekilde faaliyet gösterebilir. Konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle yürüttüğü işbirliğine yönelik çabaların müşteri ilişkilerini yönetim yeteneği üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu öneren hipotez aşağıda verilmektedir:

H6: Konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle yürüttüğü işbirliğine yönelik çabaların müşteri ilişkileri yönetim yeteneği üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri konusunda başarılı olan işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan performanslar açısından kazançlar elde ettikleri yapılan bazı çalışmalarla ortaya konmuştur (Reicheld ve Sasser, 1990; Fornell, 1992; Anderson ve Sullivan, 1993; Rust ve Zahorik, 1993). Konaklama işletmelerinin, müşteri ilişkilerinde başarılı olarak müşterilerinin isteklerini daha iyi karşılayabilecekleri ve piyasada daha güçlü bir şekilde faaliyet gösterecekleri beklenmektedir.

Müşteriler ile ilişkilerin güçlendirilmesi altında yatan temel düşünce, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak tatmin edilmeleri ve uzun vadede sadık müşterilere sahip olunmasıdır. Sadık müşterilerin, birçok rakip arasından işletmeyi tercih edeceği ve çeşitli faydalar getireceği beklenmektedir. Bu konuda başarılı olan işletmelerin müşterilerinin tekrardan satın alma davranışı sergiledikleri, çevrelerindeki kişilere işletme ve ürünler hakkında olumlu tavsiyelerde buldukları, işletmenin pazar payını artırdıkları ve uzun vadede de işletmeye kazançlar sağladıkları birçok yazar tarafından ortaya konulmuştur (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990; Cronin ve Taylor, 1992; Reichheld, 1993; Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1994, Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1996; Imrie,

Cadogan ve McNaughton, 2002). Çeşitli çalışmaların (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994; Chang ve Chen, 1998; Vickery, Jayaram, Dröge, ve Calantone, 2003) sonuçlarına göre de, müşterilerin isteklerine karşılık verebilme ile işletmelerin performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili yapılan diğer bazı araştırmalarda (Au ve Tse, 1995; Harris ve Watkins, 1998), müşteri ilişkilerinde başarılı olan işletmelerin, rakiplerinin önüne geçebilme konusunda da avantajlara sahip olacakları ortaya konulmuştur. Bu noktada, başarının anahtarı konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yeteneğidir. Konaklama işletmeleri bu yeteneğinde ne kadar başarılı olursa, faaliyet gösterdiği piyasada performansını artırması o kadar mümkün olacaktır.

H7: Konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yeteneğinin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Sınanacak olan hipotezler aşağıdaki tabloda toplu olarak gösterilmektedir:

Tablo 5. Hipotezler Tablosu

H1: Konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle yürüttükleri işbirliğine yönelik faaliyetlerin tedarikçilerin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.
H2: Tedarikçilerin performansının konaklama işletmelerinin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.
H3: Konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle yürüttükleri işbirliğine yönelik faaliyetlerin seyahat acentelerinin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.
H4: Seyahat acentelerinin performansının konaklama işletmelerinin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.
H5: Konaklama işletmelerinin müşterilerle kurduğu ilişkilerin, müşteri ilişkileri yönetimi yeteneği üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.
H6: Konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle yürüttüğü işbirliğine yönelik çabaların müşteri ilişkileri yönetim yeteneği üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.
H7: Konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yeteneğinin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, KKTC’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Veriler, anket tekniği ile işletmelerin yöneticilerinden toplanmıştır. 2007 yılı verilerine göre KKTC’de faaliyet gösteren, toplam 72 adet otel ve 6 adet tatil köyü bulunmaktadır (KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, 2007). KKTC turizm sektöründe bulunan otellerden 1 ve 2 yıldızlı olanları genellikle doğrudan satış tekniğini kullanmakta ve çoğunluğu yılın tamamında hizmet vermemektedirler (KITOB, 2007). Üstelik, turizm sektörü tedarik zincirindeki üyelerle ilişkileri sınırlı ölçüde kalmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, KKTC’de faaliyet gösteren toplam 34 adet 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller ve 6 adet tatil köyü araştırma örneğine dahil edilmiştir. Ayrıca, bu otellerdeki yönetim yapısının daha organize ve profesyonel olması dolayısıyla, daha doğru sonuçların elde edilmesi beklenmektedir.

Konaklama işletmeleriyle tedarikçiler, seyahat acenteleri ve müşteriler arasındaki ilişkilere kapsamında hazırlanmış olan anket kısımları, ilgili yönetici tarafından doldurulmuştur. Mevcut ilişkinin içeriği, niteliği ve sonuçları hakkında ayrıntılı ve güncel bilgilere hakim olan kişinin, bu fonksiyondan sorumlu bölümün yöneticisi olduğu varsayılmaktadır. Soru formunun hangi kısımlarının hangi yöneticilere uygulanacağı ile ilgili planlama aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 6. Anket Kısımlarıyla Yöneticiler Arasındaki Eşleşmelere Yönelik Planlama

Tedarikçilerle ilişkiler	Satın Alma Bölümü Yöneticisi
Seyahat Acenteleriyle İlişkiler	Satış ve/veya Pazarlama Bölümü Yöneticisi
Müşterilerle İlişkiler	Satış ve/veya Pazarlama Bölümü Yöneticisi (eğer konaklama işletmesinde varsa Müşteri İlişkileri Bölümü Yöneticisi)
Konaklama İşletmelerinin Performansı	Finans ve/veya Muhasebe Bölümü Yöneticisi veya Genel Müdür

Yöneticilerin işletmelerinin performanslarını değerlendirebilecek konuma ve yeteneğe sahip kişilerden oluştuğu varsayımından yola çıkılarak, algıları geçerli bir ölçüt

olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, literatürde daha önce de uygulanmış (Vickery, Dröge ve Markland, 1994; Shamdasani ve Sheth, 1995; Walton, 1996; Tan, Handfield ve Krause, 1998; Geyskens ve diğ., 1999; Germain, Dröge ve Christensen, 2001; Narasimhan and Das, 2001; Joshi, Kathuria ve Porth, 2003; Vickery, Jayaram, Dröge ve Calantone, 2003) ve objektif bir ölçü olduğu gösterilmiş (Dess ve Robinson, 1984; Venkatraman and Ramanujam, 1987; Chandler ve Hanks, 1993) bir yöntem olarak, yöneticilerin işletmelerinin faaliyetleri ve performansı hakkındaki algılarına başvurulması planlanmaktadır. Algıya dayanan ölçümlerdeki kullanım artışının nedeni, gerçekleşen sonuçları elde etmede yaşanan zorluklar ve farklı işletmelerin ilişkilerini karşılaştırmada yaşanan problemlerdir. Örneğin, konaklama işletmeleri, tedarikçiler ve seyahat acenteleri arasındaki ilişkilerin kârlılıklarına etkisini değerlendirmek için, araştırmacının oldukça hassas verilere erişmesi gerekecektir. Bunun yanında, örneğin kârlılık seviyeleri birçok işletme arasında karşılaştırılırken, hepsinde tamamen aynı hesaplama yöntemlerinin, dönemlerinin ve verilerinin kullanıldığından da emin olunması, doğru sonuçların elde edilmesi açısından önemlidir. Bu ise her zaman mümkün olmamakta; verilerin niteliğinde işletmeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bundan başka, finansal konular hakkında muhasebe kayıtlarından elde edilen verinin tamamen objektif olduğu da kesin değildir.

Tan, Handfield, Krause (1998) yöneticilerin *algısal* ölçümlerini, Dun ve Bradstreet veri-tabanından elde edilen bazı finansal verilerle (hisse başına kazanç, satışlar, net kazanç...) karşılaştırmışlar ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlara rastlamışlardır. Carr ve Pearson (2002) yapmış oldukları çalışmada, finansal bir veritabanından (Computstat) elde ettikleri verileri uyguladıkları anketteki katılımcılarının algıları ile karşılaştırmışlardır. Katılımcılardan elde edilen öznel veriler, veritabanından elde edilen finansal verilerle %71 oranından eşleşmiştir.

2.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracının, literatürde daha önce kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Daha önceden geliştirilmiş ve uygulanmış olan ölçekler daha fazla güvenilirliğe sahiptirler. Var olan ölçeklerin,

objektiflik ve genelleyebilme gibi avantajları da bulunmaktadır. Bunu noktada, KKTC’de bulunan konaklama işletmeleri arasından seçilecek yöneticilerle görüşmeler yapılarak, anketin yapısı, içeriği ve KKTC turizm pazarının özelliklerine uygunluğu hakkında değerlendirmeler elde edilip gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Gerekli düzeltmelerin ardından anketin iskeletini oluşturan sorular aşağıdaki tabloda kaynaklarıyla birlikte verilmektedir:

Tablo 7. Ankette Kullanılan İfadeler ve Yararlanılan Kaynaklar

<p>İşletmeler Arası İletişim Çabası Bu ilişkide bilgi paylaşımı, sık sık gerçekleşmektedir. Bu ilişkide bilgi paylaşımı, resmiyete gerek duymadan gerçekleşmektedir. Bu ilişkide, diğer tarafın işine yarayacak olan her bilgi, ihtiyacı olana sağlanmaktadır. Herhangi birimizi etkileyebilecek olaylar ve değişimler hakkında birbirimizi haberdar ederiz.</p>	<p>Krause 1999, 1997</p>
<p>Performans Geliştirme ve Destek Tedarikçilerin (seyahat acentelerinin) performanslarını belirlenmiş yöntemler/ prosedürler kullanarak resmi olarak değerlendirme Tedarikçileri (seyahat acentelerini), performanslarını artırmak amacıyla ziyaret etme Sağladıkları girdilerin nasıl kullanıldığından haber olmaları için tedarikçilerdeki çalışanları işletmemize davet etme (Sattıkları ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları için seyahat acentelerindeki çalışanları işletmemize davet etme) Mal ve hizmetlerin kalitesi konusunda geribildirim sağlama Ürünlerde gelişme elde etme adına kılavuz ilkeler/ iş yapma usulleri sağlama Problemleri aşmada birbirimize yardımcı olma Tedarikçilerin (seyahat acentelerinin) personelini yetiştirme / eğitimi Tedarikçilere (seyahat acentelerine) kaynak sağlama Tedarikçilerin (seyahat acentelerinin) işletmelerinde yatırım yapma Performans değerlemesi Başarıların / performansların ödüllendirilmesi</p>	<p>Krause 1999, 1997 Krause ve Ellram, 1997</p>
<p>.....e Karşı Bakış Açısı Tedarikçilerimizi (seyahat acentelerini) kendi işletmemizin bir parçası olarak görürüz. Tedarikçilerimize (seyahat acentelerine) ait problemleri bizim de problemimiz olarak görürüz. Tedarikçilerimize (seyahat acentelerine) ait problemleri çözmelerine yardımcı oluruz. Tedarikçilerimizin (seyahat acentelerinin) ürünlerini sürekli olarak geliştirmek bizim de görevimizdir. Tedarikçilerimizi (seyahat acentelerini) de ürün geliştirme sürecine dahil ederiz. Stratejik planlama sürecini tedarikçilerimizle (seyahat acenteleriyle) birlikte yürütürüz.</p>	<p>Krause, 1999</p>

Tablo 7. Ankette Kullanılan İfadeler ve Yararlanılan Kaynaklar (Devamı)

<p>.....in Konaklama işletmelerine Karşı Bağlılıkları Tedarikçilerimiz (seyahat acenteleri) işletmemize karşı güçlü bir sadakat hissine sahiptirler. Tedarikçilerimiz (seyahat acenteleri) bize yardım etmek adına uzun-vadeli bir yatırım yapmaya isteklidirler. Tedarikçilerimiz (seyahat acenteleri), ilişkimizi uzun-dönemli bir birliktelik olarak görürler. Tedarikçilerimiz (seyahat acenteleri), bizi memnun etmek adına her türlü kaynağı bizimle paylaşmaya hazırdırlar.</p> <p>Tedarikçilerin (Seyahat Acentelerinin) Performansları Tedarikçilerimizin (seyahat acentelerinin) ürün kalitesi yüksektir. Tedarikçilerin teslimatları zamanındadır. Tedarikçilerin teslimatları güvenilirdir. (Seyahat acenteleri ürünlerin müşterilere ulaştırılması konusunda yeteneklidirler.) Tedarikçilerden elde ettiğimiz girdilerin maliyeti makuldür. (Seyahat acenteleri/tur operatörleri ürünlerimizi makul fiyatlardan satarlar.) değişen ihtiyaçları karşılamada esnekler. değişen ihtiyaçları karşılamada yenilikçidirler.</p>	<p>Krause, 1999</p> <p>Krause, Pagell ve Curkovic, 2001; Pagell ve Krause, 2002</p>
<p>Müşteri İlişkileri ve Yönetimi Müşteri beklentilerini belirleme Müşteri ilişkilerini kurmak için sürdürmek için gerekli olan faktörleri belirleme Müşteri ilişkilerini sürdürmek için gerekli olan faktörleri belirleme Müşterilerin bizimle iletişim kurma olanaklarını artırma Şikayetleri değerlendirme Hizmetle ilgili hataları düzeltme Müşterilerden gelen geribildirimleri izleme Standartları belirlemek için müşterilerle etkileşim Müşteri tatmini faktörlerinin ölçümü ve değerlendirilmesi</p>	<p>Tan, Kannan, Handfield ve Ghosh 1999</p>
<p>Performans Ölçütleri Net Kâr Yıllık Toplam Gelir Yıllık Toplam Üretim Maliyeti Yıllık Toplam Satış Maliyeti Satış Hacmindeki Yıllık Büyüme Pazar Payındaki Yıllık Büyüme Müşteri Tatmini Marka Farkındalığı Müşteri Sadakati Ürünlerin Algılanan Kalitesi Konaklama İşletmeleri ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi Sunulan Ürünlerde Rakiplerden Farklılık Maliyetlerde Rakiplere Göre Avantajlar Belirli Bir Müşteri Kesiminin İhtiyaç Ve Beklentilerini Karşılama Yeteneği Rakiplerin Sunabileceği Her Türlü Ürün/Hizmete Karşılık Verebilme Düzeyi</p>	<p>Tan, Kannan, Handfield ve Ghosh 1999; Tan, Handfield ve Krause, 1998; Aaker, 1991, 2000 Yoo ve Donthu, 2001; Porter, 1980, 1985</p>

Kuzey Kıbrıs çok büyük bir turizm potansiyelini içeren bir destinasyondur. Ancak, uygulanan izolasyonlar ve ambargolar nedeniyle bu potansiyelden tam olarak yararlanamamaktadır. Turizm sektöründe yapılan bir çalışma, yalnızca şimdiki durumu temel aldığı takdirde, gelecekte gerçekleşmesi ihtimali olan gelişmeleri dikkate almadığı için sınırlı bir çalışma olarak literatürde yer alacaktır. Dolayısıyla, yöneticilerin mevcut duruma ilişkin değerlendirmelerinin yanında, Kuzey Kıbrıs'taki açılımların ardından oluşacak ortam ve sonuçları hakkındaki görüşlerine başvurulacaktır. Öncelikle, yöneticilerin tedarik zinciri ilişkilerinde işbirliğinin gerçekleşmesi ve tedarik zincirinin güçlenmesi için önemli olan temel faaliyetler ve performans sonuçları hakkındaki beklentileri sorgulanmaktadır. Daha sonra, açık uçlu sorular yardımıyla, yöneticilerin konu ile ilgili görüşleri ve beklentileri elde edilecektir. Bu amaçla düzenlenen soru kağıtlarının başına mevcut durumu özetleyen ve gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olayları anlatan senaryolar eklenmiştir.

Michael Porter (1985) senaryoların “geleceğin nasıl değişebileceğine ilişkin insanın içinden gelen tutarlı bir görüş” olduğunu belirtmektedir. Senaryo tekniği, geleceği de dikkate alarak yapılan çalışmalarda kullanılmaktadır (Tress ve Tress, 2003; Kelly, Haider, Williams, Englund, 2007). Senaryo tekniğinde öncelikle içinde bulunulan mevcut durumun tanımı ve ayrıca geleceğe ilişki olası olayların tanımları yapılmaktadır. Senaryo analizi, geleceğe yönelik düşünceler geliştirmek için önemli bir araç ve gösterim formatı haline gelmiştir (Yeomana, Lennonb, Blakec, Galtd, Greenwooda, McMahan-Beattie, 2007). Gelecekte gerçekleşmesi muhtemel gelişmeler karşısında, şimdiki duruma göre incelenen değişkenlerin hangi yönlerde ve nasıl değişeceklerinin analizleri yapılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VERİ ANALİZLERİ ve BULGULAR

1. GENEL SORULAR

Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. 6 adet tatil köyünün de listeye dahil edilmesiyle birlikte toplam sayı 40'a ulaşmaktadır. Veri toplanan konaklama işletmelerinin sayıları ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Dahil Olan Konaklama İşletmelerinin Sınıfları

Sınıflar	Sayı	%
5 Yıldızlı Otel	10	%30.3
4 Yıldızlı Otel	6	%18.2
3 Yıldızlı Otel	14	%42.4
Tatil Köyü	3	%9.1
Toplam	33	%100

Konaklama işletmelerinin yöneticileriyle birebir görüşmeler sonucunda veriler toplandı için, anket formlarının tamamı analizlere dahil edilmek için uygun bulunmuştur. Araştırmanın işletmelerinde uygulanması iznini vermeyen bir adet 5 yıldızlı otelden ve maalesef içinde buldukları zor şartlar altında tamamen veya geçici bir süre için faaliyetlerini durduran bazı üç yıldızlı oteller ve tatil köylerinden veri toplanamamıştır. Evrenin yaklaşık olarak %83'ünü temsil eden örneklem, sonuçların Kuzey Kıbrıs konaklama sektörüne genellenmesi için yeterlidir.

Verilerin, her konaklama işletmesinde ilişkilere konu alan faaliyetleri yürüten bölümlerin yöneticilerinden toplanması planlanmıştır. Tedarikçilerle ilişkilerle ilgili kısımların satın-alma bölümü, seyahat acenteleriyle ilgili kısımların satış-pazarlama ve müşterilerle ilgili kısımların satış-pazarlama veya müşteri ilişkileri bölümlerinin

yöneticileri hedef alınmaktaydı. Ancak saha araştırması ilerlediği zaman, konaklama işletmelerinin bazılarında yöneticilerin birkaç fonksiyonu aynı anda yerine getirdiği anlaşıldı. Örneğin bazı konaklama işletmelerinde müşterilerle ilişkilerden ve seyahat acenteleriyle ilişkilerden halkla ilişkiler bölümünün yöneticisi sorumluydu. Diğer bazı konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümü yöneticilerinin satın almadan sorumlu olduğu, bazı ön-büro yöneticilerinin veya satış-pazarlama yöneticilerinin hem müşterilerle ilişkiler hem de seyahat acenteleriyle ilişkilerle ilgilendiği saptandı. Özellikle üç yıldızlı otellerin bazılarında genel müdürler veya genel müdür yardımcıları bu faaliyetlerin kendi yönetimlerinde topladıklarını söylediler. Bahsedilen nedenlerden dolayı, bu konuda bir prensip belirlendi. İlişkilere konu olan faaliyetlerle ilgili her kısım, konaklama işletmelerinde bu faaliyetleri yürüten, yeterli bilgisi, tecrübesi, karar verme yetkisi veya sorumluluğu olan yöneticiler tarafından dolduruldu. Bu şekilde, sorgulanan faaliyetler hakkındaki verilerin gerçekte var olan durumu yansıtması ve geçerlilikleri olması sağlanmış olmaktadır. Anket formlarını dolduran yöneticilerin dağılımları, aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Tablo 9. Soru Formlarını Dolduran Yöneticilerin Anket Kısımlarına Göre Dağılımları

Yöneticilerin Bölgümleri	Tedarikçilerle İlişkilerle İlgili Kısımlar (%)	S.A.'yla İlişkilerle İlgili Kısımlar (%)	Müşterilerle İlişkilerle İlgili Kısımlar (%)
Satın Alma	46,4	3,8	0
Satış-Pazarlama	3,6	30,8	22,2
G.M.Yardımcısı	3,6	7,7	7,4
Genel Müdür	17,9	11,5	14,8
İşletme Sahibi	7,1	7,7	7,4
Yiyecek İçecek	14,3	0	3,7
Ön-Büro	7,1	19,2	25,9
Halkla İlişkiler	0	19,2	11,1
İnsan Kaynakları	0	0	7,4

Tablodan da görüldüğü üzere, tedarikçilerle ilgili faaliyetler Kuzey Kıbrıs'taki (araştırmaya katılan) konaklama işletmelerinin %46'sında satın alma bölümü yöneticileri tarafından yürütölmektedir. Yukarıda bahsedilen durumlardan dolayı, bazı işletmelerde değişik uygulamalara da rastlanmaktadır. Örneğin, araştırma kapsamındaki konaklama

işletmelerinin %17.9’unda tedarikçilerle ilişkilerden genel müdür, %14.3’ünde yiyecek-içecek bölümü ve 7.1’inde ön-büro yöneticisi sorumludur. Özellikle üç yıldızlı otellerin çoğunda, işletme sahipleri aynı zamanda *genel müdürlük* görevini de üstlenmiş durumdadırlar. Ayrıntılı bir belirleme yapabilmek için işletme sahiplerinin yüzdeliği de ayrı olarak belirtilmiştir.

Kuzey Kıbrıs’ta faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde, seyahat acenteleriyle ilişkilerin en çok (%30.8) satış-pazarlama bölümlerinin yöneticilerince yürütüldüğü ortaya çıkmıştır. Diğer bazı konaklama işletmelerinde bu ilişkilerin ön-büro yöneticisi (%19.2), hakla ilişkiler yöneticisi (%19.2) veya genel müdür (%11.5) tarafından yönetildiği görülmektedir.

Müşterilerle ilişkilerin düzenlenmesi hakkında yetkisi, sorumluluğu veya yeterince tecrübesi bulunan yöneticiler en çok ön-büro (%25.9) ve satış-pazarlama (%22.2) bölümlerinde toplanmaktadırlar. Bununla birlikte, diğer bazı yöneticilerin de müşterilerle ilişkilerdeki faaliyetleri yürüttüğü gözlemlenmiştir: genel müdür (%14.8), halkla ilişkiler (%11.1), insan kaynakları (%7.4), işletme sahibi (%7.4), genel müdür yardımcısı (%7.4) ve yiyecek-içecek bölümü yöneticisi (%3.7).

Tablo 10. Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinin Mülkiyet Bakımından Sınıflandırmaları

Konaklama İşletmelerinin Mülkiyetleri	%
Yalnızca KKTC uyruklu kişi/kişilere (veya şirket/şirketlere) aittir.	%65,4
Yalnızca TC uyruklu kişi/kişilere (veya şirket/şirketlere) aittir.	%19,2
KKTC-TC Ortaklığı	%3,8
Diğer	%11,5

Yalnızca KKTC’li kişilere ait konaklama işletmelerinin %17.6’sı 5 yıldızlı, %17.6’sı 4 yıldızlı, %52.9’u 3 yıldızlı, %11.8’i ise tatil köyüdür. Yalnızca TC uyruklu kişilere ait konaklama işletmelerinin ise %60’ı 5 yıldızlı, %20’si 4 yıldızlı ve %20’si tatil köyüdür. Yalnızca TC uyruklu kişilere ait ve araştırmaya katılan 3 yıldızlı otel bulunmamaktadır. Kuzey Kıbrıs’ta faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin 1 tanesi KKTC-TC ortaklığıdır. Yabancılara ait bir adet 5 yıldızlı otel ve iki adet 3 yıldızlı otel bulunmaktadır.

Yöneticilerden tedarikçileri ve seyahat acenteleriyle ilişkilerini resmi olarak mı yoksa gayri-resmi olarak mı düzenlediklerini belirtmeleri istenmiştir. Aşağıda verilen sonuçlarla ilgili tablodan da görülebileceği üzere, konaklama işletmeleri ilişkilerini çoğunlukla resmi (yazılı) sözleşmelerle yürütmeyi tercih etmektedirler.

Tablo 11. Konaklama işletmelerinin Tedarikçileri ve Seyahat Acenteleriyle İlişkilerinin Düzenlenme Şekli

	Tedarikçilerle İlişkiler	Seyahat Acenteleriyle İlişkiler
Resmi (Yazılı) Sözleşme	%57.1	%78.6
Resmi ve Resmi Olmayan Sözleşmeler	%28.6	%17.9
Resmi Olmayan (Sözlü) Sözleşme	%14.3	%3.6

Konaklama işletmelerinin tedarikçiler ve seyahat acenteleriyle ilişkilerini düzenleme şekilleriyle, bu ilişkilere konu olan faktörler arasında anlamlı bağlantıların olup olmadığı ANOVA testleri yardımıyla incelenmiştir. Tedarikçilerle resmi sözleşmelerin yapılıp yapılmaması, tedarikçilerin konaklama işletmelerine yönelik *bağlılık seviyelerine* göre farklılık göstermektedir. Resmi olmayan (sözlü) sözleşmelerin yapıldığı durumlarda, konaklama işletmeleri yöneticileri tedarikçilerin konaklama işletmelerine karşı daha düşük seviyede bağlılık gösterdiklerini belirtmektedirler ($F=2.574$, $p<0.10$). İstatistiksel olarak ortaya çıkan bu sonuç, aynı zamanda yöneticilerin anlattığı bazı durumlarla benzerlik göstermektedir. Resmi sözleşmelerin imzalanmadığı durumlarda, tedarikçiler (örneğin meyve, sebze üreticileri) ürünlerini daha yüksek fiyatlar veren diğer işletmelere satabilmektedirler.

Seyahat acenteleriyle ilişkiler kapsamında yapılan ANOVA testlerinde ise, konaklama işletmelerinin seyahat acentelerine bakış açılarının sözleşme şekline göre farklılık gösterdiği gözle çarpılmaktadır. Seyahat acentelerine karşı bakış açıları olumsuz olan konaklama işletmelerinin daha çok resmi (yazılı) sözleşmeleri tercih ettikleri anlaşılmaktadır ($F = 3.158$, $p=0.06$). Diğer bir deyişle, seyahat acentelerini kendi işletmelerinin bir parçası olarak algılama, seyahat acentelerine ait problemleri kendi problemleri olarak görme ve çözmelerine yardımcı olma, seyahat acentelerinin ürünlerini sürekli olarak geliştirmeyi görev edinme, seyahat acentelerini de ürün geliştirme sürecine

dahil etme ve stratejik planlama sürecini birlikte yürütme gibi faaliyetlere katılımlarında düşük değerler veren konaklama işletmeleri, daha çok resmi sözleşmeler yapmaktadırlar.

Aşağıdaki tablolarda, konaklama işletmelerinin birlikte çalıştıkları tedarikçilerin ve seyahat acentelerinin ülkelerini gösteren tablolar bulunmaktadır. Tabloların ilk sütunundaki yüzdeler, yöneticilerin verdikleri cevapların birbirine eklenmesiyle hesaplanmıştır.

Anket formunda yöneticilerden, birlikte çalıştıkları tedarikçileri ve seyahat acentelerini çalışma sıklığına göre bir sıralamaya koymaları istenmektedir. Birlikte çalıştıkları tedarikçilerin ülkeleri kısmına KKTC'yi yazan yöneticilerin %36.7'si birinci sıraya ve %5'i ikinci sıraya KKTC'yi belirtmiştir. Toplam yüzdeliği 40 olan Türkiye Cumhuriyetinde faaliyet gösteren tedarikçilerin ise %31.7'si ikinci sırada yüzde 8.3'ü birinci sırada yer almaktadır.

Tablo 12. Konaklama işletmelerinin Birlikte Çalıştığı Tedarikçilerin Ülkeleri

	Tedarikçiler	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra
KKTC	%41.7=>	%36.7	%5.0	-
TC	%40.0=>	%8.3	%31.7	-
İngiltere	%10.0=>	%1.7	-	%8.3
Diğer Avrupa Ülkeleri	%6.7=>	-	-	%6.7
Diğer Ülkeler	%1.7=>	-	-	%1.7

Seyahat acenteleri kısmında ise, %33.3 paya sahip KKTC'deki seyahat acentelerinin %22.2'si birinci sırada, %3.7'si ikinci sırada, %7.4'ü ise üçüncü sırada yer almaktadırlar. Türkiye'deki ve İngiltere'deki seyahat acentelerinin toplam yüzdeleri aynı olmasına rağmen, sıralamalarında farklılıklar bulunmaktadır. Birlikte çalıştıkları seyahat acentelerinin ülkeleri sıralamasında Türkiye yoğunlukla ikinci sıraya yazılırken, İngiltere üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 13. Konaklama işletmelerinin Birlikte Çalıştığı Seyahat Acentelerinin Ülkeleri

	Seyahat Acenteleri	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra
KKTC	%33.3=>	%22.2	%3.7	%7.4
TC	%29.6=>	%8.6	%16	%4.9
İngiltere	%29.6=>	%3.7	%11.1	%14.8
Almanya	%5.0=>	-	%2.5	%2.5
Diğer Ülkeler	%2.5=>	%1.25	-	%1.25

Konaklama işletmelerindeki toplam konaklamalar içerisinde en yüksek payı Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları almaktadır (%34.6). TC vatandaşları aynı zamanda

yöneticilerin yapmış oldukları sıralamalarda da en çok birinci sıraya yazılmaktadır. İkinci sırada İngiltere'den gelen misafirler yer alırken (%32.1), üçüncü sırada KKTC vatandaşları bulunmaktadır (%14.8). Yöneticilerin yaptığı sıralamalar göz önünde bulundurulursa, KKTC vatandaşlarının çoğunlukla ikinci sıraya yazıldıkları görülmektedir.

Tablo 14. Konaklama işletmelerinde Konaklayan Müşterilerin Uyrukları

	Müşteriler	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra
TC	%34.6=>	%17.3	%14.8	%2.5
İngiltere	%32.1=>	%17.3	%7.4	%7.4
KKTC	%14.8=>	%1.2	%7.4	%6.2
Almanya	%11.1=>	-	%2.5	%8.6
Diğer Avrupa Ülkeleri	%6.2=>	-	-	%6.2
Diğer Ülkeler	%1.2=>	-	%1.2	-

Genel soruların yedinci grubunda, yöneticilerden işletmelerinde konaklayan misafirleri “münferit olarak konaklama işletmesine gelenler, seyahat acenteleri aracılığıyla konaklama işletmesine gelenler ve diğer.....” grupları altına yüzdeleriyle beraber yazmaları istenmiştir. Yöneticilerden elde edilen sonuçlara göre, konaklama işletmelerinde konaklayan misafirlerin %48.9'u seyahat acenteleri aracılığıyla, %33.6'sı münferit olarak ve %17.5'i diğer şekillerde konaklama işletmelerine ulaştıkları tespit edilmiştir. Belirlenen yüzdelerle seyahat acentelerinin önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Diğer seçeneğinde yer alan müşterilerin büyük bir çoğunluğunun kumarhaneler aracılığıyla geldiği yöneticilerin verdiği cevaplardan anlaşılmaktadır.

2. ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Konaklama işletmelerindeki ilgili bölümlerin yöneticilerinden anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler, analiz edilip sonuçları yorumlanmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliği, tutarlı sonuçlar elde etme yeteneğidir (Nunnally, 1988). Bu amaçla, içsel tutarlılığın olup olmadığına; diğer bir deyişle ölçeği oluşturan maddeler arasındaki korelasyona bakılmaktadır (Nunnally, 1988). Güvenilirlik analizi amacıyla kullanılan en yaygın metot kapsamında, içsel tutarlılık güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha) değerlendirilmektedir (Cronbach, 1951).

Kullanılan anketler için gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri, belirlenen ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kurulmuş olan ölçeklerde içsel tutarlılığın var olduğunu kabul etmek için alfa katsayısının 0.70 veya üzerinde olması beklenmektedir (Nunnally, 1988). Hesaplanan güvenilirlik katsayıları (Cronbach alpha) neredeyse ölçeklerin tamamında 0.70'in üzerinde çıkmıştır.

Tablo 15. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Anketler	
	Şimdi	Gelecek
	Alfa Katsayısı	Alfa Katsayısı
Tedarikçilerle İlişkiler	.90	.93
K.İ.-Tedarikçi Arasındaki İletişim Çabaları	.70	.71
Tedarikçi Geliştirme Çabaları	.83	.86
K.İ.'nin Tedarikçilerine karşı Bakış Açısı	.85	.89
Tedarikçilerin Konaklama İşletmelerine Bağlılıkları	.87	.87
Tedarikçilerin Performansı	.72	.83
Seyahat Acenteleriyle İlişkiler	.81	.83
K.İ.-Seyahat Acenteleri Arasındaki İletişim Çabaları	.78	.72
Seyahat Acentelerini Geliştirme Çabaları	.71	.77
K.İ.'nin Seyahat Acentelerine karşı Bakış Açısı	.77	.74
Seyahat Acentelerinin K.İ.'ne Bağlılıkları	.70	.76
Seyahat Acentelerinin Performansı	.92	.77
Müşterilerle İlişkiler	.72	.72
K.İ.-Müşteriler Arasındaki İletişim Çabaları	.80	.71
K.İ.'nin Müşterilerine karşı Bakış Açısı	.73	.68
K.İ.'nin Müşteri İlişkilerini Yönetmekle İlgili Yeteneği	.87	.90
Konaklama İşletmelerinin Performans Düzeyi	.87	.83

Gelecekteki olası gelişmeleri anlatan senaryoya göre cevaplanan ikinci soru kağıdındaki “konaklama işletmelerinin müşterilerine karşı bakış açısıyla” ilgili ifadelerin alfa katsayısı 0.68 olarak hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilir olması için yaygın olarak kabul edilen 0.70 katsayısından çok da uzak olmayan bu değer, birçok araştırmacı tarafından 0.60'ın üzerinde olmasıyla birlikte güvenilir olarak nitelendirilmektedir (Malhotra ve Peterson, 2006, s. 274).

Geçerlilik

Geçerlilik, bir yöntemin hedeflediği olguyu ölçüp ölçmediğini belirlemektedir. Literatürde, ölçeklerin geçerliliğinin ortaya konulması için birçok değişik geçerlilik çeşidinden bahsedilmektedir. Ölçeğin geçerliliğini farklı açılardan ele alan bu yöntemler değişik isimlerle anılmaktadırlar. Bunlar arasında görünüş (yüz) geçerliliği (face validity), içerik geçerliliği (content validity), yakınsak geçerlilik (convergent validity) gibi geçerlilik çeşitleri gösterilebilir.

Görünüş (yüz) geçerliliği, geçerliliğin anlaşılması için kullanılan en zayıf yöntem olmasına rağmen, soru formunun görünüşünün düzenlenmesi açısından yararlıdır. Bu noktada, soru formunun yalnızca görünüş bakımından geçeli olup olmadığına bakılmaktadır (Kaplan ve Sacuzzo, 1993). İçerik geçerliliği ise, ölçeğin teorik olarak ortaya konulan çerçeveyi temsil edecek içeriğe sahip olmasını sağlamak amacını taşımaktadır. Kullanılan değişkenlerin literatürde ve uygulamada bahsi geçen değişkenler olması sonucu içerik geçerliliği sağlanabilmektedir. Bu uygulama, istatistiksel bulgulara değil, öznel ve mantıksal değerlendirmelere dayanmaktadır (Kaplan ve Sacuzzo, 1993). Bu amaçla, anket formunda yer alan soruların anlamlı olup olmadığı konusunda konaklama işletmeleri yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Elde edilen öneriler ve yorumlar ışığında, soru formunda gerekli düzeltmeler yapılarak soru formunun içerik ve görünüş bakımından geçerli olması sağlanmıştır. Ölçeği oluşturan boyutların güvenilirlik ve geçerlilikleri kabul görmüş çalışmalardan (Krause 1999, 1997; Krause ve Ellram, 1997; Krause, Pagell ve Curkovic, 2001; Pagell ve Krause, 2002; Tan, Kannan, Handfield ve Ghosh 1999; Tan, Handfield ve Krause, 1998; Aaker, 1991, 2000; Yoo ve Donthu, 2001; Porter, 1980, 1985) alınmış olması diğer bir deyişle “literatürde ve uygulamada bahsi geçen değişkenler olması” geçerliliğin sağlanmasına destek vermektedir.

Yakınsak geçerlilik, bir boyutu oluşturan değişkenlerin birbirlerine yakınlıklarını ve birlikteliklerini temsil etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için hesaplanan Cronbach alfa değerleri, maddelerin birbirlerine olan bağlılık ve tutarlılıklarını belirlemesi dolayısıyla bir yakınsak geçerlilik (convergent) göstergesi olarak da kullanılabilir (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991). Analizler sonucu ortaya çıkan güvenilirlik alfa

katsayıları, boyutlar içerisinde yer alan değişkenlerin aynı yapıyı oluşturduğuna işaret etmektedir.

Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı, veri toplamak amacıyla kullanılan anket aracının, konaklama işletmelerinin tedarikçiler, seyahat acenteleri ve müşterilerle ilişkilerini ölçme yeteneği olduğu ve tutarlı sonuçları sağlayacağı kabul edilmiştir.

3. TEDARİK ZİNCİRİ İÇERİSİNDEKİ İLİŞKİLERİN ORTALAMALARI VE EŞLEŞTİRİLMİŞ ÖRNEKLEMLER T-TESTLERİ

3.1. Tedarik Zinciri İçerisindeki İlişkilerin Ortalamaları

3.1.1. Tedarikçilerle, Seyahat Acenteleriyle ve Müşterilerle İlişkilerin Ortalamaları

Konaklama işletmeleriyle tedarikçiler, seyahat acenteleri ve müşteriler arasındaki ilişkilerin mevcut durumlarını saptamak bu tezin ortaya çıkarmaya çalıştığı konular kapsamındadır. İlerleme kaydedebilmek için öncelikle mevcut durumun ortaya konulması ve hangi noktalarda güçlü ve hangi noktalarda zayıf olduğu belirlenmesi gerekmektedir. Aşağıdaki kısımlarda başlangıç olarak, ilişkilere konu olan faaliyetlerin ortalamaları üzerinde durulmaktadır.

Tablo 16. Tedarikçilerle, Seyahat Acenteleriyle ve Müşterilerle İlişkilerin Ortalamaları

Tedarikçilerle İlişkiler	Mevcut Duruma Ait Ortala.	Gelecekle İlgili Beklentilerin Ortalamaları
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, sık sık gerçekleşmektedir.....	4,24..	4,58
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, resmiyete gerek duymadan gerçekleşmektedir...	3,97..	4,12
Bu ilişkide, diğer tarafın işine yarayacak olan her bilgi, ihtiyacı olanak..... sağlanmaktadır.	3,79.	4,21
Herhangi birimizi etkileyebilecek olaylar ve değişimler hakkında..... birbirimizi haberdar ederiz.	4,27	4,45
Tedarikçilerin performanslarını belirlenmiş yöntem ve prosedürler..... kullanarak resmi olarak değerlendirme	3,76	4,18

Tablo 16. Tedarikçilerle, Seyahat Acenteleriyle ve Müşterilerle İlişkilerin Ortalamaları (Devamı)

Tedarikçilerle İlişkiler	Mevcut Duruma Ait Ortala.	Gelecekle İlgili Beklentilerin Ortalamaları
Performanslarını artırmak amacıyla tedarikçileri ziyaret etme.....	3,33	4,06
Sağladıkları girdilerin nasıl kullanıldığından haberdar olmaları.....	3,48	3,85
Mal ve hizmetlerin kalitesi konusunda geribildirim sağlama.....	4,15	4,27
Ürünlerde gelişme elde etme adına kılavuz ilkeler ve iş yapma..... usulleri sağlama	3,70	4,18
Problemleri aşmada birbirimize yardımcı olma.....	4,21	4,39
Tedarikçilerin personelini yetiştirme / eğitime.....	2,88	3,64
Tedarikçilere kaynak sağlama.....	2,76	3,24
Tedarikçilerin işletmelerinde yatırım yapma.....	2,42	3,30
Başarıların / performansların ödüllendirilmesi.....	3,15	3,61
Tedarikçilerimizi kendi işletmemizin bir parçası olarak görürüz.....	3,73	3,94
Tedarikçilerimize ait problemleri bizim de problemimiz olarak görürüz....	3,21	3,76
Tedarikçilerimize ait problemleri çözmelerine yardımcı oluruz.	3,33	3,64
Tedarikçilerimizin ürünlerini sürekli olarak geliştirmek bizim de görevimizdir.....	3,42	3,88
Tedarikçilerimizi de ürün geliştirme sürecine dahil ederiz.....	3,42	4,03
Stratejik planlama sürecini tedarikçilerimizle birlikte yürütürüz.....	3,36	3,79
Tedarikçilerimiz işletmemize karşı güçlü bir sadakat hissine sahiptirler....	3,70	3,94
Tedarikçilerimiz bize yardım etmek adına uzun-vadeli bir yatırım..... yapmaya isteklidirler.	3,45	3,97
Tedarikçilerimiz, ilişkimizi uzun-dönemli bir birliktelik olarak görürler....	4,06	4,33
Tedarikçilerimiz, bizi memnun etmek adına her türlü kaynağı bizimle paylaşmaya hazırdırlar.	3,73	4,18
Genel Ortalama	3,56	3,98

5'li Likert Ölçeği: 1=Kesinlikle Katılmıyorum-5=Tamamen Katılıyorum

Konaklama işletmeleri açısından tedarikçilerle ilişkilerin genel ortalaması 3.56'dır. En yüksek ortalamalar arasında olaylar ve değişimler hakkında birbirlerini haberdar etme (4.27), sık sık gerçekleşen bilgi paylaşımı (4.24), problemleri aşmada yardımcı olma (4.21), mal ve hizmetlerin kalitesi konusunda geribildirim sağlama (4.15) gibi faaliyetler bulunmaktadır. Tedarik zincirinin ve üyelerinin etkinlik ve verimliliğini geliştirebilmek açısından oldukça önemli olan bu faaliyetlerde yüksek ortalamalara sahip olmak, Kuzey Kıbrıs turizm sektörünün güçlü taraflarıdır. Bu güçlü yanların yanında zayıf olan noktaların da bilinmesi ayrıca önemlidir. Tedarikçilerin işletmelerinde yatırım yapma (2.42),

tedarikçilere kaynak sağlama (2.76) ve tedarikçilerin personeli yetiştirme/eğitme (2.88) gibi tedarikçi geliştirme çabaları ortalamanın oldukça altında kalmıştır. Anketi cevaplayan yöneticilere göre bu gibi tedarikçi geliştirme faaliyetleri konaklama işletmelerinin sorumlulukları içerisinde değildir. İleriki kısımlardaki tedarikçilerle ilişkilerin konaklama işletmelerinin performansları üzerindeki etkisi ortaya koyan analizlerde de, tedarikçilerin performansını geliştirme çabalarının istatistiksel olarak anlamlı etkilerine rastlanmamış olması yöneticilerin bu görüşlerini destekler niteliktedir.

Konaklama işletmelerindeki yöneticilere verilen ikinci senaryoya göre elde edilen sonuçlar, yöneticilerin KKTC'ye yönelik izolasyonların/ambargoların ortadan kalkmasıyla birlikte tedarikçileriyle ilişkilerinde gelişmeler beklediklerini göstermektedir (genel ortalama: 3,98). Yöneticilerin cevaplarındaki en yüksek ortalamalar sık sık gerçekleşmesini bekledikleri bilgi paylaşımı (4.58), olaylar ve değişimler hakkında birbirlerini haberdar etme (4.45) gibi iletişim kurma çabalarıyla ilgili faaliyetlere aittir. Ortaya çıkan sonuçlar, mevcut duruma göre geride kalınan bazı noktalarda gelişmeler kaydedileceği konusunda umut vermektedir. Şimdiki durum ile gelecekte gerçekleşmesi beklenen olası duruma göre, ilişkilerde anlamlı farklılıkların olup olmadığına bir sonraki kısımda yapılan eşleştirilmiş örneklem t-testleri yardımı ile bakılmıştır.

Seyahat acenteleriyle ilişkilerde elde edilen en yüksek ortalama olaylar ve değişimler hakkında tarafların birbirlerini haberdar etmeleridir. Gerek tedarikçilerle gerekse seyahat acenteleriyle ilişkilerde kendini gösteren bu faktör, Kuzey Kıbrıs turizm sektöründeki işletmelerin iletişim kurmakla ilgili çabaların önemini kavramış olduğu anlamına gelmektedir. Ortalama puanı yüksek olan bilgi paylaşımı faaliyeti de bu sonucu desteklemektedir. Bunun yanında, konaklama işletmeleri yöneticileri, sattıkları ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları için seyahat acentelerindeki çalışanları davet etmekte ve ürünleri tanıtmaktadırlar. Bu durum, seyahat acentelerindeki işgörenlerin çok daha bilinçli ve etkili bir şekilde hareket etmelerine imkan tanımaktadır.

Tablo 17. Seyahat Acenteleriyle İlişkilerin Ortalamaları

Seyahat Acenteleriyle İlişkiler	Mevcut Duruma Ait Ortala.	Gelecekle İlgili Beklentilerin Ortalamaları
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, sık sık gerçekleşmektedir.....	4,15	4,61
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, resmiyete gerek duymadan gerçekleşmektedir....	3,70	3,94
Bu ilişkide, diğer tarafın işine yarayacak olan her bilgi, ihtiyacı.....	3,73	4,39
olana sağlanmaktadır		
Herhangi birimizi etkileyebilecek olaylar ve değişimler hakkında.....	4,18	4,70
birbirimizi haberdar ederiz.		
Seyahat acentelerinin performanslarını belirlenmiş yöntem ve.....	3,91	4,58
prosedürler kullanarak resmi olarak değerlendirme		
Seyahat acentelerini, performanslarını artırmak amacıyla ziyaret etme.....	3,91	4,52
Sattıkları ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları için seyahat.....	4,09	4,55
acentelerindeki çalışanları işletmemize davet etme		
Mal ve hizmetlerin kalitesi konusunda geribildirim sağlama.....	3,97	4,61
Ürünlerde gelişme elde etme adına kılavuz ilkeler ve iş yapma		
usulleri sağlama.....	3,73	4,42
Problemleri aşmada birbirimize yardımcı olma.....	4,06	4,52
Seyahat acentelerinin personelini yetiştirme / eğitime.....	2,97	3,67
Seyahat acentelerinin kaynak sağlama.....	2,79	3,21
Seyahat acentelerinin işletmelerinde yatırım yapma.....	2,21	3,03
Başarıların / performansların ödüllendirilmesi.....	3,45	3,85
Seyahat acentelerini kendi işletmemizin bir parçası olarak görürüz.....	4,00	4,21
Seyahat acentelerine ait problemleri bizim de problemimiz olarak görürüz.....	3,91	4,45
Seyahat acentelerine ait problemleri çözmelerine yardımcı oluruz.....	3,85	4,30
Seyahat acentelerinin ürünlerini sürekli olarak geliştirmek.....	3,48	4,12
bizim de görevimizdir.		
Seyahat acentelerini da ürün geliştirme sürecine dahil ederiz.....	3,55	4,30
Stratejik planlama sürecini seyahat acenteleri ile birlikte yürütürüz.....	3,24	4,18
Seyahat acenteleri işletmemize karşı güçlü bir sadakat hissine sahiptirler.....	3,42	4,27
Seyahat acenteleri bize yardım etmek adına uzun-vadeli bir yatırım.....	3,24	4,12
yapmaya isteklidirler.		
Seyahat acenteleri ilişkimizi uzun-dönemli bir birliktelik olarak görürler.....	3,76	4,45
Seyahat acenteleri, bizi memnun etmek adına her türlü kaynağı.....	3,15	4,00
bizimle paylaşmaya hazırdırlar.		
Genel Ortalama	3,60	4,21

5'li Likert Ölçeği: 1=Kesinlikle Katılmıyorum-5=Tamamen Katılıyorum

Seyahat acenteleriyle ilişkilerin ortalaması tedarikçilerle ilişkilerin ortalamasının üzerindedir. Bu sonuç, konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle ilişkilerine daha

fazla önem verdiğini göstermektedir. Diğer taraftan, ortalamanın altında kalan bazı faaliyetler de dikkat çekmektedir. Bunlardan en önemlileri seyahat acentelerinin işletmelerinde yatırım yapma, seyahat acentelerinin kaynak sağlama ve seyahat acentelerinin personelini yetiştirme/ eğitme gibi seyahat acentesi geliştirmeyle ilgili çabalarıdır. İleriki kısımlarda, seyahat acenteleri geliştirme çabalarının müşteri ilişkilerini yönetme yetenekleri üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Birlikte çalıştığı seyahat acenteleri ne kadar yetkin olurlarsa, konaklama işletmelerinin müşterileriyle ilişkilerini çok daha etkin bir şekilde yönetebilecekleri beklenmektedir. Dolayısıyla, Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin bu konunun üzerinde daha fazla durmaları yararlı sonuçları içerisinde bulunduracaktır.

Gelecekte KKTC üzerine uygulanan izolasyonların ve ambargoların kaldırılmasıyla birlikte, konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle ilişkileri kapsamındaki faaliyetlerde gözle görülür ölçüde artış olacağı beklenmektedir. Artan müşteri talebi ve dolayısıyla işlemlerle beraber konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle şimdiki durumdan çok daha yoğun bir şekilde ilişki kuracakları kuşkusuzdur. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, konaklama işletmelerindeki yöneticiler seyahat acenteleriyle ilişkilerinin, mevcut yapı içerisinde çok da etkili ve verimli olmadığını farkındadırlar. Bununla birlikte, gelecekteki olası gelişmeler gerçekleşse bile, yöneticiler seyahat acentesi geliştirme faaliyetlerine karşı temkinli yaklaşmakta ve şimdiki fikirlerine bağlı kalmaktadırlar. Seyahat acentesi geliştirmekle ilgili faaliyetlerin ortalamalarında artışlar görülse de, diğer ortalamaların altında kalmaya devam etmektedir.

Konaklama işletmelerinin müşterilerle ilişkiler kapsamında yürüttüğü faaliyetlerde elde edilen ortalamaların tamamına yakını (bir tanesi hariç) 4'ün üzerinde çıkmıştır. Bu durum, konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerine verdikleri önemi ortaya koymaktadır. Yöneticiler, müşterilerinin (misafirlerinin) problemlerini kendi problemleri olarak görme (4.88) ve çözmelerine yardımcı olma (4.88) çabalarını ayrıca vurgulamaktadırlar. Gerek politik izolasyonlar altında gerekse izolasyonların kalkmasıyla birlikte, müşterilerle ilişkiler konaklama işletmelerinin önceliği olmaya devam edecektir. Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin bu konuyla ilgili görüşlerine ve çeşitli analizlerden elde edilen sonuçlara ileriki kısımlarda daha ayrıntılı bir şekilde yer verilmektedir.

3.1.2. Tedarikçilerin Performans Seviyesi, Seyahat Acentelerinin Performans Seviyesi ve Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yetenekleri

Tedarik zinciri içerisindeki her bir halkanın sağlamlığı zincirin tamamının gücünü belirlemektedir. Dolayısıyla, tedarikçilerin ve seyahat acentelerinin performansları da inceleme kapsamında olmalıdır. Aşağıdaki tabloda, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin birlikte çalıştıkları tedarikçilerin performansları hakkında yapmış oldukları değerlendirmelerin ortalamaları verilmektedir. Yöneticiler, en çok tedarikçilerin güvenilir teslimatlar yapmalarından memnunken, yenilikçiliklerini en düşük performans ölçütü olarak değerlendirmektedirler. İkinci senaryoyu temel alarak verilen cevaplar incelendiğinde, tedarikçilerin yetersiz kaldığı birçok noktada kendini geliştirecekleri beklenmektedir.

Tablo 18. Tedarikçilerin Performans Seviyeleri

Tedarikçilerin Performans Ölçütleri	Mevcut Duruma Ait Ortala.	Gelecekle İlgili Beklentilerin Ortalamaları
Tedarikçilerimizin ürün kalitesi yüksektir.....	3,88	4,03
Tedarikçilerimizin teslimatları zamanındadır.....	4,21	4,21
Tedarikçilerimizin teslimatları güvenilirdir.....	4,30	4,42
Tedarikçilerimizden elde ettiğimiz girdilerin maliyeti makuldür...	4,03	4,42
Tedarikçilerimiz değişen ihtiyaçları karşılamada esnektirler.....	3,88	4,45
Tedarikçilerimiz değişen ihtiyaçları karşılamada yenilikçidirler....	3,79	4,21

5'li Likert Ölçeği: 1=Kesinlikle Katılmıyorum-5=Tamamen Katılıyorum

Araştırmaya katılan yöneticiler, seyahat acentelerinin performanslarını tedarikçilerinden daha düşük bulmaktadır. Seyahat acentelerinin performans ortalamaları tedarikçilerin altında kalmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticileri, en çok seyahat acentelerinin ürün/hizmet kaliteleri konusunda endişelenmektedirler. Kuzey Kıbrıs'ın politik durumunda gelecekteki olumlu gelişmelerle birlikte, seyahat acentelerinin çok daha etkin bir şekilde faaliyet göstermeleri beklenmektedir.

Tablo 19. Seyahat Acentelerinin Performans Seviyeleri

Seyahat Acentelerinin Performans Ölçütleri	Mevcut Duruma Ait Ortala.	Gelecekle İlgili Beklentilerin Ortalamaları
Seyahat acentelerinin ürün/hizmet kaliteleri yüksektir.....	3,27	4,39
Seyahat acenteleri ürünlerin müşterilere ulaştırılması konusunda.. yeteneklidirler.	3,58	4,48
Seyahat acenteleri ürünlerimizi makul fiyatlardan satarlar.....	3,48	3,97
Seyahat acenteleri değişen ihtiyaçları karşılamada esnekler.....	3,58	4,30
Seyahat acenteleri değişen ihtiyaçları karşılamada yenilikçidirler.	3,55	4,27

5'li Likert Ölçeği: 1=Kesinlikle Katılmıyorum-5=Tamamen Katılıyorum

Konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin müşteri ilişkilerine verdikleri önem, müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili ifadelerdeki yüksek ortalamalardan anlaşılmaktadır. Ortalamaların tamamı dördün üzerindedir. Gelecekte, izolasyonların ve ambargoların kaldırılmasıyla birlikte, yöneticiler müşteri ilişkilerini çok daha etkili bir şekilde yöneteceklerini de verdikleri cevaplardan belli etmektedirler.

Tablo 20. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Faaliyetlerin Ortalamaları

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Faaliyetler	Mevcut Duruma Ait Ortalamalar	Gelecekle İlgili Beklentilerin Ortalamaları
Müşteri beklentilerini belirleme.....	4,42	4,88
Müşteri ilişkilerini kurmak için gerekli olan faktörleri..... belirleme	4,52	4,76
Müşteri ilişkilerini sürdürmek için gerekli olan faktörleri..... belirleme	4,55	4,70
Müşterilerin bizimle iletişim kurma olanaklarını artırma.....	4,67	4,82
Şikayetleri değerlendirme.....	4,64	4,91
Hizmetle ilgili hataları düzeltme.....	4,67	4,76
Müşterilerden gelen geribildirimleri izleme.....	4,42	4,73
Standartları belirlemek için müşterilerle etkileşim.....	4,18	4,67
Müşteri tatmini faktörlerinin ölçümü ve değerlendirilmesi....	4,27	4,64

5'li Likert Ölçeği: 1=Kesinlikle Katılmıyorum-5=Tamamen Katılıyorum

Konaklama işletmelerinin performansları birçok farklı açıdan değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme kapsamında hem finansal hem de finansal olmayan ölçütler kullanılmıştır. Bu aşamada, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin öncelikle üzerinde durmaları gereken noktalar, genel ortalamanın altında kalan ölçütler olmalıdır: net kâr, yıllık toplam gelir, yıllık toplam üretim maliyeti, yıllık toplam satış maliyeti, marka farkındalığı, maliyetlerde rakiplere göre avantajlar. Tedarikçilerle, seyahat acenteleriyle ve müşterilerle ilişkilerini etkili bir şekilde sürdürmeyi başaran konaklama işletmelerinin, performanslarını artırma fırsatlarına kavuşacakları beklenmektedir. Tedarik zinciri içerisindeki ilişkilerle bahsi geçen ölçütler arasındaki bağlantılar ileriki kısımlarda korelasyon ve regresyon analizlerinde incelenecektir.

Tablo 21. Konaklama İşletmelerinin Performanslarına İlişkin Ortalamalar

Performans Ölçütleri	Mevcut Duruma Ait Ortalamalar	Gelecekle İlgili Beklentilerin Ortalamaları
Net Kâr.....	3,30	4,09
Yıllık Toplam Gelir.....	3,61	4,24
Yıllık Toplam Üretim Maliyeti.....	3,82 (2,18)	3,61 (2,39)
Yıllık Toplam Satış Maliyeti.....	3,82 (2,18)	3,85 (2,15)
Satış Hacmindeki Yıllık Büyüme.....	3,36	4,18
Pazar Payındaki Yıllık Büyüme.....	3,61	4,15
Müşteri Tatmini.....	4,24	4,42
Marka Farkındalığı.....	3,88	4,24
Müşteri Sadakati.....	4,33	4,33
Ürünlerin Algılanan Kalitesi.....	4,12	4,42
K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi.....	4,09	4,30
Sunulan Ürünlerde Rakiplerden Farklılık.....	4,03	4,24
Maliyetlerde Rakiplere Göre Avantajlar.....	3,64	4,21
Belirli Bir Müşteri Kesiminin İhtiyaç ve Beklentilerini Karşılama Yeteneği.....	4,24	4,45
Rakiplerin Sunabileceği Her Türlü Ürün/Hizmete Karşılık Verebilme Düzeyi.....	4,33	4,36

5'li Likert Ölçeği: 1=Kesinlikle Katılmıyorum-5=Tamamen Katılıyorum

Gelecekle ilgili senaryonun gerçekleşmesi halinde, yöneticiler yukarıda gösterilen performans ölçütlerinin tamamında artış olacağını beklemektedirler. Tüm ortalamalar dördün üzerindedir. İkinci senaryonun anketinden elde edilen sonuçlara göre, yöneticiler

konaklama işletmelerinin tedarikçiler, seyahat acenteleri ve müşterilerle ilişkilerinde gelişmeler olacağını beklemektedirler. Diğer politik ve ekonomik faktörlerle birlikte, ilişkilerinde de gelişmeler kaydeden işletmelerin performanslarında artış olması beklenmektedir.

Birinci ve ikinci senaryoya göre verilmiş olan cevaplar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı aşağıdaki kısımda eşleştirilmiş örneklem t-testi yardımı ile analiz edilmiştir.

3.2. Eşleştirilmiş Örneklem T-testleri

Eşleştirilmiş örneklem t-testleri, benzer özellikler taşıyan veri setindeki iki değişken arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığını sınamak için kullanılmaktadır (Green, Salkino, ve Akey, 2000; Shannon ve Davenport, 2001). Yöneticilerin şimdiki şartlar altındaki mevcut duruma ve gelecekte politik ve ekonomik sınırlamaların ortadan kalkmasıyla birlikte oluşması muhtemel duruma göre yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farkları ortaya çıkarmak amacıyla, eşleştirilmiş örneklem t-testleri uygulanmıştır. Eşleştirilmiş örneklem t-testi sonuçlarının tamamına yakını (bir tanesi hariç) istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 22. Şimdi ve Gelecek Senaryolar Arası Karşılaştırmalar

Eleşmeler	Senaryo	Ortalama	S.S.	t	P
Konaklama İşletmesi-Tedarikçi Arası İletişim Çabaları	Şimdi	4.07	0.64	-2.324	0.027
	Gelecek	4.34	0.61		
Performans Geliştirme ve Destek	Şimdi	3.32	0.92	-4.265	0.000
	Gelecek	3.87	0.81		
Tedarikçilere Karşı Bakış Açısı	Şimdi	3.41	1.01	-2.961	0.006
	Gelecek	3.83	1.00		
Tedarikçilerin Konaklama İşletmelerine Karşı Bağlılıkları	Şimdi	3.73	1.00	-2.305	0.028
	Gelecek	4.10	0.90		
Tedarikçilerin Performansları	Şimdi	4.02	0.62	-2.093	0.044
	Gelecek	4.29	0.72		
Konaklama İşletmesi-Seyahat Acentesi Arası İletişim Çabaları	Şimdi	3.94	0.95	-2.694	0.011
	Gelecek	4.41	0.62		
Performans Geliştirme ve Destek	Şimdi	3.51	0.50	-4.411	0.000
	Gelecek	4.09	0.58		

Tablo 22. Şimdi ve Gelecek Senaryolar Arası Karşılaştırmalar (Devamı)

Seyahat Acentelerine Karşı Bakış Açısı	Şimdi	3.67	0.66		
	Gelecek	4.26	0.59	-4.431	0.000
Seyahat Acentelerinin Konaklama İşletmelerine Karşı Bağlılıkları	Şimdi	3.39	0.78		
	Gelecek	4.21	0.77	-5.850	0.000
Seyahat Acentelerinin Performansları	Şimdi	3.49	0.83		
	Gelecek	4.28	0.56	-4.541	0.000
K.İ.-Müşteri Arası İletişim Çabaları	Şimdi	4.18	0.79		
	Gelecek	4.42	0.62	-1.753	0.089
Müşterilere Karşı Bakış Açısı	Şimdi	4.31	0.59		
	Gelecek	4.61	0.55	-3.328	0.002
Müşteri İlişkileri ve Yönetimi	Şimdi	4.48	0.50		
	Gelecek	4.76	0.37	-3.491	0.001
Konaklama işletmelerinin Performansı	Şimdi	3.68	0.48		
	Gelecek	4.01	0.32	-4.036	0.000

5'li Likert Ölçeği: 1=Kesinlikle Katılmıyorum-5=Tamamen Katılıyorum

Yukarıdaki tabloda bulunan karşılaştırmaların tamamında, geleceğe ilişkin beklentileri temel alan senaryo daha yüksek ortalamalara sahiptir. Bu durum, yöneticilerin gelecekte meydana gelebilecek gelişmeler sonucunda şimdiki noktadan daha iyi bir noktaya gelineceğini ve bahsi geçen faaliyetlerde ilerlemeler olacağını beklediklerini ortaya koymaktadır.

Şimdiki durumu temel alan senaryonun anketindeki en yüksek ortalama konaklama işletmelerinin müşteri ilişkileri ve yönetimi yetenekleri boyutunda görülmektedir. Boyut 5 üzerinden 4.48 skor elde ederken, gelecekle ilgili durumu anlatan senaryonun anketinde de en yüksek ortalamaya sahiptir (4.76). Elde edilen sonuçlara göre konaklama işletmeleri yöneticileri, KKTC'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yetenekleri konusunda başarılı olduklarını düşünmektedirler. Anketlerin müşterilerle ilgili kısımlarının tamamında 4'ün üzerinde ortalamalar bulunmaktadır.

Diğer taraftan, tedarikçiler ve seyahat acenteleriyle ilgili kısımların ortalamaları şimdiki duruma göre cevaplandırılmış ankette 4'ün üzerine pek çıkamamaktadır. Konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle yürüttükleri ilişkiler çerçevesinde yalnızca iletişim çabalarının dördün üzerinde yer alabildiği görülmektedir. En düşük değer. "performans geliştirme ve destek" çabalarında gözlenmiştir (3.32). Tedarikçilerin performanslarını geliştirmek ve onlara destek olma hususunu konaklama işletmelerinin önemsemedikleri ortaya çıkmıştır. Halbuki, konaklama işletmeleri birlikte çalıştıkları

tedarikçilerine performanslarını geliştirebilmeleri için destek vererek kendi performanslarında artışlar elde edebilirler. Bu çıkarımlarla ilgili sonuçlara, regresyon analizlerinin ardından ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular ileriki kısımlarda yer almaktadır.

Seyahat acenteleriyle ilişkilerdeki en güçlü ortalama, konaklama işletmesi-seyahat acenteleri arasındaki iletişim çabalarına aittir (3.94). Gelecekteki beklentilerle ilgili senaryoya göre cevaplanmış olan ankette de bu ortalama, seyahat acenteleriyle ilişkilerdeki en üst nokta olarak yer almaktadır (4.41). Ortalamaların en düşüğü (3.39), oldukça kritik bir noktayı daha ortaya koymaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticileri, seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıkları konusunda sorunlar olduğu görüşünde birleşmektedirler. İşletmelerin birbirlerine bağlılıkları, ilişkinin sürdürülebilirliği açısından çok önemli bir gerekliliktir. İleriki kısımlarda yapılan regresyon analizleri arasında ortaya çıkan bulgular konunun önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılığı değişkeni seyahat acentelerinin performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinden elde edilen görüşlere göre, seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıkları performanslarını artıran bir etkidir. Dolayısıyla, yöneticilerin öncelikle üzerine eğilmeleri gereken noktalardan bir tanesi de, seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine karşı bağlılıklarını artırmak olmalıdır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, performans açısından tedarikçi, konaklama işletmesi, seyahat acentesi üçlüsü içerisinde en iyi durumdaki tarafın tedarikçiler (4.02); en kötü durumdaki tarafın seyahat acenteleri (3.49) olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin konaklama işletmelerinin performanslarıyla ilgili ölçütlere verdikleri puanların ortalaması ise 3.68'dir. Gelecekte KKTC'ye uygulanan ambargoların ve izolasyonların ortadan kaldırılmasıyla birlikte konaklama işletmelerinin performansının 4 seviyesinin üzerine çıkacağı beklenmektedir.

4. REGRESYON VE KORELASYON ANALİZLERİ

Turizm sektörü tedarik zinciri içerisinde yürütülen faaliyetlerin, işletmelerin performansları üzerindeki etkileri belirlerken regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, konaklama işletmeleri ve diğer tedarik zinciri üyeleri arasındaki ilişkilere konu olan faaliyetler ile performans ölçütleri arasındaki ilişkilerin varlığını ve derecesini ortaya koymak için korelasyon analizlerine başvurulmuştur.

4.1. Konaklama İşletmeleri ile Tedarikçiler Arasındaki İlişkilerin Tedarikçilerin Performansı Üzerindeki Etkisi

Konaklama işletmelerinin ürün ve hizmetlerinin üretiminde girdi elde ettiği işletmelerle kurduğu ilişkilerin tedarikçilerinin performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde, bağımlı değişken tedarikçilerin performansı olarak belirlenirken, bağımsız değişkenler kapsamında “konaklama işletmesi-tedarikçi arasındaki iletişim çabası, tedarikçi geliştirme çabası, konaklama işletmelerinin tedarikçilerine karşı bakış açısı ve tedarikçilerin konaklama işletmelerine bağlılıkları” faktörleri yer almaktadır.

Oluşturulmuş olan kuramsal modele göre, konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle yürüttükleri işbirliğine yönelik faaliyetlerin tedarikçilerin performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunduğu önerilmektedir. Bu hipotezin doğrulunu sınamak için, konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle yürüttükleri faaliyetlerin tedarikçilerin performansı üzerindeki etkisi ortaya koymak gerekmektedir. Bunun için, basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analizde, konaklama işletmelerinin tedarikçilerle ilişkileri bağımsız değişkeninin tedarikçilerin performansı bağımlı değişkeni anlamlı ölçüde etkileyip etkilemediğine ve ne yönde etkilediğine bakılmıştır.

Tablo 23. Tedarikçilerin Performanslarına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1.803	.457		3.397	.000
Konaklama İşletmeleriyle Tedarikçiler Arasındaki İlişkiler	.609	.124	.662	4.923	.000

R = 0.662, R² = 0.439
F (1, 31) = 24.234, p < .001

Bağımlı değişken: Tedarikçilerin performansı

Elde edilen bulgulara göre, konaklama işletmelerinin tedarikçilerle yürüttükleri ilişkiler tedarikçilerin performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahiptir ($\beta=0.662$, $t=4.923$, $p<0.001$). Standartlaştırılmış regresyon katsayısının (β) ve t değerinin pozitif çıkmış olması, konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle yürüttükleri ilişkilerin tedarikçilerin performansını pozitif yönde değiştireceğini ve artıracaklarını işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, konaklama işletmelerinin tedarikçilerle yürüttükleri işbirliğine yönelik faaliyetlerin tedarikçilerin performansını artıracaklarını öneren H1 kabul edilmiştir.

Tablo 24. Tedarikçilerin Performanslarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	B	Standard Hata	β	t	p
Sabit	1.287	0.616	-	2.089	.046
K.İ.-tedarikçi arasındaki iletişim çabaları	0.293	0.130	0.303	2.250	.032
Tedarikçi geliştirme çabaları	0.170	0.121	0.253	1.398	.173
K.İ.'nin tedarikçilerine karşı bakış açısı	-0.020	0.118	-0.034	-0.173	.864
Tedarikçilerin konaklama işletmelerine bağlılıkları	0.279	0.126	0.453	2.212	.035

R = 0.705, R² = 0.497

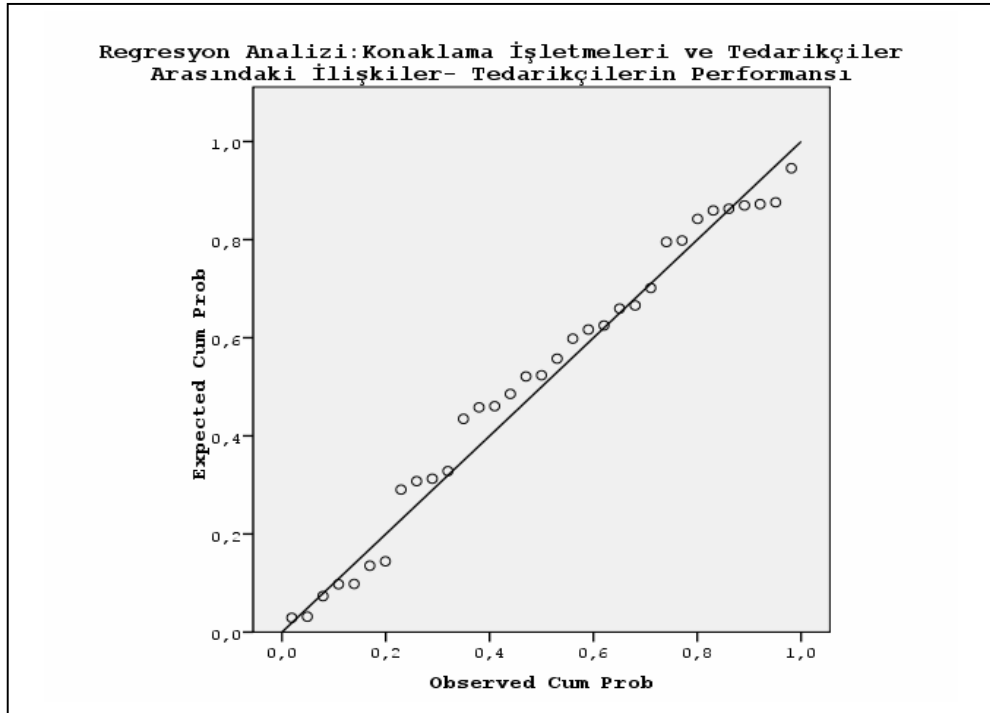
F (4, 28) = 6.924, p = .001

Bağımlı değişken: Tedarikçilerin performansı

Tedarikçilerle ilişkiler kapsamındaki boyutların doğrusal birleşimi, tedarikçilerin performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yapmaktadır. Tedarikçilerle ilişkilerle tedarikçilerin performansı arasındaki korelasyon %71 olarak hesaplanmıştır ($R=0.71$, $F = 6.924$, $p = 0.001$). Konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle ilişkileri

kapsamındaki boyutlar tedarikçilerin performansındaki toplam varyansın yaklaşık %50'sini açıklamaktadır. 1.75 olarak bulunan Durbin-Watson değeri pozitif bir korelasyonun varlığını işaret etmektedir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısının, 1.5 ile 2.5 değer arasında olması nedeniyle, modele dahil edilen değişkenlerin kendi aralarında bir oto korelasyon göstermedikleri anlaşılmaktadır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin tedarikçilerin performansı üzerindeki göreceli önem sırası *tedarikçilerin konaklama işletmelerine bağlılıkları, konaklama işletmeleri-tedarikçi arasındaki iletişim çabası, tedarikçi geliştirme çabaları ve konaklama işletmelerinin tedarikçilerine bakış açısıdır*. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, konaklama işletmeleri-tedarikçiler arasındaki iletişim çabalarının ve tedarikçilerin konaklama işletmelerine bağlılıkları değişkenlerinin tedarikçilerin performansı üzerinde önemli (anlamlı) faktörler olduğu görülmektedir (anlamlılık düzeyi: $p < 0.05$). Tedarikçi geliştirme çabaları ve konaklama işletmelerinin tedarikçilerine karşı bakış açısı değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir.



Şekil 4. Saçılma Diyagramı: Konaklama İşletmeleri ve Tedarikçilerle Arasındaki İlişkiler - Tedarikçilerin Performansları

Yöneticilerin geleceğe ilişkin beklentilerini temel alan ikinci soru kağıdından elde edilen sonuçlara göre, konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle ilişkileri ile tedarikçilerin performansları arasında %78'lik bir korelasyon olacaktır. Tedarikçilerin gelecekteki performansındaki varyansın %61'i konaklama işletmeleriyle yürüttükleri ilişkiler sayesinde açıklanmaktadır. İkinci senaryo kapsamında, tedarikçilerin performansını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ($p=0.01$) etkileyen boyut, tedarikçilerin konaklama işletmelerine olan bağlılıklarıdır.

Önceki bölümlerde, konaklama işletmeleriyle tedarikçiler arasındaki ilişkilerin, ilişkinin düzenlenme şekline göre farklılık gösterip göstermediği, varyans testi (ANOVA) kullanılarak sınanmıştır. Yukarıdaki regresyon analizi sonuçları, tedarikçilerin konaklama işletmelerine karşı bağlılıklarının düşük olduğu durumlarda, konaklama işletmelerinin neden resmi sözleşmeler yapmayı tercih ettiğini de açıklamaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin tedarikçilerle ilişkilerindeki bu tercihi, konaklama işletmelerinin performansını sağlama yolunda attıkları yerinde bir adımdır.

4.2. Konaklama İşletmeleri ile Seyahat Acenteleri Arasındaki İlişkilerin Seyahat Acentelerinin Performansı Üzerindeki Etkisi

Kuramsal olarak oluşturulmuş olan modelde, konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle yürüttükleri ilişkilerin seyahat acentelerinin performanslarını artıracığı beklenmektedir. Bu hipotezin geçerliliğini sınamak için regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları, konaklama işletmeleriyle seyahat acenteleri arasındaki ilişkilerin seyahat acentelerinin performansları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir ($F=10.384$; $\beta=0.501$; $t=3.222$; $p<0.01$). Seyahat acenteleri ile konaklama işletmeleri arasındaki etkili ilişkiler, seyahat acentelerinin performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu sonuçlara göre H3 kabul edilmiştir.

Konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle yürüttüğü ilişkilere konu olan boyutların doğrusal birleşimi, seyahat acentelerinin performansı üzerinde anlamlı bir etki yapmaktadır. Seyahat acenteleriyle ilişkilerle seyahat acentelerinin performansı arasındaki korelasyon %68 olarak hesaplanmıştır. Konaklama işletmelerinin seyahat acenteleriyle

ilişkileri kapsamındaki boyutlar, seyahat acentelerinin performansındaki toplam varyansın yaklaşık %47'sini açıklamaktadır. 2.39 olarak bulunan Durbin-Watson değeri pozitif bir korelasyonun varlığını ayrıca işaret etmektedir.

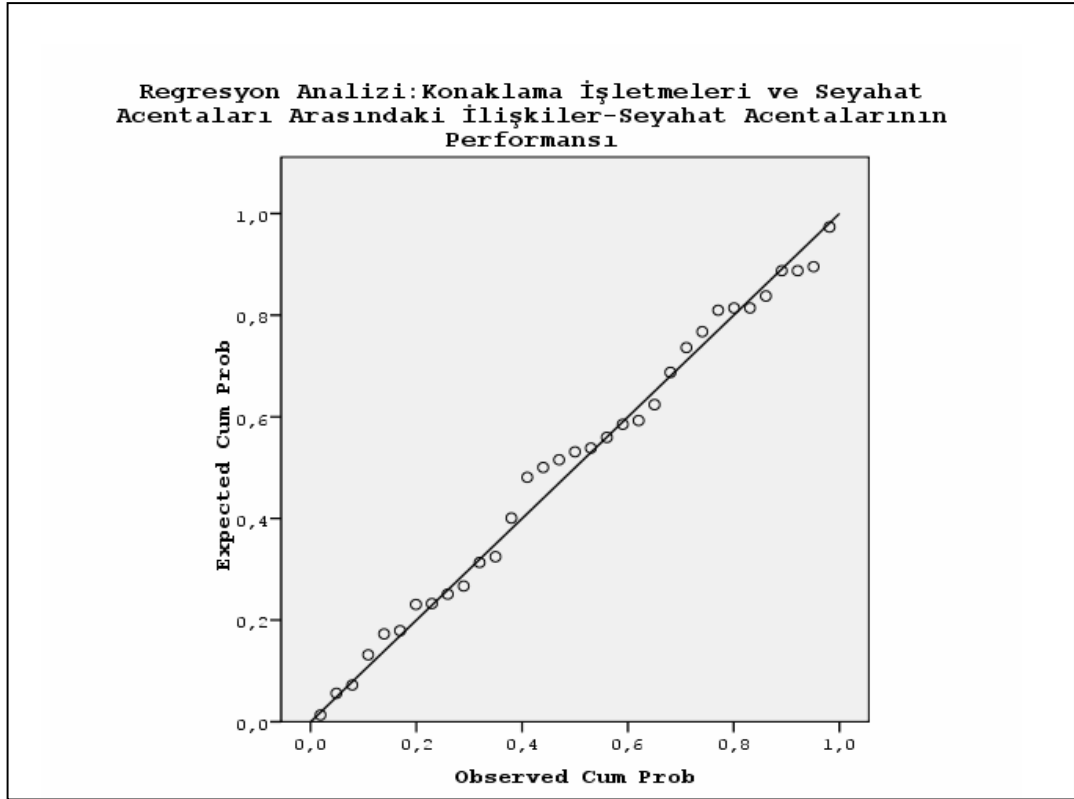
Tablo 25. Seyahat Acentelerinin Performanslarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	B	Standard Hata	β	t	p
Sabit	1.758	0.616	-	1.769	.088
K.İ.-S.A. arasındaki iletişim çabaları	0.306	0.130	0.351	2.190	.037
Seyahat acentesi geliştirme çabaları	-0.251	0.121	-0.150	-1.019	.317
K.İ.'nin S.A.'larına karşı bakış açısı	-0.092	0.118	-0.073	-0.505	.618
Seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıkları	0.279	0.126	0.485	3.154	.004

R = 0.681, R² = 0.464

F_(4, 28) = 6.058, p = .001

Bağımlı değişken: Seyahat acentelerinin performansı



Şekil 5. Saçılma Diyagramı: Konaklama İşletmeleri ve Seyahat Acenteleri Arasındaki İlişkiler – Seyahat Acentelerinin Performansları

Standartlaştırılmış regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin seyahat acentelerinin performansı üzerindeki görece önem sırası ortaya çıkmıştır: *seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıkları, konaklama işletmeleri–seyahat acenteleri arasındaki iletişim çabaları, seyahat acentelerini geliştirme çabaları ve konaklama işletmelerinin seyahat acentelerine bakış açısı*. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, konaklama işletmesi-seyahat acenteleri arasındaki iletişim çabalarının ($p < 0.05$) ve seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıkları ($p < 0.01$) değişkenlerinin seyahat acentelerinin performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiler yaptıkları görülmektedir. Seyahat acenteleri geliştirme çabaları ve konaklama işletmelerinin seyahat acentelerine karşı bakış açısı değişkenlerinin önemli etkilere sahip olmadıkları görülmektedir.

4.3. Müşteri İlişkileri ve Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yetenekleri

Kuramsal olarak kurulmuş model, konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yeteneklerini geliştirebilmek için öncelikle müşterileriyle etkin ilişkiler yürütmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, üretici konumundaki konaklama işletmeleri ile müşteriler arasında çeşitli fonksiyonları yerine getiren seyahat acenteleriyle kurulan ilişkilerin, konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yeteneklerini çok daha fazla geliştireceği öne sürülmektedir. Yapılan istatistiksel analizler bu hipotezleri destekleyici sonuçlar içermektedir.

Öncelikle, konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yetenekleri üzerindeki etkiler ayrı ayrı incelenmiştir. Konaklama işletmelerinin müşterileriyle direkt olarak kurdukları ilişkiler ve seyahat acenteleri aracılığı ile kurdukları ilişkiler ayrı ayrı kurulmuş hipotezlerde ele alınmaktadır. Bu etkiler basit doğrusal regresyon analizleri ile sınanmaktadır. Daha sonra, çoklu regresyon analizlerinden yararlanılarak konaklama işletmelerinin direkt olarak müşterilerle kurdukları ilişkilerin ve seyahat acenteleri aracılığı ile müşterilerle kurdukları ilişkilerin birleştirilmiş etkilerine bakılmıştır. Bu sayede, daha gerçekçi sonuçlara ulaşılabilecektir.

Bahsi geçen ilişkiler çerçevesinde kurulmuş olan hipotezlerden bir tanesi (H5), konaklama işletmelerinin müşterilerle kurduğu ilişkilerin, müşteri ilişkileri yönetimi yeteneği üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunduğunu önermektedir. Bu doğrultuda yapılmış regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ve bağımsız değişkendeki artışın bağımlı değişkende artışa sebep olacağını göstermektedir.

Tablo 26. Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yeteneklerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2.034	.579		3.510	.001
Konaklama İşletmelerinin Müşterilerle Kurdukları Direkt İlişkiler	.576	.136	.607	4.254	.000

R = 0.607, R² = 0.369
F_(1, 31) = 18.099, p < .001

Bağımlı değişken: Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yetenekleri

Konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yetenekleri üzerinde seyahat acenteleriyle yürütmekte oldukları ilişkilerin etki yapıp yapmadığı ile ilgili analiz sonuçları da istatistiksel olarak anlamlıdır (F=6.311, t=2.512, p=0.017). Buna göre, seyahat acenteleriyle yürütülen ilişkiler aynı zamanda konaklama işletmelerinin müşterilerle ilişkilerini daha etkili bir şekilde yönetebilmesini sağlamaktadır.

Ayrı ayrı yapılmış olan basit doğrusal regresyon sonuçları, H5 ve H6 hipotezlerinin kabul edilmesini desteklemektedir. Ancak, daha kesin ve ayrıntılı sonuçlara ulaşabilmek için konaklama işletmelerinin müşterilerle direkt olarak kurdukları ilişkiler ve seyahat acenteleri aracılığı ile kurdukları ilişkilerinin birlikte (toplam) etkileri çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Müşterilerle ilişkiler ve seyahat acenteleriyle ilişkiler konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yetenekleriyle %74'lük bir korelasyon göstermektedir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık olarak %54'ünü açıklamaktadır. Bazı değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı etkileri olmadığı saptansa da, bütünleşik/birleştirilmiş analiz sonuçları konaklama işletmelerinin müşterilerle direkt kurdukları ilişkiler ile seyahat acenteleri arasındaki ilişkilerin anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Buna göre, H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 27. Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yeteneklerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

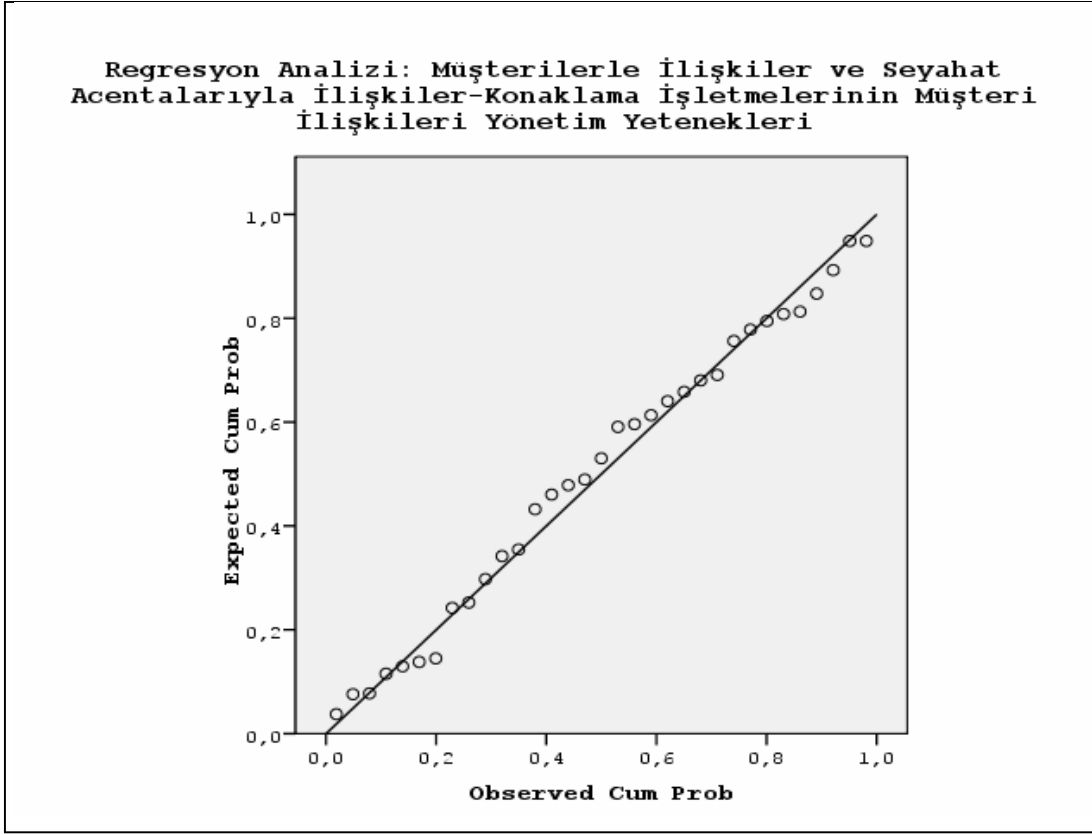
Boyutlar	B	Standard Hata	β	t	p
Sabit	0.645	0.736			
K.İ.'nin müşterilerine karşı bakış açısı	0.395	0.143	0.468	2.757	0.011
K.İ.-müşteriler arasındaki iletişim çabaları	0.445	0.124	0.705	3.595	0.001
K.İ.-SA arasındaki iletişim çabaları	0.256	0.103	0.492	2.492	0.019
Seyahat acentesi geliştirme çabaları	0.284	0.144	0.285	1.975	0.059
K.İ.'nin SA'larına bakış açısı	0.114	0.125	0.151	0.911	0.371
Seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıkları	-0.040	0.102	-0.063	-0.390	0.699

R = 0.737, R² = 0.544

F_(6, 26) = 5.163, p = .001

Bağımlı değişken: Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetim Yetenekleri

Standartlaştırılmış regresyon katsayısına (β) göre, konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yeteneklerini etkileyen bağımsız değişkenler *konaklama işletmesi-müşteriler arasındaki iletişim çabaları*, *konaklama işletmeleri-seyahat acenteleri arasındaki iletişim çabaları*, *konaklama işletmelerinin müşterilerine bakış açısı* ve *seyahat acenteleri geliştirme çabaları* şeklinde (en önemliden başlayarak) sıralanmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, bu dört değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre, konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yeteneklerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkileyen faktörler: konaklama işletmesi-müşteriler arasındaki iletişim çabaları ($p < 0.01$), konaklama işletmeleri-seyahat acenteleri arasındaki iletişim çabaları ($p < 0.05$), konaklama işletmelerinin müşterilerine bakış açısı ($p < 0.05$), seyahat acenteleri geliştirme çabalarıdır ($p < 0.10$). Konaklama işletmelerinin seyahat acentelerine bakış açısı ve seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıkları değişkenleri konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yetenekleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.



Şekil 6. Saçılma Diyagramı: Müşterilerle İlişkiler ve Seyahat Acenteleriyle İlişkiler – Müşteri İlişkilerini Yönetim Yetenekleri

Konaklama işletmelerinin müşterilerle ilişkileri yönetim yeteneklerini etkileyen anlamlı faktörler iletişim çabalarına vurgu yapmaktadır. Müşterilerle ve seyahat acenteleriyle kurulan iletişimin sağlam temellerde kurulması ve sürdürülebilmesinin yollarının aranması konaklama işletmelerinin çok kritik faydalara ulaşmasını sağlayacaktır.

4.4. Performans Seviyeleri ve Tedarik Zinciri İçerisindeki Sonuçlar

Teorik olarak kurulmuş modele göre, konaklama işletmelerinin performansları birlikte çalıştığı tedarikçilerin ve seyahat acentelerinin performanslarından ve konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yeteneklerinden etkilenmektedir. Bu noktada öncelikle, konaklama işletmelerinin genel (toplam) performansı üzerindeki etkiler

incelenecek; daha sonra ise hangi faktörlerin hangi performans ölçütünü etkilediğinin saptanması için, analizler her bir performans ölçütü için tekrar edilecektir.

Konaklama işletmelerinin genel olarak toplam performansı ile tedarikçilerin performansları, seyahat acentelerinin performansları ve konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yetenekleri arasında oldukça yüksek pozitif bir korelasyon bulunmaktadır (%93.4). Bu faktörler, konaklama işletmelerinin performansındaki varyansın %87.2'sini açıklamaktadır. 1.78 olarak bulunan Durbin-Watson değeri pozitif bir korelasyonun varlığını işaret etmektedir. Konaklama işletmelerinin performansını en çok etkileyen faktör 'seyahat acentelerinin performanslarıdır' ($t=2,955$; $p<0.01$).

Daha ayrıntılı analizlere aşağıdaki kısımlarda yer verilmektedir. Ayrıntıların belirlenebilmesi için her bir ilişki için analiz sonuçları ayrı ayrı verilmektedir.

4.4.1. Tedarikçilerin Performansının Konaklama İşletmelerinin Performansı Üzerindeki Etkileri

Konaklama işletmelerinin genel olarak toplam performans seviyesi ile tedarikçilerin performans ölçütleri arasındaki etkilerle ilgili analizler aşağıdaki tablolarda verilmektedir. Öncelikle, konaklama işletmelerinin genel olarak toplam performans seviyesi ile tedarikçilerin performans ölçütleri arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bu korelasyonlar, her bir tedarikçi performans ölçütünün konaklama işletmelerinin genel performans seviyesiyle olan ilişkisini göstermektedir.

Tablo 28. Tedarikçilerin Performans Ölçütleriyle Konaklama İşletmelerinin Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1 Konaklama İşletmelerinin Performansı							
2 Ürün Kalitesi	.30						
3 Zamanında Teslimat	.37*	.28					
4 Güvenilir Teslimat	.04	.61**	.32				
5 Makul Girdi Maliyeti	.45**	.32	.44**	.48**			
6 Esneklik	.48**	.08	.27	.17	.61**		
7 Yenilikçilik	.07	.00	.43*	.23	.21	.20	

* $p<0.05$ 'te anlamlı; ** $p<0.01$ 'de anlamlı

Konaklama işletmelerinin performans seviyesiyle ilişkili olan tedarikçi performans ölçütlerindeki en yüksek korelasyonun 'tedarikçilerin değişen ihtiyaçları karşılama

esneklikleri' olduğu görülmektedir ($r = .48, p < 0.01$). Konaklama işletmelerinin performansı üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunan diğer tedarikçi performans ölçütleri *makul gidi maliyeti* ($r = .45, p < 0.01$) ve *zamanında teslimattır* ($r = .37, p < 0.05$).

Yukarıda hesaplanmış olan korelasyonlar, tedarikçilerin performans ölçütlerinin konaklama işletmelerinin performansı ile olan ilişkilerini göstermektedir. Tedarikçilerin performansıyla ilgili ölçütler, birçok farklı açıdan performans değerlemesi yapılmasına olanak tanımaktadır. Tedarikçilerin performansının, konaklama işletmelerinin performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, tedarikçilerin toplam performansı ile konaklama işletmelerinin performans seviyesi arasında yaklaşık %68'lik bir korelasyon bulunmaktadır. Tedarikçilerin performans ölçütleri, konaklama işletmelerinin performanslarındaki varyansın yaklaşık %46'sını açıklamaktadır (anlamlılık seviyesi $p = 0.01$).

Tedarikçilerin performans ölçütlerinin konaklama işletmelerinin performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon sonuçlarına göre, *tedarikçilerin güvenilir teslimatlarının* ($p < 0.05$) ve *ürün kalitesinin* ($p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı etkileri bulunmaktadır. Tedarikçilerin teslimatlarındaki güvenilirlik konaklama işletmelerinin performansında artışı getirmektedir. Doğru ürünü doğru noktada doğru zamanda doğru bir şekilde teslim alan konaklama işletmeleri performanslarını artırmak için fırsatlara sahip olmaktadır. Bunun yanında, konaklama işletmelerinin son kullanıcılarına sundukları ürünler kullandıkları girdilerin niteliğinden etkilenmektedir. Örneğin, misafirlerine sundukları yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasında kullanılan girdiler, odalarda misafirlerinin kullanımına verdikleri ürünler ve ayrıca temizlik amacıyla kullanılan malzemeler konaklama işletmelerinin sunduğu ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini etkilemektedir. Gelecekte izolasyonların/ambargoların kaldırılmasına dayanılarak cevaplandırılan ikinci soru kağıdından elde edilen sonuçlarda da, konaklama işletmelerinin genel olarak toplam performans seviyesi ile tedarikçilerin ürün kaliteleri ve teslimatları arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlara rastlanmıştır. Yöneticilerin beklentilerine göre, tedarikçilerin ürün kaliteleri ($r = .29, p < 0.05$) ve zamanında teslimatları

($r = .39$, $p < 0.05$) ile konaklama işletmelerinin performansları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Gerek bugün gerekse gelecekteki rekabet seviyesi dikkate alındığında bu sonuçlara şaşırılmaması gerekmektedir. Konaklama işletmeleri tedarikçilerinden elde ettikleri kaliteli girdiler sayesinde rakiplerinin önüne geçmeyi amaçlamaktadırlar. Bu noktada, tedarikçilerin sundukları girdilerin nitelikli olması ve teslimatlarını zamanında yapmaları oldukça önemlidir.

4.4.2. Konaklama İşletmelerinin Performansının Tedarikçilerin Performansı Üzerindeki Etkisi

Konaklama işletmeleriyle tedarikçiler arasındaki ilişkiler çerçevesinde, yalnızca belirli bir tarafın ihtiyaçlarının karşılanması ve hedeflerinin gerçekleşmesi, bu ilişkinin devamlılığını sağlamaya yetmeyecektir. Stratejik ortaklar olarak kurulan ilişkilerin sürdürülebilirliğini sağlamada, her iki tarafın da çıkarları gözetilmek zorundadır. Tedarikçilerin ürünlerinin alıcısı konumundaki konaklama işletmelerinin performansındaki artış, tedarikçilere performanslarını daha da artırma fırsatını tanıyacaktır. Bu hipotezin doğruluğunu sınamak için, konaklama işletmelerinin performanslarının tedarikçilerin performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bunun için, konaklama işletmelerinin performans ölçütleriyle tedarikçilerin performansı arasında basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin tamamı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 29. Konaklama İşletmelerinin Performans Ölçütleriyle Tedarikçilerin Performansı Arasında Basit Doğrusal Regresyon Analizleri

Performans Ölçütleri	β	t	p
Net kâr	.57	3.847	0.01
Yıllık toplam gelir	.32	1.868	0.07
Yıllık toplam üretim maliyeti	-.17	0.977	0.33
Yıllık toplam satış maliyeti	-.31	-1.867	0.07
Satış hacmindeki yıllık büyüme	.43	2.652	0.01
Pazar payındaki yıllık büyüme	.17	0.991	0.33
Müşteri tatmini	-.15	-0.824	0.42
Marka farkındalığı	.36	2.176	0.04

Tablo 29. Konaklama İşletmelerinin Performans Ölçütleriyle Tedarikçilerin Performansı Arasında Basit Doğrusal Regresyon Analizleri (Devamı)

Performans Ölçütleri	β	t	p
Müşteri sadakati	.00	0.000	1.00
Ürünlerin algılanan kalitesi	.53	3.470	0.002
K.İ. ile ilgili çağrışımların hatırlanma düzeyi	.53	3.438	0.002
Ürünlerde rakiplerden farklılık	.36	2.153	0.04
Maliyetlerde rakiplere göre avantajlar	.32	1.877	0.07
Belirli bir müşteri kesiminin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneği	.27	1.567	0.13
Rakiplerin sunabileceği her türlü ürün/hizmete karşılık verebilme düzeyi	.37	2.217	0.03

Bağımlı değişken: Tedarikçilerin performansı

Konaklama işletmelerinin toplam performans seviyeleriyle tedarikçilerin genel performans seviyesi arasında yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, konaklama işletmelerinin performansının tedarikçilerin performansını da istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır ($t = 2.754$, $p=0.01$).

Tedarikçilerin performansını en çok etkileyen performans ölçütleri arasında *net kâr*, *ürünlerin algılanan kalitesi*, *konaklama işletmeleriyle ilgili çağrışımların hatırlanma düzeyi*, *satış hacminde yıllık büyüme* gibi faktörler gösterilebilir. Konaklama işletmelerinin performansını geliştirmesi, daha fazla kazanç elde etmesi, satışlarını artırması, ürün kalitesini artırma/koruma çabaları tedarikçilerin ürünlerine ve hizmetlerine yönelik taleplerini artıracak; bu durum ise tedarikçilerin performanslarını yükseltmelerine olanak sağlayacaktır. Görüldüğü üzere etkiler, tek yönlü değil karşılıklıdır. Konaklama işletmelerinin performanslarındaki artış tedarikçilerin performanslarında da artış elde etmelerini sağlamaktadır.

H2 hipotezi, tedarikçilerin performansı ile konaklama işletmelerinin performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunduğunu önermektedir. Yukarıdaki kısımlarda ayrıntılara inilerek verilmiş olan sonuçların yanında, hipotezin kabulünü veya reddini kesinleştirebilmek için toplam ilişkiler ve etkiler yeniden yapılmıştır. Tedarikçilerin genel performansı ile konaklama işletmelerinin genel performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($r=0.443$, $p=0.01$). Bundan başka, konaklama işletmelerinin performansları ile tedarikçilerin performansları arasında karşılıklı regresyon

analizleri yapılmıştır. Her iki regresyon sonucu da istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=2.754$, $p=0.01$) ve birbirlerini pozitif yönde etkilemektedirler. Bu genel sonuçların ardından, H2 kabul edilmiştir.

4.4.3. Seyahat Acentelerinin Performansının Konaklama İşletmelerinin Performansı Üzerindeki Etkileri

Kuramsal modelde kurulmuş olan H4 hipotezi, seyahat acentelerinin performansı ile konaklama işletmelerinin performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunduğunu savunmaktadır. Bu karşılıklı ilişkinin varlığını sınavabilmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. İki değişken arasındaki korelasyon 0.469'dur ve $p=0.01$ seviyesinde anlamlıdır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, seyahat acentelerinin performanslarındaki artış ve konaklama işletmelerinin performanslarındaki artış karşı tarafın performansına anlamlı pozitif yönde etkiler yapmaktadır. Performansların üzerinde hangi değişkenlerin daha fazla etkilerinin olduğunu saptayabilmek için, analizler ayrıntılı bir şekilde yeniden yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki kısımlarda verilmektedir.

Seyahat acentelerinin performans ölçütleriyle konaklama işletmelerinin genel olarak toplam performans seviyesi arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre, seyahat acentelerinin performanslarıyla konaklama işletmelerinin performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin performansı ile anlamlı ilişkileri bulunan faktörler sırasıyla seyahat acentelerinin *ürünleri müşterilere ulaştırılması konusundaki yetenekleri* ($r=.65$, $p<0.01$), *değişen ihtiyaçları karşılamadaki yenilikçilikleri* ($r=.42$, $p<0.05$) ve *esneklikleridir* ($r=.41$, $p<0.05$). Seyahat acentelerinin ürünleri müşterilere ulaştırma konusundaki yetenekleri konaklama işletmeleri için oldukça önemlidir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde konaklayan misafirlerin %48.9'unun seyahat acenteleri aracılığıyla geldikleri de hesaba katılırsa, bu faktör konaklama işletmeleri için daha fazla anlamlı bir hale gelmektedir. Bundan başka, seyahat acentelerinin yenilikçi ve esnek olmaları değişen ihtiyaçları karşılamada önemlidir ve konaklama işletmelerinin daha güçlü bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olmaktadır.

Seyahat acentelerinin performansı ile ilgili tüm ölçütlerin toplam etkilerini dikkate alarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, seyahat acentelerinin performansı ile konaklama işletmelerinin performansı arasında %69'luk bir korelasyon bulunmakta ve seyahat acentelerinin performansları konaklama işletmelerinin performansındaki varyansın yaklaşık %48'ini açıklamaktadır ($p < 0.01$). Korelasyon sonuçlarıyla paralel olarak, regresyon analizi sonuçlarına göre de konaklama işletmelerinin performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip en önemli bağımsız değişken '*seyahat acentelerinin ürünleri müşterilere ulaştırılması konusundaki yetenekleridir*' ($t=3,660$, $p < 0.01$). Konaklama işletmeleri yöneticileri, ürünlerin müşterilere ulaştırılması konusunda seyahat acentelerinin yeteneklerinin büyük önemi olduğu fikrinde birleşmektedirler. Müşterilere ulaşma adına çeşitli ambargolar ve sınırlamalarla karşı karşıya olan KKTC'deki konaklama işletmeleri, seyahat acentelerini bu açıdan stratejik bir ortak olarak algılamaktadırlar.

İkinci senaryo temelinde cevaplandırılan anketteki sonuçlar, konaklama işletmelerinin performans seviyesiyle seyahat acentelerinin performans ölçütleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler içermektedir. İzolasyonlar ve ambargoların kalkmasıyla birlikte yöneticiler, seyahat acentelerinin *ürün kalitelerinin, esnekliklerinin ve yenilikçiliklerinin* işletmelerinin performansı ile anlamlı ölçüde ilişkili olacağını beklemektedirler. Mevcut duruma göre cevaplandırılmış olan anketteki sonuçlarda bu kadar anlamlı çıkmayan seyahat acentelerinin performanslarındaki *kalite* faktörü, gelecekte konaklama işletmelerinin performansını en çok etkileyecek olan değişken olarak görülmektedir. Yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre de, seyahat acentelerinin performans ölçütleri arasında konaklama işletmelerinin performansına etki yapan faktör seyahat acentelerinin ürün kalitesidir. Yöneticiler, seyahat acentelerinin yüksek ürün kalitesine sahip olmasının, konaklama işletmelerinin performanslarını artıracığını beklemektedirler ($t=2,061$, $p < 0.05$).

Yukarıdaki kısımlarda sonuçları verilmiş analizler, H4 hipotezinin kabulünü destekler niteliktedir. Diğer taraftan, daha kesin sonuçlara varabilmek için konaklama işletmelerinin performansındaki artışın seyahat acentelerinin performansını ne kadar ve hangi yöne doğru etkilediği de ortaya konulmalıdır.

4.4.4. Konaklama İşletmelerinin Performanslarının Seyahat Acentelerinin Performansları Üzerindeki Etkisi

Konaklama işletmelerinin performansının artmasıyla birlikte, seyahat acentelerinin de performanslarını artıracak fırsatlara kavuşmaları beklenmektedir. Düşük performanslı konaklama işletmelerini pazarlamaya çalışan seyahat acenteleri çok daha zor bir durumla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Stratejik ortakları ve ürün sağlayıcıları olan konaklama işletmelerinin daha nitelikli olarak piyasada faaliyet göstermeleri, seyahat acentelerinin performanslarında artış meydana getirecektir. Bu hipotezle yola çıkarak gerçekleştirilen regresyon analizleri konaklama işletmelerinin performanslarının seyahat acentelerinin performanslarını ne yönde ve ne kadar etkilediği üzerinde durmaktadır. Konaklama işletmelerinin genel performans seviyesinin seyahat acentelerinin performansı üzerinde, anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=.47$, $t=2.955$, $p<0.01$). Aşağıdaki tabloda, konaklama işletmelerinin performanslarıyla ilgili performans ölçütlerinin seyahat acentelerinin genel olarak performans seviyesi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Elde edilen sonuçlar, konaklama işletmelerinin genel olarak performans seviyesindeki artışın seyahat acentelerinin performanslarını artıracaklarını işaret etse de, konaklama işletmelerinin performans ölçütlerinin tamamı bu öngörüye desteklememektedir. Diğer taraftan, seyahat acentelerinin performanslarını etkileyen değişkenlerle ilgili bulgular $p<.001$ anlamlılık seviyesinde olmaları dolayısıyla önemlidirler. *Marka farkındalığı artan, ürünlerinin yüksek kalitede olduğu algılanan, pazar payında büyüme elde eden, konaklama işletmeleriyle ilgili çağrışımların kolaylıkla hatırlanan ve rakiplerinin sunduğu her türlü ürüne karşılık verebilen* konaklama işletmeleriyle işbirliği yapan seyahat acentelerinin performansında artış elde etmeleri beklenmektedir. Konaklama işletmelerinin belirtilen performans ölçütleriyle seyahat acentelerinin performansları arasındaki korelasyonlar da anlamlıdır (marka farkındalığı $r=.55$, $p<0.01$; ürünlerin algılanan kalitesi $r=.48$, $p<0.01$; konaklama işletmeleriyle ilgili çağrışımların hatırlanma düzeyi $r=.53$, $p<0.01$; rakiplerin sunabileceği her türlü

ürün/hizmete karşılık verebilme düzeyi $r=.46, p<0.01$). Elde edilen rasyonel sonuçlar alan yazındaki bulgularla uyuşmaktadır. Ortaya çıkan anlamlı değişkenlerin tamamı, seyahat acenteleri aracılığı ile konaklamalarını organize eden müşterilerin taleplerini ve dolayısıyla seyahat acentelerinin işlerini ve kazanımlarını artıracak olan faktörlerdir.

Tablo 30. Konaklama İşletmelerinin Performans Ölçütleriyle Seyahat Acentelerinin Performansı Arasında Basit Doğrusal Regresyon Analizleri

Performans Ölçütleri	β	t	p
Net kâr	.27	1.527	0.14
Yıllık toplam gelir	.23	1.334	0.19
Yıllık toplam üretim maliyeti	.06	0.326	0.75
Yıllık toplam satış maliyeti	-.19	-1.057	0.30
Satış hacmindeki yıllık büyüme	.19	1.064	0.30
Pazar payındaki yıllık büyüme	.34	2.034	0.005
Müşteri tatmini	.10	0.553	0.58
Marka farkındalığı	.55	3.655	0.001
Müşteri sadakati	.09	0.521	0.61
Ürünlerin algılanan kalitesi	.48	3.025	0.005
K.İ. ile ilgili çağrışımların hatırlanma düzeyi	.53	3.457	0.002
Ürünlerde rakiplerden farklılık	.33	1.932	0.06
Maliyetlerde rakiplere göre avantajlar	.24	1.374	0.18
Belirli bir müşteri kesiminin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneği	.24	1.391	0.17
Rakiplerin sunabileceği her türlü ürün/hizmete karşılık verebilme düzeyi	.46	2.857	0.008

Bağımlı değişken: Seyahat acentelerinin performansı

Yöneticilerin geleceğe ilişkin beklentileri dikkate alındığında zaman, seyahat acentelerinin performansı ile konaklama işletmelerinin performans ölçütleri arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlara rastlanmıştır: Pazar payında yıllık büyüme ($r=.40, p<0.05$), müşteri tatmini ($r=.35, p<0.05$), marka farkındalığı ($r=.61, p<0.01$) ve konaklama işletmeleriyle ilgili çağrışımların hatırlanma düzeyi ($r=.50, p<0.01$). Özellikle konaklama işletmesine yönelik marka farkındalığı değişkeninin gelecekteki önemi ortaya çıkmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre de, marka farkındalığı bulunan konaklama işletmeleri sayesinde seyahat acentelerinin performanslarında artış olacağı beklenmektedir ($\beta=.73, t=1,929, p<0.10$). Gelecekte, marka farkındalığı yaratmayı başaran

konaklama işletmelerine yönelik talep artacak ve bunun sonucunda seyahat acenteleri performanslarını artırbileceklerdir.

Performans seviyelerini etkileyen faktörlerin daha iyi kavranmasını sağlamak amacıyla, analizler ayrıntılı bir şekilde yeniden yapılmıştır. Bunun için, konaklama işletmelerinin performansını etkileyen tedarikçilerle ve seyahat acenteleriyle ilişkilerdeki faktörlerle her bir performans ölçütü arasında korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçları, aşağıdaki tablolarda özetlenmektedir:

Tablo 31. Tedarikçilerle İlgili Performans Ölçütleriyle Konaklama İşletmelerinin Performans Ölçütleri Arasındaki Anlamlı Korelasyon Analizleri Sonuçları

Tedarikçilerle İlgili Performans Ölçütleri	Konaklama İşletmeleriyle İlgili Performans Ölçütleri	Kor.
Girdi Kalitesi	Net Kâr	.40*
	Yıllık Toplam Gelir	.45*
	Satış Hacmindeki Yıllık Büyüme	.39*
Zamanında Teslimat	Net Kâr	.52**
	Satış Hacmindeki Yıllık Büyüme	.36*
	Ürünlerin Algılanan Kalitesi	.39*
	K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	.41*
Makul Girdi Maliyeti	Net Kâr	.48*
	Marka Farkındalığı	.42*
	Ürünlerin Algılanan Kalitesi	.61**
	K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	.66**
	Ürünlerde Rakiplerden Farklılık	.40*
	Maliyetlerde Rakiplere Göre Avantajlar	.40*
	Belirli Bir Müşteri Kesiminin İhtiyaç Ve Beklentilerini Karşılama Yeteneği	.36*
	Rakiplerin Sunabileceği Her Türlü Ürün/Hizmete Karşılık Verebilme Düzeyi	.37*
Esneklik	Marka Farkındalığı	.38*
	Ürünlerin Algılanan Kalitesi	.58**
	K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	.50**
	Ürünlerde Rakiplerden Farklılık	.56**
	Maliyetlerde Rakiplere Göre Avantajlar	.55**
	Rakiplerin Sunabileceği Her Türlü Ürün/Hizmete Karşılık Verebilme Düzeyi	.45*
Teslimatta Güvenilirlik	Yıllık Toplam Gelir	.37*
	Yıllık Toplam Üretim Maliyeti	-.42*
	Yıllık Toplam Satış Maliyeti	-.46**

*p<0.05'te anlamlı

**p<0.01'de anlamlı

Yukarıdaki tabloda, konaklama işletmelerinin performansı ile ilgili her bir ölçüt ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olduğu ortaya çıkan faktörler gösterilmektedir. Tedarikçilerle ilgili faktörler arasında konaklama işletmelerinin performans ölçütleriyle en çok ilişkiye sahip faktör makul *girdi maliyetleridir*. Makul girdi maliyetleri konaklama işletmeleriyle ilgili birçok faktörle istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar göstermektedir: net kâr, marka farkındalığı, ürünlerin algılanan kalitesi, çağrışımların hatırlanma düzeyi, ürünlerde rakiplere göre farklılık, maliyetlerde rakiplere göre avantajlar, belirli bir müşteri kesiminin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneği, rakiplerin sunabileceği her türlü ürün/hizmete karşılık verebilme yeteneği.

Tablo 32. Seyahat Acenteleriyle İlgili Performans Ölçütleriyle Konaklama İşletmelerinin Performans Ölçütleri Arasındaki Anlamlı Korelasyon Analizleri Sonuçları

Seyahat Acenteleriyle İlgili Performans Ölçütleri	Konaklama İşletmeleriyle İlgili Performans Ölçütleri	Kor.
Ürünleri Müşterilere Ulaştırılması Konusundaki Yetenekler	Net Kar	.44*
	Yıllık Toplam Gelir	.38*
	Satış Hacmindeki Yıllık Büyüme	.40*
	Pazar Payındaki Yıllık Büyüme	.49**
	Marka Farkındalığı	.51**
	Ürünlerin Algılanan Kalitesi	.57**
	K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	.68**
	Maliyetlerde Rakiplere Göre Avantajlar	.47**
	Belirli Bir Müşteri Kesiminin İhtiyaç Ve Beklentilerini Karşılama Yeteneği	.35*
	Rakiplerin Sunabileceği Her Türlü Ürün/Hizmete Karşılık Verebilme Düzeyi	.58**
	Seyahat Acentelerinin Ürün Kalitesi	Marka Farkındalığı
Ürünlerin Algılanan Kalitesi		.39*
K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi		.40*
Ürünlerin Fiyatlanması	Marka Farkındalığı	.38*
Esneklik	Marka Farkındalığı	.52**
	Ürünlerin Algılanan Kalitesi	.43*
	K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	.44**
	K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	.38*
	Rakiplerin Sunabileceği Her Türlü Ürün/Hizmete Karşılık Verebilme Düzeyi	.38*
Yenilikçilik	Marka Farkındalığı	.54**
	Ürünlerin Algılanan Kalitesi	.42*
	K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	.47**
	Rakiplerin Sunabileceği Her Türlü Ürün/Hizmete Karşılık Verebilme Düzeyi	.37*

*p<0.05'te anlamlı; **p<0.01'de anlamlı

Seyahat acenteleriyle konaklama işletmeleri arasındaki ölçütlerin korelasyonları incelendiğinde ön plana çıkan değişken seyahat acentelerinin ürünleri müşterilere ulaştırılması konusundaki yeteneklerdir. Konaklama işletmelerindeki yöneticiler, seyahat acentelerinin öncelikle ürünlerini doğru bir şekilde ve zamanında müşterilere ulaştırması gerektiği görüşünde birleşmektedirler. Müşteriler, işletmeler hakkında ilk bilgilere çoğunlukla seyahat acenteleri aracılığı ile erişmektedirler. Bu noktada, seyahat acentesinin doğru bilgileri vermesi ve müşterinin isteklerine/ihtiyaçlarına uygun olan konaklama işletmelerini sunması gerekmektedir. Konaklama işletmesinin ürün kalitesi ne kadar yüksek olursa olsun, farklı beklentilerle gelen müşterilerin kalite algısı ve memnuniyetleri düşük kalabilmektedir. Dolayısıyla doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru zamanda ve yerde sunulması çok büyük önem taşımaktadır. Bu konudaki en büyük görev ise seyahat acentelerine düşmektedir.

4.4.5. Müşterilerle İlişkileri Yönetme Yeteneğinin Konaklama İşletmelerinin Performans Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Konaklama işletmeleri müşterilere ulaşmak için yalnızca aracılarının çabalarına başvurmazlar. Çeşitli yöntemlerle müşterileriyle direkt olarak ilişkiler kurmaya çalışan konaklama işletmeleri için müşterileriyle kurdukları ilişkiler, diğer stratejik ortaklarıyla kurduğu ilişkilerden çok daha özel bir anlam taşımaktadır. Konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yeteneklerinin performansları üzerindeki etkisini sınavan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 33. Çoklu Regresyon Analizi: Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetme Yeteneklerinin Performansları Üzerindeki Etkisi

Boyutlar	B	Standard Hata	β	t	p
Sabit	1.540	0.798			
Müşteri beklentilerini belirleme	0.290	0.191	0.480	1.517	0.143
Müşteri ilişkilerini kurmak için gerekli faktörleri belirleme	0.489	0.218	0.633	2.247	0.034
Müşteri ilişkilerini sürdürmek için gerekli olan faktörleri belirleme	0.485	0.166	0.627	2.930	0.008
Müşterilerin bizimle iletişim kurma olanaklarını artırma	-0.132	0.189	-0.132	-0.699	0.491

Tablo 33. Çoklu Regresyon Analizi: Konaklama İşletmelerinin Müşteri İlişkilerini Yönetme Yeteneklerinin Performansları Üzerindeki Etkisi (Devamı)

Boyutlar	B	Standard Hata	β	t	p
Şikayetleri değerlendirme	-0.059	0.239	-0.067	-0.245	0.809
Hizmetle ilgili hataları düzeltme	0.067	0.213	0.076	0.317	0.754
Müşterilerden gelen geribildirimleri izleme	0.545	0.152	0.756	3.591	0.002
Standartları belirlemek için müşterilerle etkileşim	-0.006	0.132	-0.014	-0.049	0.961
Müşteri tatmini faktörlerinin ölçümü ve değerlendirilmesi	-0.223	0.180	-0.441	-1.237	0.229

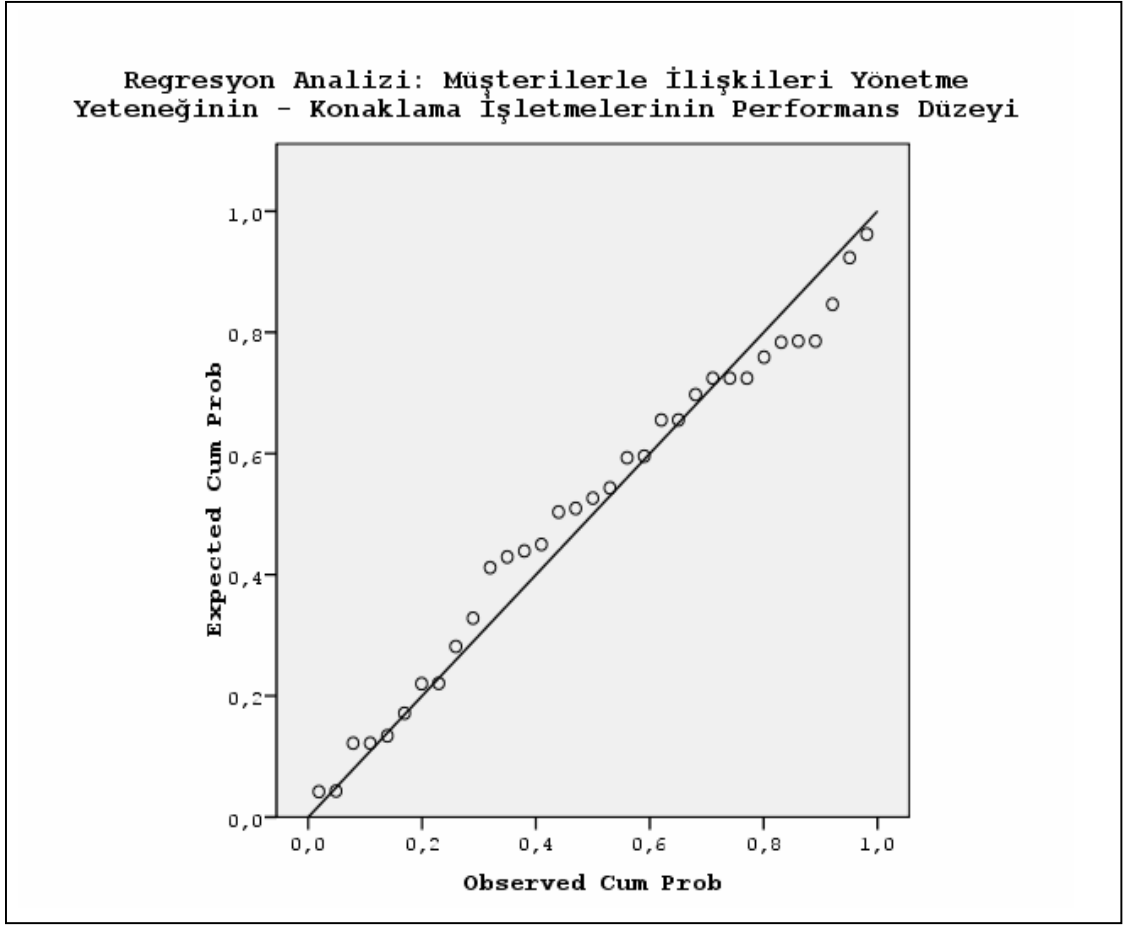
R = 0.797, R² = 0.635

F_(6, 26) = 4.439, p < .01

Bağımlı değişken: Konaklama işletmelerinin performansı

Konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yetenekleriyle performansları arasında yaklaşık %80'lik pozitif bir korelasyon bulunmaktadır. Ayrıca, konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yetenekleri performanslarındaki varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır.

Yapılan regresyon analizinde, konaklama işletmelerinin performansını etkileyen değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı (güvenilirlik seviyesi .01) olan değişkenler dikkati çekmektedir: *Müşteri ilişkilerini kurmak için gerekli faktörleri belirleme* (t=2.247, p=.034), *müşteri ilişkilerini sürdürmek için gerekli olan faktörleri belirleme* (t=2.930, p=.008), *müşterilerden gelen geribildirimleri izleme* (t=3.591, p=.002). Elde edilen sonuçlar, müşteri ilişkilerini kurmak ve sürdürmek için gerekli olan faktörleri belirlemenin çok önemli bir yeri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kritik faktörleri belirlemede başarılı olan konaklama işletmelerinin performansında artış elde edilmesi beklenmektedir. Bunun yanında, regresyon analizindeki standardize edilmiş beta katsayılarına göre konaklama işletmelerinin performansını etkileyen en önemli değişken, 'müşterilerden gelen geribildirimleri izlemektir'.



Şekil 7. Saçılma Diyagramı: Müşterilerle İlişkilerini Yönetim Yetenekleri Konaklama - İşletmelerinin Performans Düzeyi

Korelasyon analizlerinde de, 'müşterilerden gelen geribildirimleri izleme' değişkeni ile konaklama işletmelerinin performansı arasında yaklaşık %56'lık ($p=0.001$) bir korelasyon bulunmuştur. Müşterilerden gelen geribildirimler de sunulan ürünlerin/hizmetlerin seviyesi ve içeriği hakkında bilgi vermesi dolayısıyla, konaklama işletmelerinin müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmaları açısından önem arz etmektedir. Konaklama işletmeleri müşterilerden gelen geribildirimleri değerlendirerek, sundukları ürünleri müşterilerin isteklerine göre düzenleyebilecekler ve performanslarını artıracabileceklerdir. Elde edilen bu sonuçlara göre, H7 hipotezi (konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yeteneği ile performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmaktadır) kabul edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda, konaklama işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimleriyle ilgili faaliyetlerin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği performans ölçütlerine yer verilmektedir.

Tablo 34. Müşteri İlişkileri Yönetimiyle İlgili Faaliyetlerin Anlamlı Bir Şekilde Etkilediği Performans Ölçütleri

K.İ.'nin Müşteri İlişkileri Yönetim Faaliyetleri	İstatistiksel Olarak Anlamlı Performans Ölçütleri	t	p
Müşteri beklentilerini belirleme	-Müşteri tatmini	2.509	0.020
	-Algılanan Ürün Kalitesi	2.292	0.031
	-Belirli Bir Müşteri Kesiminin İhtiyaç ve Beklentilerini Karşılama Yeteneği	2.304	0.031
Müşteri ilişkilerini kurmak için gerekli olan faktörleri belirleme	-Marka farkındalığı	2.232	0.036
	-Algılanan Ürün Kalitesi	2.104	0.047
Müşteri ilişkilerini sürdürmek için gerekli olan faktörleri belirleme	-Marka farkındalığı	2.555	0.018
	-Algılanan Ürün Kalitesi	2.445	0.023
	-Maliyetlerde Rakiplere Göre Avantajlar	2.073	0.05
Şikayetleri değerlendirme	-Müşteri tatmini	2.469	0.021
Hizmetle ilgili hataları düzeltme	-Maliyetlerde Rakiplere Göre Avantajlar	2.004	0.05
Müşterilerden gelen geribildirimleri izleme	-Satış hacminde yıllık büyüme	3.059	0.006
	-Pazar payında yıllık büyüme	2.628	0.015
	-Algılanan Ürün Kalitesi	2.035	0.05
	-K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	2.450	0.022
Müşteri tatmini faktörlerinin ölçümü ve değerlendirilmesi	-Yıllık toplam üretim maliyeti	-2.014	0.05
	-Müşteri tatmini	2.032	0.05
	-K.İ. ile İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	2.062	0.05

Elde edilen sonuçlardan da görüldüğü üzere. “müşterilerden gelen geribildirimleri izleme” değişkeni, konaklama işletmeleriyle ilgili performans ölçütlerinin birçoğunu etkilemektedir. Yukarıdaki bulgularla ilgili konaklama işletmeleri yöneticilerinin yapması gereken, kendi işletmeleri için anlamlı olanların üzerine eğilmektir. Örneğin, *müşteri tatmini* konusunda sorunlar yaşayan bir konaklama işletmesinin “müşteri beklentilerini belirleme, şikayetleri değerlendirme, müşteri tatmini faktörlerinin ölçümü ve değerlendirilmesi” noktalarına öncelik tanınması gerekmektedir. Bu konulardaki eksiklikleri ortaya çıkarıp güçlenen konaklama işletmelerinin, müşteri tatminini artırma hedefine doğru çok daha etkili bir şekilde yürüyecekleri beklenmektedir.

5. AÇIK UÇLU SORULAR

Yöneticilerin görüşleri, geliştirilmiş olan ölçeklerin yanında açık uçlu sorular yardımıyla da elde edilmiştir. Açık uçlu sorularda, yöneticiler belirlenmiş olan kalıpların dışına çıkabilmekte ve serbest bir şekilde görüşlerini yazabilmektedirler. Aşağıdaki kısımda, her bir açık uçlu soru için hazırlanmış tablolara yer verilmektedir. Konaklama işletmelerinin tedarikçileri, seyahat acenteleri ve müşterileriyle ilişkileri kapsamındaki açık uçlu sorulardan sonuçlar çıkarabilmek için, konuyla ilgili ortak anahtar kelimeler saptanmıştır. Elde edilen sonuçların tutarlı olduğundan emin olmak için, öncelikle güvenilirliği üzerinde durulmaktadır.

5.1. Açık Uçlu Soruların Güvenilirlik Analizi

Açık uçlu sorulardan sonuçlar çıkarabilmek amacıyla “içerik analizi” (content analysis) yapılmıştır. İçerik analizi, bir metnin içeriğinden anlam çıkarmak ve analiz etmek için kullanılan bir tekniktir (Neuman, 2006, s. 322). Araştırmacı elde ettiği bilgi içerisinden sonuçlar çıkarabilmek için, araştırma kapsamıyla ilgili kavramları ve kelimeleri kodlar. Ancak güvenilirliği sağlayabilmek için kodlamada yardımcı olacak kişilerden yararlanabilir. Kodlamada yardımcı olacak kişilerin değişkenleri çok iyi anlaması gerekmektedir. (Neuman, 2006, s. 326). Birbirinden bağımsız olarak çalışan kodlayıcılar, ortak özellikleri olan değişkenleri belirli kategoriler altında toplanmaya çalışırlar (Thiéart, 2001).

Kodlama genellikle iki kodlayıcı tarafından yapılır (Thiéart, 2001). Her iki kodlayıcı da aynı doküman üzerinde çalışırlar ve elde ettikleri bulguların uyumuna bakılır; “kodlayıcılar-arası” (*inter-coder reliability*) güvenilirlik. Bu noktada, elde edilen değişkenlerin gruplanmasında farklı kodlayıcıların arasında bulunan anlaşma üzerinde durulur (Thiéart, 2001). Kodlayıcılar-arası güvenilirlik, kodlayıcılar arasındaki uyumun derecesini istatistiksel bir katsayıyla ortaya koyan bir yöntemdir (Krippendorff, 1980, s. 13). Cohen’s Kappa (Cohen, 1960), güvenilirliğin değerlendirilmesinde kullanılan en

yaygın katsayıdır (Thiéart, 2001). Kappa katsayısı, -1 ile +1 arasında bir değer alır. -1 tamamen farklı bir uyumu, 0 şansa bağlı bir uyumu ve +1 mükemmel bir uyumun olduğunu gösterir. 0.7'nin üzerindeki değerler kodlayıcılar arasında uyumun olduğuna işaret etmektedir. Kappa katsayısı (k) < 0.20 ise önemsiz uyum, $k=0.21-0.40$ ise en düşük derecede uyum, $k=0.41-0.60$ ise orta derecede uyum, $k=0.61-0.80$ ise önemli derecede uyum, $k= 0.81-1.00$ ise gözlemciler arası uyumun tam olduğunu gösterir.

Açık-uçlu soruların güvenilirliğini sağlamak için, iki ayrı kodlayıcıdan (öğretim üyesinden) yardım alınmıştır. Öncelikle, tez kapsamına giren kavramlar tanımlanmış ve açık uçlu soruların içeriği anlatılmıştır. Daha sonra birbirinden bağımsız olarak çalışan kodlayıcılar, katılımcıların verdikleri cevapları kodlamışlardır. Kodlama sırasında benzer anlamlar içeren kodlar gruplandırılmıştır. Süreç sonunda elde edilen kodlamalar, SPSS veri analizi programına girilmiş ve kodlayıcılar arası güvenilirliğe bakılmıştır.

Tablo 35. Açık Uçlu Soruların Cohen's Kappa Güvenilirlik Katsayıları

İfadeler	Cohen Kappa Katsayısı
Tedarikçilerin işletme için anlamı	0.95
Seyahat acentelerinin işletme için anlamı	0.83
Müşterilerin işletme için anlamı	0.93
Tedarikçilerle ilişkilerdeki en önemli faktörler(a)	0.98
Tedarikçilerle ilişkilerdeki en önemli faktörler(b)	0.81
Tedarikçilerle ilişkilerdeki en önemli faktörler(c)	0.89
Seyahat acenteleriyle ilişkilerdeki en önemli faktörler(a)	0.99
Seyahat acenteleriyle ilişkilerdeki en önemli faktörler(b)	0.87
Seyahat acenteleriyle ilişkilerdeki en önemli faktörler(c)	0.88
Müşterilerle ilişkilerdeki en önemli faktörler(a)	0.96
Müşterilerle ilişkilerdeki en önemli faktörler(b)	0.88
Müşterilerle ilişkilerdeki en önemli faktörler(c)	0.89
İkinci senaryoya göre tedarikçilerle ilişkilerdeki değişimler(a)	0.96
İkinci senaryoya göre tedarikçilerle ilişkilerdeki değişimler(b)	0.82
İkinci senaryoya göre S.A. ilişkilerdeki değişimler(a)	0.79
İkinci senaryoya göre S.A. ilişkilerdeki değişimler(b)	0.83
İkinci senaryoya göre müşterilerle ilişkilerdeki değişimler(a)	0.96
İkinci senaryoya göre müşterilerle ilişkilerdeki değişimler(b)	0.95
Performans artışı elde etmede tedarikçilerin rolleri(a)	0.95
Performans artışı elde etmede tedarikçilerin rolleri(b)	0.98
Performans artışı elde etmede tedarikçilerin rolleri(c)	0.99
Performans artışı elde etmede seyahat acentelerinin rolleri(a)	0.83

Tablo 35. Açık Uçlu Soruların Cohen's Kappa Güvenilirlik Katsayıları (Devamı)

Performans artışı elde etmede seyahat acentelerinin rolleri(b)	0.98
Performans artışı elde etmede seyahat acentelerinin rolleri(c)	0.98
Performans artışı elde etmede müşterilerin rolleri(a)	0.93
Performans artışı elde etmede müşterilerin rolleri(b)	0.96
Performans artışı elde etmede müşterilerin rolleri(c)	0.98
İkinci senaryoya göre K.İ.'nin odaklanacağı ürünler(a)	0.88
İkinci senaryoya göre K.İ.'nin odaklanacağı ürünler(b)	0.86
Konuyla ilgili görüş, öneri veya beklentiler(a)	0.85
Konuyla ilgili görüş, öneri veya beklentiler(b)	0.74

Yukarıdaki tabloda yazılı olan değerlerin tamamı .70'in üzerindedir. Bu değerler, kodlayıcılar arasında uyum olduğunu göstermektedir. Bazı sorular için Kappa katsayısının 0.9'un altında kalmış olması, çoğunlukla kodlayıcıların aynı değişkenleri farklı sıralara yazmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Açık uçlu soruların tamamı için hesaplanan kodlayıcılar-arası güvenilirlik değerlerinin ortalaması yaklaşık olarak 0.91'dir. Bu değer, kodlayıcılar arasında güçlü bir güvenilirlik olduğu anlamına gelmektedir.

5.2. Tedarikçilerin, Seyahat Acentelerinin ve Müşterilerin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamları

Açık uçlu soruların birincisinde, yöneticilerden tedarikçilerin konaklama işletmeleri için ne anlama geldiği (hangi açılardan önemli/önemsiz olduklarını) belirtmeleri istenmektedir. Yöneticilerin %50'si tedarikçilerin, konaklama işletmelerinin ürün kalitelerini belirleyen işletmeler olduğu görüşünde birleşmektedirler. Araştırmaya katılan yöneticilerin %25'i ise, tedarikçileri yalnızca girdi sağlayıcı olarak tanımlamaktadır. Tedarikçileri konaklama işletmelerinin stratejik ortağı olarak gören yöneticiler %10.7 iken, %3.6'sı tedarikçileri konaklama işletmelerinin bir parçası olarak nitelendirmektedir. Yöneticilerin bir kısmı ise (%3.6), tedarikçi deyince “düşük maliyet, iyi kalite ve zamanında teslimat” bileşeninin akıllarına geldiğini belirtmiştir.

Tablo 36. Tedarikçilerin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamları

	%
Ürünlerimizin Kalitesi	35,7
Girdi Sağlayıcı	25,0
Girdi Kalitesi	14,3
Konaklama İşletmelerinin Stratejik Ortağı	10,7
Konaklama İşletmelerinin Bir Parçası	3,6
Düşük Maliyet, İyi Kalite, Zamanında Teslimat	3,6
Diğer	7,1

Yöneticilerin yüzde 25'i seyahat acentelerini, *müşterilerle konaklama işletmelerini buluşturan işletmeler* olarak tanımlamaktadır. Yüzde 28.6'sı, seyahat acenteleri sayesinde konaklama işletmelerinin daha fazla müşteri edindiğini düşünmektedirler. Bu noktada, seyahat acentelerinin yürüttüğü pazarlama faaliyetlerinin de altı çizilmektedir. Seyahat acentelerini stratejik ortakları olarak gören yöneticiler %14.3; konaklama işletmelerinin bir parçası olarak görenler ise %7.1'dir. Seyahat acentesi denilince, ankete katılan yöneticileri % 3.6'sının aklına "ulaşım, kâr marjı, pazarlama faaliyetleri" bileşeni gelmektedir. Yüzde 7.1'i ise seyahat acentelerinin direkt olarak konaklama işletmelerinin kâr marjlarını etkilediğini düşünmektedirler.

Tablo 37. Seyahat Acentelerinin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamları

	%
Müşterilerle-Otelimizi Buluşturan	25
Otelin Doluluğunu/Müşteri Sayısını Artırırlar	14,3
Pazarlama Faaliyetleriyle Müşteri Kazandırır	14,3
Stratejik Ortak	14,3
Kar Marjını Etkilerler	7,1
Otelin Bir Parçası	7,1
Ulaşım, Kar Marjı, Pazarlama Faaliyetleri	3,6
Diğer	14,3

Yöneticilere, müşterilerin işletmeleri için ne anlama geldiklerini de belirtmeleri istenmiştir. Yüzde 35.7'si müşterilerin konaklama işletmeleri için *yaşam kaynağı olduğu* görüşünde birleşmektedirler. Bu görüşle aynı paraleldeki diğer cevaplar ise, müşterileri konaklama işletmelerinin "önceliği, memnun etmeleri gerek kitle" (%32.1) ve

“işletmemizin var olma sebebi” (%7.1) olarak tanımlamaktadır. Görüldüğü üzere, müşteriler konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun (toplam olarak %74.9) yürüttükleri faaliyetlerin, misyonlarının ve belirledikleri amaçlarının odak noktasıdır.

Tablo 38. Müşterilerin Konaklama İşletmeleri İçin Anlamları

	%
İşletmemizin Yaşam Kaynağı	35,7
Önceliğimiz, Memnun Etmemiz Gereken Kitle	32,1
Ürünlerimizden Yararlanan	10,7
İşletmemizin Var Olma Sebebi	7,1
Gelir Kaynağı	3,6
Diğer	10,7

Diğer taraftan, yöneticilerin %10.7’si müşterileri yalnızca ürünlerinden yararlanan kitle olarak tanımlamaktadır. Bu yöneticiler, müşterilere hiçbir özel anlam yüklememektedir. %3.6’sı ise müşterileri, konaklama işletmelerinin gelir kaynağı olarak nitelirmektedir. Ankete katılan yöneticilerden hiçbiri, müşterileri konaklama işletmelerinin stratejik ortağı veya bir parçası olarak tanımlamamıştır.

5.3. Tedarikçiler, Seyahat Acenteleri ve Müşterilerle İlişkilerdeki Kritik Faktörler

Açık uçlu sorulardaki ikinci grup, konaklama işletmelerinin tedarikçileri, seyahat acenteleri ve müşterilerle ilişkilerindeki kritik faktörleri sorgulamaktadır. Ayrıntıların belirlenebilmesi için, her bir ilişki için bu faktörlerin ayrı ayrı belirtilmesi istenmiştir. Konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle ilişkilerindeki önemli faktörlerin sıralandığı tablo aşağıda yer almaktadır.

Yöneticilerin verdiği cevaplar arasında en büyük yüzdeliğe sahip olan faktörler güven/güvenilirlik (%23.8) ve kalitedir (%19). Bu faktörler iki açıdan ele alınabilirler. Birincisi, bu faktörlerin yöneticiler için oldukça büyük öneme sahip olduklarıdır. Yöneticiler, birlikte çalışacakları tedarikçilere öncelikle güvenmek istiyorlar. Tedarikçilerin onları yarı yolda bırakmaması, ortak hedefler belirleyerek sürekliliği ve istikrarı

sağlamaları konaklama işletmeleri yöneticileri için oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Yukarıdaki kısımlarda elde edilen sonuçlardan da, tedarikçilerin konaklama işletmelerine olan *bağlılıklarının* araştırmaya katılan yöneticiler ve işletmeleri için kritik olduğu bilinmektedir. Konaklama işletmelerinin tedarikçilerden temin ettikleri girdilerin kalitesi de önemli bir karar verme kriteridir. Konaklama işletmeleri yöneticileri, kendi ürünlerinde kaliteyi yakalayabilmede ve sürdürebilmede, tedarikçilerden elde ettikleri girdilerin kalitesine dikkat çekmektedirler.

Tablo 39. Tedarikçilerle İlişkilerdeki Önemli Faktörler

	%
Güven, Güvenilirlik	23,8
Kalite	19,0
Zamanında Teslimat	9,5
Doğru Girdi	9,5
İletişim	7,1
İstikrar, Tutarlılık	7,1
Bilgi Verme	4,8
Anlayış, İsteklere Cevap Verilmesi	4,8
Maliyet, Fiyat	2,4
Dürüstlük	2,4
İşbirliği	2,4
Yenilikçilik	2,4
Sadakat	2,4
Çeşitlilik	2,4

Ortaya çıkmış olan faktörlerle ilgili diğer bir bakış açısı ise, KKTC’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin mevcut şartlar altında bu faktörler çerçevesinde sorunlar yaşamasıdır. Konaklama işletmeleri, uzun dönemli olarak çalışabilecekleri güvenilir tedarikçiler bulmada zorluk çekmektedirler. Konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle ilişkilerinde belirtilen faktörler arasında bulunan “doğru girdi, zamanında teslimat, istikrar/tutarlılık, dürüstlük, sadakat, işbirliği” gibi faktörler de, yöneticilerin bu konudaki hassasiyetlerine destek vermektedir.

Yöneticilerin cevaplarından elde edilen faktörler arasında, toplam %11.9’luk bir paya sahip *iletişim* ve *bilgi verme* faktörlerinin de altı çizilmelidir. Yöneticiler, konaklama

işletmeleriyle tedarikçiler arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde iletişimin önemine dikkat çekmektedirler. Karşılıklı iletişim ve bilgi alışverişinin, performans açısından sağlayacağı katkıların yanında, konaklama işletmeleriyle tedarikçiler arasındaki ilişkinin güçlenmesine de katkıda bulunacağı beklenmektedir.

Seyahat acenteleriyle ilişkilerdeki kritik faktörlerde de, yukarıda ortaya çıkan ortak bazı faktörler dikkati çekmektedir. Örneğin, *güven/güvenilirlik* yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında en yüksek yüzdeliğe sahip faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine aynı açılarla olaya yaklaşırsa, konaklama işletmelerinin mevcut şartlar altında güvenebilecekleri seyahat acentelerine ihtiyaç duydukları yorumu yapılabilir. Konaklama işletmeleri güvenebilecekleri seyahat acenteleriyle resmi olmayan (sözlü) sözleşmeler yaparken; güvenmedikleri acentalarla işlerini garantiye alarak resmi sözleşmeler (araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin en az %78.6'sı) imzalamaktadırlar. Yöneticiler, ilişkinin sürdürülebilirliği adına güvenilir, dürüst, istikrarlı, anlayışlı, sadık ve işbirlikçi seyahat acenteleriyle çalışmak istemektedirler (toplam yüzdeler=56.7). Ankete katılan yöneticilerden yüzde 13.5'i işbirliğinin önemini ayrıca belirtmektedirler.

Tablo 40. Seyahat Acenteleri İle İlişkilerdeki Önemli Faktörler

	%
Güven, Güvenilirlik	21,6
İletişim, Bilgi Paylaşımı	16,2
İşbirliği	13,5
Kalite	8,1
Anlayış	8,1
Çalışanlar	5,4
Dürüstlük	5,4
Sadakat	5,4
İstikrar, Süreklilik	2,7
Hızlılık	2,7
Konaklama İşletmelerinin Pazarlamasının İyi Yapılması	2,7
Diğer	8,1

İletişim ve bilgi paylaşımı tüm faktörler arasındaki ikinci büyük yüzdeliğe sahiptir (%16.2). Bilgi, turizm sektörü içinde de çok önemli bir kaynaktır. Özellikle, oldukça hızlı davranmayı gerektiren durumlarda doğru ve anlamlı bilginin zamanında elde edilmesi çok

önemlidir. Seyahat acentelerinin piyasadaki gelişmeler ve değişimlerle, talebin yapısıyla, müşterilerden gelen geribildirimler ve beklentileriyle ilgili bilgileri konaklama işletmeleriyle paylaşmaları; konaklama işletmelerinin ise sahip olduğu bilgileri seyahat acentelerine iletmeleri her iki tarafa da hedeflerine ulaşma yolunda yararlar sağlayacaktır.

Tablo 41. Müşterilerle İlişkilerdeki Önemli Faktörler

	%
Memnuniyet	27,9
Kaliteli Ürün/Hizmetler	20,9
Önceliği Müşterilere Vermek	20,9
Problemlerini Çözebilme	7,0
Konaklama İşletmesini Başkalarına Tavsiye, Sadakat	4,7
Hatırlanabilirlik	2,3
Dürüstlük, Samimiyet	2,3
Diğer	14,0

Konaklama işletmelerinin müşterileriyle ilişkilerindeki en önemli faktörün *müşteri memnuniyeti* olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler müşterileriyle ilişkilerinde *önceliği müşterilere vererek ve kaliteli ürünler/hizmetler* sağlayarak müşterilerini memnun etmenin önemini vurgulamaktadırlar. Ayrıca, müşterilerin problemlerini çözebilme, müşterilerin zihinlerinde hatırdaki kalabilmek ve dürüstlük/samimiyet faktörlerinin de ayrı bir önemi olduğunu belirtmektedirler. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, müşterilerden beklentisi ise *sadık* olmalarıdır. Bu konuda müşterilerden en çok görmeyi arzu ettikleri davranış *konaklama işletmesini çevrelerindeki kişilere tavsiye etmeleridir*.

5.4. Konaklama İşletmelerinin Performansında Artış Elde Etme Konusunda Tedarikçilerin, Seyahat Acentelerinin ve Müşterilerin Rollerini

Konaklama işletmelerinin performansındaki artışın yalnızca kendisiyle ilgili faktörlere bağlı olmadığı, tedarikçiler ve seyahat acentelerinin konaklama işletmelerinin performansı üzerinde etkileri olduğu daha önceki kısımlarda elde edilen sonuçlarda ortaya konulmuştur. Açık uçlu soruların bu kısmında, yöneticilerden tedarikçilerin, seyahat

acentelerinin ve müşterilerin konaklama işletmelerinin performansı üzerindeki rollerini belirtmeleri istenmektedir.

Konaklama işletmesi yöneticilerinin yaklaşık olarak %55'ine göre tedarikçilerin konaklama işletmelerinin performansları üzerindeki en önemli rolü *girdi kalitesi*yle kendini belli etmektedir. Tedarikçilerle ilişkilerdeki önemli faktörler kısmında da belirtildiği gibi, *girdi kalitesi* konaklama işletmelerinin oluşturacakları ürünlerin kalitesi açısından temel bir belirleyicidir.

Diğer taraftan, yöneticilerin %16.1'i konaklama işletmelerinin performansında artış elde edebilmek için uygun maliyet/fiyatla girdileri temin etmeyi beklerken, %9.7'si tedarikçilerden teslimatlarını zamanında yapmalarını istemektedirler.

Tablo 42. Konaklama İşletmelerinin Performanslarını Artırmada Tedarikçilerin Rollerini

	%
Ürün, Girdi Kalitesi	54,8
Uygun Maliyet, Fiyat	16,1
Zamanında Ulaştırma	9,7
Ürün Oluşturma	3,2
Ürün Geliştirme	3,2
Tutarlı ve Sürekli Ürün Sağlamamız Konusunda	3,2
Yenilik	3,2
Müşteri Memnuniyeti	3,2
Diğer	3,2

Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 30.8'i seyahat acentelerinin en önemli rolünün *satış ve pazarlama faaliyetlerine katkıda bulunma* olduğunu belirtmektedir. Bu cevapla örtüşen ancak daha ayrıntılı bilgiler veren müşterilere konaklama işletmelerini tavsiye etmeleri, konaklama işletmelerine daha fazla müşteri kazandırmaları, yeni pazarlara ulaşım, pazar payı artışı gibi faktörlerle birlikte toplam yüzdeler 65.4'e yükselmektedir. Seyahat acentelerinin profesyonellikleri ve uzmanlıkları sayesinde konaklama işletmelerinin daha fazla güçlendiklerini düşünen yöneticiler ise toplam olarak %11.5'lik bir payı temsil etmektedirler. Diğer taraftan, yöneticilerin %3.8'i seyahat acentelerinin

konaklama işletmelerinin ürün/hizmet kalitesini etkilediğini yazarken, %7.7'si gelirlerini artırdığını ve %3.8'i müşteri memnuniyetini etkilediklerini belirtmiştir.

Tablo 43. Konaklama İşletmelerinin Performanslarını Artırmada Seyahat Acentelerinin Rollerini

	%
Satış ve Pazarlama Faaliyetlerine (Reklam, Tanıtım) Katkıda Bulunurlar	30,8
Müşteriye Konaklama İşletmelerimizi Tavsiye Etmeleri	11,5
Profesyonellik, Uzmanlık	11,5
Daha Fazla, Yeni Müşteriler Kazandırmaları	7,7
Yeni Pazarlara Ulaşım	7,7
Gelir Artışı Sağlarlar	7,7
Pazar Payı Artışı	7,7
Ürün/Hizmet Kaliteleri	3,8
Müşterinin Memnuniyetini Etkilerler	3,8
Diğer	7,7

Yöneticilere müşterilerin konaklama işletmelerinin performansını artırmadaki rolleri sorulduğunda ise, %25'i müşteri memnuniyetinin direkt olarak performanslarını artıracığı cevabını vermiştir. Yöneticilere göre, müşterilerini memnun edebildikleri takdirde, hedeflerine ulaşma yolunda çok büyük bir mesafe kat edebileceklerdir.

Tablo 44. Konaklama İşletmelerinin Performanslarını Artırmada Müşterilerin Rollerini

	%
Yeniden Gelmesi, Süreklilik	25,0
Müşterilerin Memnuniyeti Performansımızı Artırır	25,0
Başka Müşteriler Kazandırma, Tavsiye	16,7
Ürünlerimiz/Hizmetlerimiz Hakkında Geribildirim	12,5
Talepleri Ürün/Hizmet Kalitesini Artıracak	8,3
Gelir Artışı	4,2
Diğer	8,3

Yöneticilerin, müşterilerden davranışsal olarak beklentileri ise *konaklama işletmelerine yeniden gelmeleri, ürünler/hizmetler hakkında geribildirim vermeleri, konaklama işletmelerini diğer kişilere tavsiye etmeleri ve başka müşteriler kazandırmalarıdır*. Ankete katılan yöneticilerden %8.3'ü, müşterilerin talepleri

doğrultusunda ürün/hizmet kalitelerini artırbileceklerini belirtmiştir. %4.2'si ise müşterilerin gelir artışı elde etme konusunda önemli rolleri olduğuna inanmaktadırlar.

5.5. İkinci Senaryonun Gerçekleşmesi Halinde Tedarikçiler, Seyahat Acenteleri ve Müşterilerle İlişkilerde Meydana Gelmesi Beklenen Değişimler

Açık uçlu soruların üçüncü kısmında, yöneticilerden KKTC üzerindeki izolasyon ve ambargoların ortadan kaldırılmasıyla birlikte konaklama işletmelerinin tedarikçilerle, seyahat acenteleriyle ve müşterilerle ilişkilerinde meydana gelmesini bekledikleri değişimleri anlatmaları istenmektedir.

İzolasyonların ve ambargoların kaldırılmasıyla birlikte, tedarikçilerle ilişkilerde değişeceği düşünülen en önemli faktör *kalitedir*. Ankete katılan yöneticilerin %26.5'i kalitenin artacağını beklemektedirler. Bu, bahsi geçen ilişkideki her iki tarafı da kapsayan bir beklentidir: tedarikçilerin sağladıkları girdilerin kalitesindeki artış ve konaklama işletmelerinin müşterileri için hazırladıkları ürünlerin kalitelerindeki artış.

Tablo 45. Senaryo 2'nin Gerçekleşmesi Halinde Tedarikçilerle İlişkilerdeki Değişimler

	%
Kalite Artacak	26,5
Maliyetler, Fiyatlar Düşecek	14,7
Ürün Çeşitliliği Artacak	14,7
Değişiklik Olmayacak	8,8
Rekabet Artacak	5,9
Birçok Tedarikçiyle Çalışacağız	5,9
Girdi Talebinde Artış Yaşanacak	2,9
İşletmemiz Tedarikçilere Karşı Güçlenecek	2,9
Güven Artacak	2,9
Daha Yüksek Performansları Olacak	2,9
İşbirliği Artacak	2,9
Kar Artacak	2,9
Diğer	5,9

Tedarikçilerle ilişkiler çerçevesinde yöneticiler tarafından çoğunlukla dile getirilen diğer faktörler *maliyetlerin/fiyatların düşeceği ve ürün çeşitliliğinin artacağıdır*.

Yöneticiler, tanımlanan ikinci senaryonun gerçekleşmesi halinde maliyetlerin/fiyatların düşeceğine inanmaktadırlar. Bu durum, hem konaklama işletmelerinin girdilerini daha uygun maliyetlerle satın almasına hem de fiyatlandırma yaparken daha uygun fiyatları belirleyebilmelerine olanak tanıyacaktır. Bununla birlikte, yöneticilere göre çok daha çeşitli ürünler ortaya çıkacaktır.

Rekabetin artmasıyla birlikte konaklama işletmelerini memnun etmeye çalışan tedarikçilerin de sayısında artış olacağı, yöneticilerin kalite, maliyetler ve ürün çeşitliliğiyle ilgili beklentilerine destek veren diğer faktördür. Bununla birlikte, konaklama işletmelerinin performansındaki artışın tedarikçilerin performansında da artışa neden olacağı konaklama işletmeleri yöneticilerinin beklentileri arasındadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, tedarikçilerin performanslarında artış olacağı beklentisi, olaya tedarikçiler açısından da baktıklarını göstermektedir.

Yöneticilerin verdikleri cevaplarda diğer dikkat çekici noktalar arasında, yüzde 8.8'lik bir kesimin konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle ilişkilerinde değişiklik beklememesi ve yüzde 2.9'unun da konaklama işletmelerinin tedarikçilere karşı güçlenmeyi beklemesidir. Bir değişikliğin olacağını öngörmeyen yöneticilerin ortak görüşü, konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle ilişkilerinde mevcut şartlar altında çok önemli bir sorunu olmadığı, esas problemin turist sayısından kaynaklandığıdır. Gelecekte turist sayısının artmasıyla birlikte her iki taraf da daha fazla kazançlara sahip olacaktır. Konaklama işletmelerinin tedarikçilerine karşı daha fazla güçleneceğini bekleyen kesim ise, gelecekte girdi talepleri tüm yıl içerisinde artan konaklama işletmelerinin daha güçlü bir şekilde tedarikçileriyle pazarlık yapabilecek ve bağlılıklarını artırabilecek güce kavuşacaklarını tasarlamaaktadırlar.

İkinci senaryonun gerçekleşmesi halinde, konaklama işletmeleri yöneticilerinin seyahat acentelerinden en büyük beklentisi konaklama işletmelerine daha çok müşteri getirmeleridir. Bunun yanında, yöneticiler seyahat acentelerinin sektör içerisinde daha aktif roller üstlenerek, daha işlevsel bir hale geleceklerini ve daha profesyonel bir şekilde faaliyet göstereceklerini düşünmektedirler. Ayrıca, izolasyonlar ve ambargoların ortadan kaldırılması halinde maliyetlerin/fiyatların düşeceğine, ürün/hizmet kalitesinin artacağına,

daha etkin pazarlama faaliyetleri yapılacağına, daha fazla acenta ile işbirliği yapılacağına ve uluslararası işletmelerle çalışacaklarına inanmaktadırlar.

Tablo 46. Senaryo 2'nin Gerçekleşmesi Halinde Seyahat Acenteleri İle İlişkilerdeki Değişimler

	%
Daha Çok Müşteri	18,8
Daha Çok İşleri, İşlevleri Olacak	9,4
Daha Profesyonel Olarak Çalışacaklar	9,4
Kalite Artacak	6,3
Maliyetler, Fiyatlar Düşecek	6,3
Uluslararası İşletmelerle	6,3
Daha Fazla Acenta ile İşbirliği	6,3
Daha Etkin Pazarlama	6,3
Teknolojik Gelişme	3,1
Pazar Payında Artış	3,1
Daha Yüksek Performansları Olacak	3,1
Değişiklik Olmayacak	3,1
İşletmemiz S.A.'na Karşı Güçlenecek	3,1
İşbirliğimiz Artacak	3,1
Daha Nitelikli Müşteriler	3,1
Kâr Artacak	3,1
Diğer	6,3

Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 3.1'i konaklama işletmelerinin seyahat acentelerine karşı güçleneceklerini düşünmektedirler. Yöneticilerden elde edilen yorumlara göre, mevcut şartlar altında müşteri sayısının az olması, konaklama işletmelerini seyahat acentelerine karşısında güçsüz bırakmakta; bu durum ise ilişkinin niteliğini etkilemektedir. Seyahat acenteleri konaklama işletmelerinden mümkün olduğunca düşük fiyatlar almaya çalışmaktadırlar. Sabit maliyetlerini karşılamaya çalışan konaklama işletmeleri, doluluk oranlarını artırabilmek için kâr marjlarını çok düşük seviyelere çekmek zorunda kalmaktadırlar. Talepteki artışla birlikte konaklama işletmelerinin güçlenmesi ve daha yüksek kârlar elde etmeleri beklenmektedir. Bu düşünceleri destekleyen cevaplar veren bir kısım yönetici ise, ikinci senaryonun gerçekleşmesi halinde kârlarının artacağını ve daha nitelikli müşterilere sahip olacaklarını belirtmişlerdir.

İzolasyonlar ve ambargoların kaldırılmasıyla birlikte müşterilerle ilgili nelerin değişebileceğini bekledikleri sorgulanmaktadır. Katılımcıların %45.8'i talepte/turist sayısında artış beklediklerini dile getirmektedirler. Sayısal anlamdaki artışla birlikte, müşterilerin isteklerinde ve beklentilerinde de bir artış olması beklenmektedir. Talep tarafındaki değişimlerle beraber, konaklama işletmeleri yöneticilerinin yüzde 12.5'i müşterilerinin daha kaliteli ürünlere kavuşacaklarına ve yüzde 4.2'si müşteri memnuniyetinin artacağına inanmaktadır. Müşteri ilişkilerinde bir değişim olmayacağını düşünen yüzde 8,3'lik kesim, müşterilerin her zaman işletmelerinin önceliği olduğunu ve mevcut durumda da bu konuya gerekli ehemmiyeti gösterdiklerini belirtmektedirler. Araştırmaya katılan yöneticilerin %4.2'si ise, müşterilerle daha güçlü bağlar ve ilişkiler kuracaklarını ummaktadırlar.

Tablo 47. Senaryo 2'nin Gerçekleşmesi Halinde Müşterilerle İlişkilerdeki Değişimler

	%
Talep, Turist Sayısı Artacak	45,8
Daha Kaliteli Ürün Alacaklar	12,5
Daha Çeşitli, Fazla İstekleri Olacak	12,5
Değişiklik Olmayacak	8,3
K.İ. Müşterilere Karsı Güçlenecek	4,2
Memnuniyet Artacak	4,2
Daha Güçlü Bağlar, İlişkiler	4,2
Diğer	8,3

5.6. İzolasyonların/Ambargoların Kaldırılması Halinde, Konaklama İşletmelerinin Odaklanacağı Noktalar

İzolasyonlar ve ambargoların ortadan kalkması halinde, araştırmaya katılan yöneticiler çoğunlukla ürün kalitesine (%24), yeni ürünlere (%20) ve marka adı/imaajına (%8) odaklanmayı planlamaktadırlar. Yöneticilerin %12'si işletmelerinin şu anki ürün/hizmetlerinde bir farklılık yapmadan faaliyet göstermeye devam edeceklerini belirtirken; %4'ü şu anki ürünlerini geliştirmeyi planlamaktadır.

Tablo 48. Senaryo 2'nin Gerçekleşmesi Halinde Konaklama İşletmelerinin Odaklanmayı Planladıkları Noktalar

	%
Ürün/Hizmet Kalitesi	24
Yeni Ürünler	20
Şu Anki Ürün/Hizmetlerimiz, Farklılık Olmayacak	12
Marka Adı, İmaj	8
İs Amaçlı Turizm Çeşitleri	4
Ürün Odaklı Pazarlama	4
Üretim Kapasitesini Artırma	4
Şu Anki Ürünlerde Gelişmeler	4
Kongre	4
Farklı Müşteri Bölümleri	4
Golf	4
Diğer	8

5.7. Yöneticilerin Konuyla İlgili Görüş, Öneri ve Beklentileri

Açık uçlu soruların sonunda, yöneticilerden konuyla ilgili görüş, öneri ve beklentilerini genel olarak yazmaları istenmiştir. Yüzde 35.7'si izolasyon ve ambargoların kaldırılmasının en önemli unsur olduğu görüşünde birleşmektedir. %21.4'ü ürün kalitesinin altını çizirken, %7.1'i nitelikli/vasıflı çalışanların, %10.7'si farklı pazarlara yönelmenin, %7.1'i girdi maliyetlerinin önemli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 49. Yöneticilerin Görüş, Öneri, Beklentileri

	%
İzolasyon ve Ambargoların Kaldırılması	35,7
Ürün Kalitesi	21,4
Farklı Pazarlara Yönelmeli	10,7
Girdi Maliyetleri Yüksek	7,1
Nitelikli, Vasıflı Çalışanlar	7,1
Konaklama İşletmeleri Kurumsallaşmalı	3,6
Bilinçlendirme	3,6
Nitelikli Turistler	3,6
Ürün Çeşitliliği	3,6

Açık uçlu sorulardan elde edilen bulgular, geliştirilmiş olan ölçekler yardımıyla analiz edilen ilişkiler ve bu ilişkilerin sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ankete katılan yöneticiler, verdikleri cevaplarla konaklama işletmeleri, tedarikçiler ve seyahat acenteleri zinciri içerisinde işbirliğine dayanan ilişkilerin önemli olduğunu, her bir üyenin diğerlerini etkileyecek konumlara sahip olduğunu ve kazançların birlikte çalışarak sürdürülebilir bir şekilde artırılabilirliğini kabul etmektedirler. Bu noktada, işletmelerin önündeki en büyük tehdit KKTC'nin karşı karşıya olduğu siyasi ve ekonomik sınırlamalardır. Bu tehditlerle başa çıkabilmek için, zincir içerisindeki her üyenin uzmanlığından yararlanılması ve stratejik ortakların birbirlerine destek vermesi gerekmektedir. Oldukça zorlu şartlar altında faaliyet gösteren bu işletmelerin, öncelikli hedefleri olan müşterilerin isteklerini rakiplerinden daha iyi bir şekilde karşılamak ve onları memnun edecek kalitedeki ürünleri sağlayabilmek adına, (yalnız başlarına hareket etmek yerine) stratejik ortaklarının sahip olduğu kaynaklardan ve yeteneklerden yararlanmayı seçmeleri çok daha etkili ve verimli bir yaklaşım olacaktır.

SONUÇLAR

Tedarik zinciri bakış açısıyla, tedarikçi-üretici-toptancı-perakendeci-müşteri arasındaki ilişkilerin genellikle mal üreten sektörlerde var olduğu düşünülmektedir. Literatürde bu kapsamda yapılmış olan çalışmaların birçoğu da bu doğrultudadır. Halbuki aynı zincir içerisindeki ilişkiler, hizmet sektöründe de vardır ve çok daha özel bir anlam taşımaktadır. Turizm sektörleri yapıları itibariyle incelendiklerinde, ürünün birbirini tamamlayan halkalar içerisinde, birçok işletmenin katkısıyla oluştuğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin yalnız başlarına turizm ürününün tamamını meydana getirebilmeleri mümkün değildir. Bunun yanında, bütünleşik bir yapı şeklinde, güçlü ilişkilerin var olduğu bir zincir içerisinde bulunmak, piyasada rakiplerin önüne geçebilme potansiyelini sağlayacaktır.

Kuzey Kıbrıs'taki turizm sektörünün bugünkü durumuna bakıldığı zaman, temelde siyasi izolasyonlar ve ambargolar nedeniyle oldukça zor şartlar altında olduğu görülmektedir. Birçok yönden halihazırda yalnızlığa itilmiş olan turizm sektörü işletmelerinin, yalnız başlarına güçlü rakipleriyle mücadelede başarıya ulaşmaları, diğer destinasyonlardaki işletmelerden çok daha zordur. Dolayısıyla, turizm sektörü tedarik zinciri içerisindeki stratejik ortaklarla kurulacak güçlü ilişkiler, sürdürülebilir bir gelişmenin anahtarı olacaktır. Bu mantıkla yola çıkarak, öncelikle Kuzey Kıbrıs turizm sektöründeki ilişkilerin mevcut durumu saptanmıştır. Konuyla ilgili literatür taramasıyla birlikte, konaklama işletmelerinin tedarikçiler, seyahat acenteleri ve müşterilerle ilişkilerini ve bu ilişkilerin sonuçlarını/etkilerini ortaya koyan bir model geliştirilmiştir. Yapılan korelasyon, regresyon, varyans ve t-testleri sonucunda, kuramsal olarak geliştirilen modeldeki hipotezler kabul edilmiş ve modelin uygulamadaki geçerliliği kanıtlanmıştır. İlişkiler kapsamında yürütülen faaliyetler içerisinde, işletmelerin performansına en yüksek derecede katkısı bulunanların belirlenmesi, kaynakların daha etkin ve verimli tahsisini sağlayacaktır. Bundan başka, geride veya yetersiz kalınan noktaların da tanımlanmasıyla zayıf yönlerin güçlendirilmesi mümkündür.

Yalnızca mevcut kısıtlı durumu dikkate alarak yapılacak bir çalışma, şartlar değiştiği takdirde değerini ve geçerliliğini yitirecektir. Geleceğe ışık tutması ve temel oluşturması amacıyla, araştırmanın katılımcılarından gelecekte oluşması muhtemel değişimlerle birlikte meydana gelmesini bekledikleri gelişmeleri yansıtmaları istenmiştir. Bu amaçla, mevcut ve gelecek durumu açıklayan iki ayrı senaryo tanımlanmış ve sorular bu yönde düzenlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, hem mevcut durumun iyileştirilmesi için kılavuz niteliğindedir; hem de işletmelerin geleceğe ilişkin planlarını göstermektedir.

Yöneticilerin şimdiki şartlar altındaki mevcut duruma ve gelecekte politik ve ekonomik sınırlamaların ortadan kalkmasıyla birlikte oluşması muhtemel duruma göre yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farkları ortaya çıkarmak amacıyla, eşleştirilmiş örneklem t-testleri uygulanmıştır. Eşleştirilmiş örneklem t-testi sonuçlarının tamamı istatistiksel olarak anlamlıdır. Gerek ilişkilerin gerekse performans sonuçlarının ortalamaları gelecek senaryoya göre cevaplandırılmış olan sorularda daha yüksektir. Yöneticiler, gelecekte meydana gelmesi muhtemel gelişmeler sonucunda şimdikinden daha iyi bir noktaya gelineceğini ve bahsi geçen faaliyetlerde ilerlemeler olacağını beklemektedirler.

Konaklama işletmelerinin yürüttükleri ilişkiler kapsamında elde edilen ortalamalar müşterilerle ilişkiler, seyahat acenteleriyle ilişkiler ve tedarikçilerle ilişkiler şeklinde (en yüksekten başlayarak) sıralanmaktadır. Elde edilen sonuçların birçoğunda müşterilerle ilişkiler, konaklama işletmelerinin en başta gelen ilişki odağı olarak vurgulanmaktadır.

Müşterilerle ilişkilerin sonra gelen ortalama seyahat acenteleriyle yürütülen ilişkilere aittir. Bu durum, yöneticilerin müşteriye verdikleri önemin altını yeniden çizmektedir. Konumları itibarıyla müşteriye tedarikçilerden daha yakın olan seyahat acenteleri, müşterilerle bağlantıları sağlamanın bir başka yolu olarak görülmektedirler.

Aşağıdaki kısımda tedarikçilerle, seyahat acenteleriyle ve müşterilerle ilişkiler kapsamında elde edilen sonuçlar özet şeklinde verilmektedir.

Tedarikçilerle İlişkiler

Konaklama işletmelerinin tedarikçileriyle yürüttükleri ilişkiler çerçevesinde, en fazla iletişim çabalarıyla ilgili faaliyetler yüksek değerler almaktadır. Tedarikçilerle ilişkilerde işletmelerin en çok önemsedikleri faaliyetler arasında olaylar ve değişimler hakkında haberdar etme, bilgiyi sık sık paylaşma, problemleri aşmada yardımcı olma, mal ve hizmetlerin kalitesi konusunda geribildirim sağlama bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri tedarikçilerin performanslarını geliştirmek ve onlara destek olmakla ilgili faaliyetleri pek önemsememektedirler. Halbuki, konaklama işletmeleri birlikte çalıştıkları tedarikçilerine performanslarını geliştirebilmeleri için destek vererek kendi performanslarında artışlar elde edebilirler.

Araştırmaya katılan yöneticiler, performans açısından tedarikçi, konaklama işletmesi seyahat acentesi üçlüsü içerisinde en iyi durumdaki tarafın tedarikçiler olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tedarikçilerin, konaklama işletmelerinin ürün kalitelerini belirleyen işletmeler olduğu görüşünde birleşmektedirler. Konaklama işletmeleri-tedarikçiler arasındaki iletişim çabalarının ve tedarikçilerin konaklama işletmelerine bağlılıklarını değişkenlerinin tedarikçilerin performansı üzerinde anlamlı etkileri bulunmaktadır. İletişim çabalarının ortalaması yeterli ölçüde yüksektir. Ancak tedarikçilerin konaklama işletmelerine bağlılıkları vasat bir seviyede yer almaktadır. Bu noktada, tedarikçilerin performanslarında artış sağlayabilmek için, bağlılık seviyelerinin artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda, tedarikçilerin ve konaklama işletmelerinin bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Tedarikçiler, konaklama işletmelerine karşı daha duyarlı davrandıkları takdirde performans seviyelerini artırabilecekleri konusunda bilinçlendirilmelidirler. Tedarikçilerin performansının artması konaklama işletmelerine birçok faydaya ulaşma fırsatı tanıyacaktır. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticiler, tedarikçilerin bağlılık seviyelerini artırmanın yollarını aramalıdır.

İkinci senaryo kapsamında da, tedarikçilerin performansını etkileyen en önemli boyut, tedarikçilerin konaklama işletmelerine yönelik bağlılıklarıdır. Tedarikçilerle ilişkiler, çoğunlukla resmi sözleşmelerle düzenlenmektedir. Konaklama işletmeleri, özellikle tedarikçilerin konaklama işletmelerine bağlılık seviyelerinin düşük olduğu hallerde resmi

sözleşmeler yapmayı tercih etmektedirler. Bu sayede, sözleşmelerle de olsa, tedarikçilerden kaynaklanan performans artışını sağlayabilmektedirler.

Seyahat Acenteleriyle İlişkiler

Kuzey Kıbrıs'taki konaklama işletmelerine gelen müşterilerin büyük bir çoğunluğu seyahat acenteleri aracılığı ile gelmektedirler. Bu durum, seyahat acentelerinin turizm sektörü içerisindeki önemini göstermektedir. Gerek şimdiki şartlar altında gerekse gelecekte, bir ada ülkesi olan Kuzey Kıbrıs için seyahat acenteleri üreticilerle müşterilerin daha kolay buluşabilmesini sağlamaktadır.

Seyahat acenteleriyle ilişkilerdeki en güçlü ortalama, konaklama işletmeleri-seyahat acenteleri arasındaki iletişim çabalarına aittir. İletişim çabaları ve seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıkları, aynı zamanda seyahat acentelerinin performansı üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. İletişim çabalarının yüksek ortalamalarına karşın, seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıklarının ortalamaları düşük bir seviyede kalmaktadır. Konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticiler, seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine bağlılıklarının konusunda sorunlar olduğu görüşünde birleşmektedirler. Seyahat acentelerinin performansını artırmada etkisi bulunan bu faktörün geliştirilmesi tüm tedarik zinciri üyeleri için de önem taşımaktadır. İşletmelerin birbirlerine bağlılıkları, ilişkinin sürdürülebilirliği açısından çok önemli bir gerekliliktir. Dolayısıyla, yöneticilerin öncelikle üzerine eğilmeleri gereken noktalardan bir tanesi de, seyahat acentelerinin konaklama işletmelerine karşı bağlılıklarını artırmak olmalıdır.

Müşterilerle İlişkiler

Boyutlar bazındaki en yüksek ortalama, konaklama işletmelerinin müşteri ilişkileri kapsamındaki değişkenlere aittir. Elde edilen sonuçlara göre konaklama işletmeleri yöneticileri, KKTC'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yetenekleri konusunda başarılı olduklarını düşünmektedirler.

Konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetim yeteneklerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkileyen faktörler: konaklama işletmeleri-müşteriler arasındaki

iletişim çabaları, konaklama işletmeleri-seyahat acenteleri arasındaki iletişim çabaları, konaklama işletmelerinin müşterilerine bakış açısı, seyahat acenteleri geliştirme ve destek çabalarıdır. Seyahat acenteleri geliştirme ve destek çabaları dışındaki faktörlerin yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, konaklama işletmelerinin müşterilerle etkili ilişkiler kurabilmesi için önemli olan seyahat acentelerini geliştirme çabalarını, yöneticiler kendi sorumlulukları dahilinde görmemekte ve bu faaliyetlere diğerlerine göre daha az çaba ve kaynak sağlamaktadırlar.

Tedarikçilerin performansları, seyahat acentelerinin performansları ve konaklama işletmelerinin müşteri ilişkilerini yönetme yetenekleri konaklama işletmelerinin performanslarını oldukça önemli ölçüde etkilemektedir. Seyahat acentelerinin ve tedarikçilerin performanslarındaki artış ve konaklama işletmeleri müşteri ilişkilerini yönetme yetenekleri performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu performans artışı taraflara faydalar sağlayarak performansın karşılıklı olarak artmasına sebep olmaktadır.

Seyahat Acentelerinin Performansları

Konaklama işletmelerinin genel performans seviyesini en çok etkileyen faktörün seyahat acentelerinin performansları olduğu saptanmıştır. Konaklama işletmelerinin performansıyla anlamlı ilişkilere sahip seyahat acenteleriyle ilgili faktörler sırasıyla seyahat acentelerinin *ürünleri müşterilere ulaştırılması konusundaki yetenekleri, değişen ihtiyaçları karşılamadaki yenilikçilikleri ve esneklikleridir*. Konaklama işletmelerinin performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip en önemli bağımsız değişken '*seyahat acentelerinin ürünleri müşterilere ulaştırılması konusundaki yetenekleridir*'. Doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru zamanda ve yerde sunulması çok büyük önem taşımaktadır. Bu konudaki en büyük görev ise seyahat acentelerine düşmektedir. Konaklama işletmelerindeki yöneticiler, seyahat acentelerinin öncelikle ürünlerini doğru bir şekilde ve zamanında müşterilere ulaştırması gerektiği görüşünde birleşmektedirler. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde konaklayan misafirlerin %48.9'unun seyahat acenteleri aracılığıyla geldikleri de hesaba katılırsa, bu faktör konaklama işletmeleri için çok daha fazla anlamlı bir hale gelmektedir. Bundan başka, seyahat acentelerinin yenilikçi ve esnek olmaları değişen ihtiyaçları karşılamada önemlidir ve konaklama işletmelerinin

daha güçlü bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olmaktadır. İzolasyonlar ve ambargoların kalkmasıyla birlikte yöneticiler, seyahat acentelerinin *ürün kalitelerinin, esnekliklerinin ve yenilikçiliklerinin* işletmelerinin performansı ile anlamlı ölçüde ilişkili olacağını beklemektedirler.

Performans artışı yalnızca konaklama işletmelerine değil, birlikte çalıştıkları seyahat acentelerine de faydalar sağlayacaktır. *Marka farkındalığı artan, ürünlerinin yüksek kalitede olduğu algılanan, pazar payında büyüme elde eden ve rakiplerinin sunduğu her türlü ürüne karşılık verebilen* konaklama işletmeleriyle işbirliği yapan seyahat acentelerinin performansında artış elde etmeleri beklenmektedir. Yöneticilerin geleceğe ilişkin beklentileri de dikkate alındığında zaman, seyahat acentelerinin performansı ile konaklama işletmelerinin bu performans ölçütleri arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlara rastlanmıştır.

Tedarikçilerin Performansları

Konaklama işletmelerinin performans seviyesiyle en yüksek korelasyona sahip tedarikçilerle ilgili değişken *tedarikçilerin değişen ihtiyaçları karşılama*daki *esneklikleridir*. Hızlı rekabet şartları içerisinde değişen ihtiyaçları etkili ve verimli bir şekilde karşılayabilmek için esnek olunması gerekmektedir. Bu esnekliğin, yalnızca işletmenin kendisiyle ilgili olması günümüz şartlarında yetersiz kalmaktadır. Birlikte çalıştıkları stratejik ortaklarının da değişen şartlara uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmaları gerekmektedir. Tedarikçilerin esneklikleri, konaklama işletmelerinin bu konudaki yeteneklerini belirlemektedir.

Performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanan diğer tedarikçi performans ölçütleri tedarikçilerin sağladıkları girdilerin *maliyeti, kalitesi, zamanında ve güvenilir teslimatlarıdır*. İkinci senaryoya dayanılarak cevaplandırılan soru kağıdından elde edilen sonuçlarda da tedarikçilerin ürün kaliteleri ve zamanında teslimatları ile konaklama işletmelerinin performansları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri tedarikçilerinden elde ettikleri kaliteli girdiler sayesinde rakiplerinin önüne

geçmeyi amaçlamaktadırlar. Bu noktada, tedarikçilerin sundukları girdilerin nitelikli olması, teslimatlarını zamanında ve güvenilir bir şekilde yapmaları gerekmektedir.

Bu kapsamda iyice anlaşılması gereken nokta, konaklama işletmelerindeki performans artışının tedarikçilerin performanslarındaki artışı da beraberinde getireceğidir. Tedarikçilerin performansını en çok etkileyen konaklama işletmelerine ait performans ölçütleri arasında *net kâr, ürünlerin algılanan kalitesi, konaklama işletmeleriyle ilgili çağrışımların hatırlanma düzeyi, satış hacminde yıllık büyüme* gibi faktörler gösterilebilir.

Müşterilerle İlişkileri Yönetme Yeteneği

Müşterilerle ilişkileri kurmak ve sürdürmekle ilgili faktörler arasında, konaklama işletmelerinin performanslarını anlamlı bir şekilde etkileyenler: *Müşteri ilişkilerini kurmak için gerekli faktörleri belirleme, müşteri ilişkilerini sürdürmek için gerekli olan faktörleri belirleme, müşterilerden gelen geribildirimleri izlemedir*. Bu kritik faktörleri yönetmede başarılı olan konaklama işletmelerinin, performanslarında artış elde edebilecekleri beklenmektedir. Konaklama işletmelerinin performansını etkileyen en önemli değişken, ‘müşterilerden gelen geribildirimleri izlemedir’. Müşterilerden gelen geribildirimler, sunulan ürünlerin/hizmetlerin seviyesi ve içeriği hakkında bilgi vermesi sayesinde, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Konaklama işletmeleri müşterilerden gelen geribildirimleri değerlendirerek, sundukları ürünleri müşterilerin isteklerine göre düzenleyebilecekler ve performanslarını artıracaklardır.

Araştırmaya katılan yöneticilerden daha fazla bilgiler elde edebilmek amacıyla, ölçekler temelindeki sorularla birlikte, açık uçlu sorulardan da yararlanılmıştır. Öncelikle, yöneticilere tedarikçilerin, seyahat acentelerinin ve müşterilerin işletmeleri için ne anlama geldiği sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu, tedarikçileri konaklama işletmelerinin ürün kalitesinin belirleyicisi olarak tanımlamaktadır. Seyahat acenteleri, konaklama işletmelerinin müşteriye ulaşmasının/müşteriyle bir araya gelmesinin sağlayıcıları olarak görülmektedirler. Müşteriler ise, konaklama işletmelerinin büyük bir kısmı için *yaşam kaynağı ve öncelikli olarak tatmin edilmesi gereken kitle* anlamına gelmektedir.

Konaklama işletmelerinin tedarikçiler, seyahat acenteleri ve müşterilerle ilişkileri kapsamında üzerinde itinayla durulması gereken kritik faktörlerin yeniden, açık bir şekilde ifade edilmesi istenmiştir. Güven/güvenilirlik, kalite ve iletişim/bilgi paylaşımı faktörlerinin tedarikçiler ve seyahat acenteleri ile yürütülen ilişkilerde en fazla öne çıkan faktörlerdir. Müşterilerle ilişkilerde ise *müşteri memnuniyeti* birinci sırayı almaktadır. Yöneticiler müşterileriyle ilişkilerinde *önceliği müşterilere vererek ve kaliteli ürünler/hizmetler* sağlayarak müşterilerini memnun etmenin önemini vurgulamaktadırlar. İzolasyonlar ve ambargoların ortadan kalkması halinde, araştırmaya katılan yöneticiler çoğunlukla ürün kalitesine ve yeni ürünlere odaklanmayı planlamaktadırlar.

Mevcut durumla ilgili açık uçlu soruların yanında, ikinci senaryoda tasvir edilen izolasyonların ve ambargoların kalkmasıyla birlikte oluşması muhtemel değişimleri irdeleyen açık uçlu sorular da yöneticilere yöneltilmiştir. İzolasyonların ve ambargoların kaldırılmasıyla birlikte, tedarikçilerle ilişkilerde değişeceği düşünülen en önemli faktör *kalitedir*. Tedarikçilerle ilişkiler çerçevesinde yöneticiler tarafından çoğunlukla dile getirilen diğer faktörler *maliyetlerin/fiyatların düşeceği ve ürün çeşitliliğinin artacağıdır*. İkinci senaryonun gerçekleşmesi halinde, konaklama işletmeleri yöneticilerinin seyahat acentelerinden en büyük beklentisi konaklama işletmelerine daha çok müşteri getirmeleridir.

Araştırmanın Kısıtları Ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Doktora tezi kapsamında yapılmış olan araştırmanın en önemli kısıtı elde edilen sonuçların diğer tüm destinasyonlardaki işletmeler için genellenememesidir. Kuzey Kıbrıs'ın içinde bulunduğu politik durum dolayısıyla, diğer destinasyonlarda yaşanmayan durumlar ve sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Örneğin, diğer birçok destinasyon için söz konusu bile olmayan direkt uçuşlar, Kuzey Kıbrıs turizm sektörünün en önemli, hayati problemleri arasındadır. Bu ve benzeri koşullar, elde edilen sonuçların kısıtları olmasına sebebiyet vermektedir.

Saha araştırmasının yapıldığı dönemde, konaklama işletmelerinden bazıları yaşadıkları finansal zorluklardan dolayı faaliyetlerini durdurmuş durumdaydı. Dolayısıyla bu işletmelerden veri toplanamamıştır.

Kuzey Kıbrıs turizm sektörüyle ilgili bu çalışma, odak noktası olarak Kuzey Kıbrıs turizm sektörünün en önemli üreticileri konumundaki konaklama işletmelerini kabul etmektedir. Diğer taraftan, turizm sektörü tedarik zinciri içerisindeki diğer üyeler de temel alınarak, sonuçlar buna göre çıkarılabilir. Her bir kesim ile tekrar edilebilecek olan bu çalışmalar, gelecek araştırmalar için önerilmektedir.

Veriler, konaklama işletmelerinden toplanmıştır. Öte yandan, bahsi geçen ilişkilerdeki diğer tarafların da bu konulardaki görüşlerinin alınması çok daha çeşitli sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Konaklama işletmelerinin stratejik ortakları olan tedarikçilerden ve seyahat acentelerinden da veri toplanması, işletmeler arasındaki görüş birliklerini ve farklılıklarını ortaya çıkaracaktır. Turizm sektöründeki işletmelerin yanında, müşterilerin de düşünceleri hakkındaki bilgiler, işletmelere faaliyetlerini geliştirme sürecinde yol gösterecektir. Bununla birlikte, ülke turizminin planlanması konusunda görevli olan tarafların da, Kuzey Kıbrıs turizm sektörü hakkında verecekleri görüşler çok değerlidir. Daha çok kesimin düşüncelerini modele katarak yapılacak her bir analiz çok daha kapsamlı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Bugünkü şartlar altında toplanmış olan veriler, ileriki yıllarda yeniden toplanıp analizler tekrar edildiği takdirde, geçen yıllar arasındaki değişim takip edilebilir. Özellikle, ikinci senaryoda bahsi geçen izolasyonlar ve ambargoların ortadan kaldırılmasının ardından, yöneticilerin beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğine bakılabilir. Ayrıca, yeni oluşmuş şartların Kuzey Kıbrıs Turizm sektörü içerisindeki ilişkileri nasıl değiştirdiği ve bu yeni şartlar altında gerçekleşecek sonuçlar ve stratejiler üzerinde durulabilir.

Turizm sektörü tedarik zinciri içerisindeki ilişkilere konu faaliyetler hakkında çok daha derinlemesine çalışmalar da yararlı sonuçları içerecektir. Örneğin, işletmelerin ‘müşteri ilişkileri yönetimleri’, ‘tedarikçi/seyahat acentesi seçim süreci’, ‘değerlendirme kriterleri’, ‘etkili iletişim kurma yöntemleri’, ‘bağlılığın artırılmasıyla ilgili stratejiler’ gibi konular üzerinde, derinlemesine bilgi sağlayacak araştırmalar da gelecekte yapılabilecek değerli çalışmalar arasında yer alacaktır.

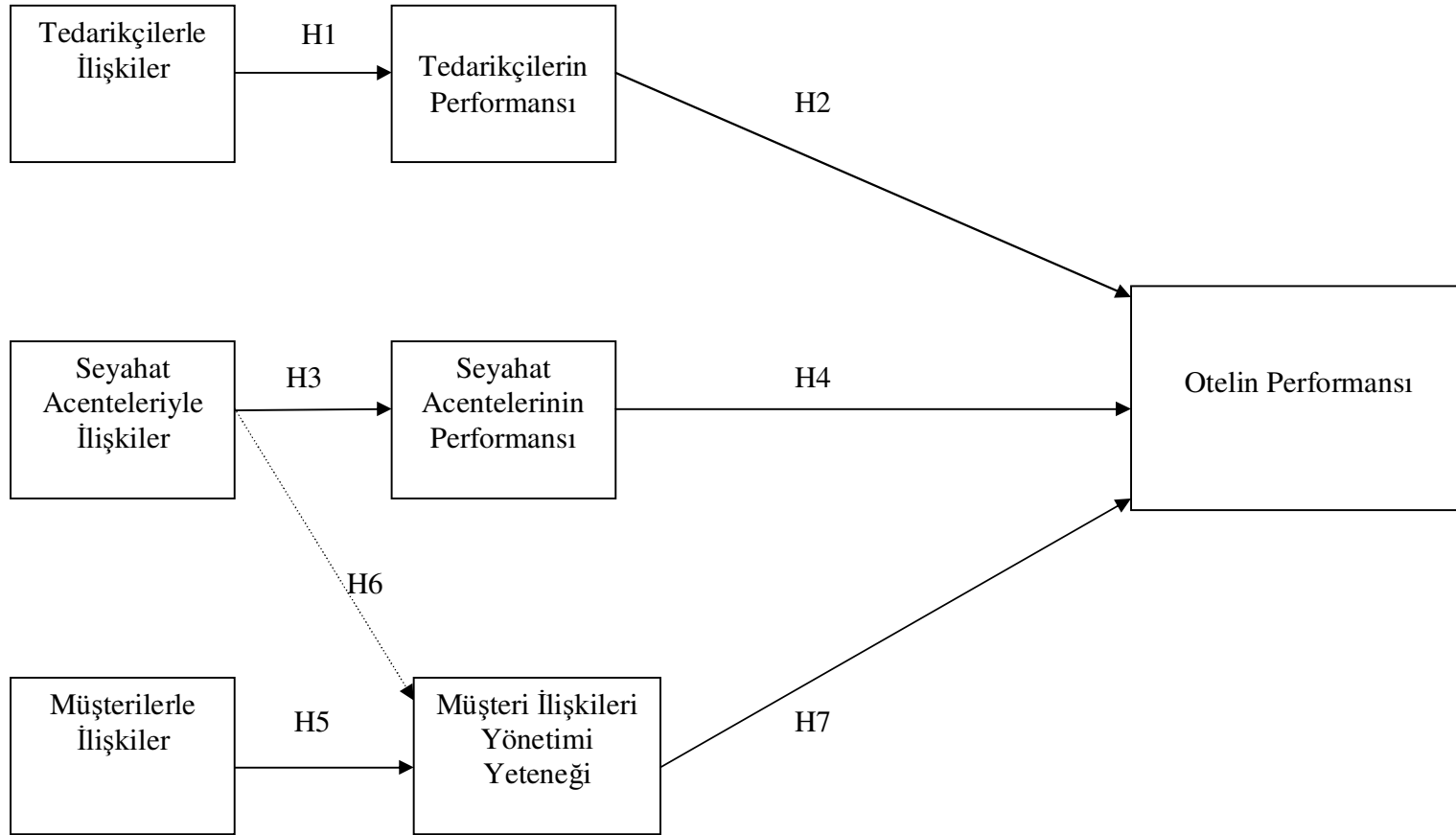
Yöneticiler, Kuzey Kıbrıs turizm sektöründe gelişme elde edebilmedeki en önemli faktörün izolasyonlar ve ambargoların kaldırılması görüşünde birleşmektedirler. İzolasyonlar ve ambargolar Kuzey Kıbrıs’ta faaliyet gösteren işletmeler için en önemli

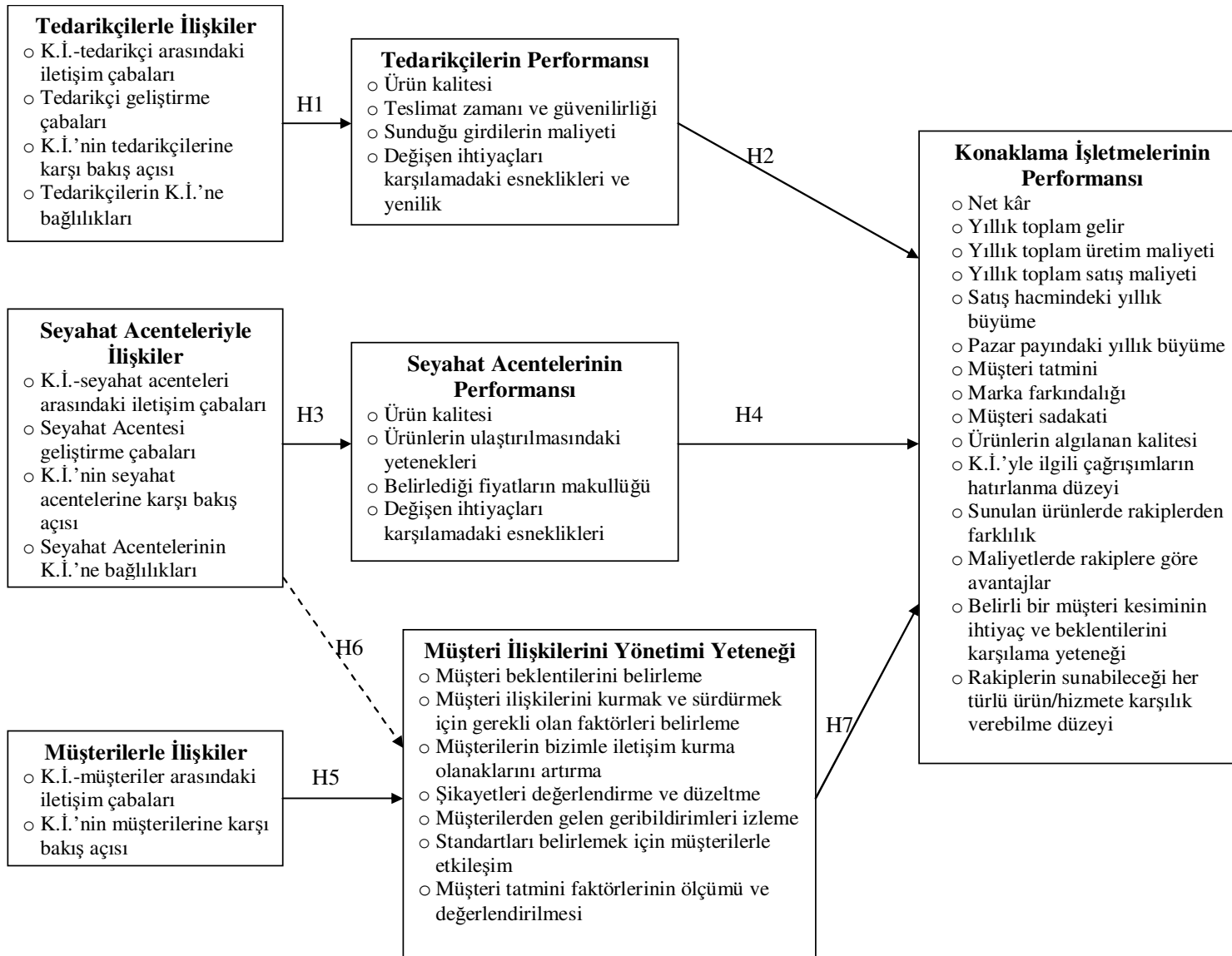
tehdittir. Ancak bu tehdit karşısında mağlup rolüne bürünüp yaşamak yerine, gücün nasıl artırılması gerektiği üzerinde durulmalıdır. Geçmiş yılların alışkanlıklarıyla, kısa dönemli ve *yalnızca* şahsi çıkarları hedef alan uygulamalarla sürdürülebilir bir gelişme elde edilememektedir. Bu tezin ortaya koyduğu sonuçlar, işbirliğine dayanan bütünleşik bir yapı sayesinde piyasada çok daha güçlü bir şekilde faaliyet gösterilebileceğinin altını çizmektedir. Kaynakların birleştirilmesiyle elde edilebilecek olan bu güç, diğer destinasyonlardaki işletmelerle etkili bir şekilde rekabet edebilmeyi sağlayacaktır. Bunun için, birlikte çalışılan ortakların değerlerinin farkına varılması ve ilişkilere sürdürülebilirlik kazandırılması gerekmektedir. Yaratılacak sinerji etkisi sayesinde, şu anda gerilerde kalan Kuzey Kıbrıs turizm sektörüne ‘lokomotif sektör’ unvanı yeniden verilecektir. Kuzey Kıbrıs destinasyonu ise, yıllardır üzerine örtülmüş kumlardan sıyrılıp, *Akdeniz’in incisi* olarak dünya turizm arenasında yeniden parlayacaktır.

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....	176
EK 2. ANKET FORMLARI.....	178

EK 1. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER





EK 2. ANKET FORMLARI

Sayın Yönetici,

Bu anketin kapsamı, KKTC'deki konaklama işletmelerinin turizm sektörü içerisinde kurdukları ilişkiler, bu ilişkilerde gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetlerin performansları üzerindeki etkileridir.

Konaklama işletmelerinin turizm sektörü üyeleriyle ilişkilerini konu alan soru kağıdı, aşağıda verilmiş olan kısımlara ayrılmaktadır:

- ❖ Birinci kısım: Tedarikçiler ile olan ilişkiler
- ❖ İkinci kısım: Seyahat acenteleri ile olan ilişkiler
- ❖ Üçüncü kısım: Müşteriler ile olan ilişkiler
- ❖ Dördüncü kısım: Konaklama işletmelerinin performans düzeyi

KKTC'nin *mevcut siyasi durumunu ve gelecekteki siyasi bir çözümle birlikte yaşanması muhtemel gelişmelerle ilgili durumunu* temel alan iki ayrı soru kağıdı geliştirilmiştir. Soru kağıtları aynı soruları içermesine rağmen, iki farklı durumu temel aldıkları unutulmamalıdır. Öncelikle mevcut durumu dikkate alarak cevaplandırmanız gereken anketi doldurmaya başlayınız. Daha sonra, ikinci senaryonun ortaya koyduğu şartları göz önünde bulundurarak, geleceğe ilişkin beklentilerinizi yansıtan cevaplar veriniz.

Anketi doldurmak için harcadığınız zaman ve yardımlarınız için çok teşekkür ederiz.

İzolasyonlar ve Ambargolar Altında Yaşanan Mevcut Şartları Temel Alan Senaryo

KKTC şu anda izolasyonlar ve ambargolar altında yaşamını sürdürmektedir. Bir ada ülkesi olması dolayısıyla, bu noktadaki en önemli engel dış dünya ile ilişki kurmaya çalışırken ortaya çıkmaktadır. Mevcut şartlara göre, KKTC'ye Türkiye haricindeki diğer ülkelerden direkt uçuşlar gerçekleştirilememektedir. Kuzey Kıbrıs'a seyahat edecek olan uçakların, mutlaka Türkiye'ye iniş yaptıktan sonra yoluna devam etmesi mümkündür. Bu ise, hem zaman kaybına hem de maliyetlerde yükselmelere sebep olmaktadır. Gerek paket tur satın alarak, gerekse münferit olarak Kuzey Kıbrıs'a gelmek isteyen turistler için bu durum, daha fazla para ve havaalanlarında uzun saatleri içeren bekleyişler anlamına gelmektedir.

Kuzey Kıbrıs'a gelen turist sayısı, rakip destinasyonlara oranla oldukça düşük kalmaktadır. Ülkeye daha çok turist çekme çabaları, arzu edilen artışı tam olarak sağlayamamaktadır. Gelen turist sayısının istenilen seviyeye ulaşmamasından etkilenen işletmelerin arasında, konaklama işletmeleri en başlarda yer almaktadır. Düşük ve tüm aylara yayılamayan doluluk oranları, konaklama işletmelerini birçok problemle mücadele etmekle yüz yüze bırakmaktadır. Varlıklarını korumak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek adına, kârın bir kısmından vazgeçmek bir gereklilik haline gelmiştir. Kalifiye elemanları elde tutma, bina, makine ve teçhizatların bakımı, hizmet kalitesini sürdürme gibi zorunluluklar, konaklama işletmelerinin yükünü daha da artırmaktadır.

Belirtilen şartlar altında turizm arenasını içerisinde yer almaya çalışan KKTC ve burada faaliyet gösteren turizm işletmeleri, bu sıkıntılı durumdan kurtulmanın yollarını aramaktadırlar. Yeni yapılan yatırımlarla birlikte, Kuzey Kıbrıs'taki yatak kapasitesi önemli ölçüde artırılmaktadır. Üzerinde hassasiyetle durulması gereken nokta, sürdürülebilir bir yaklaşımla hareket ederek ülkeye daha fazla ve nitelikli turistleri çekmeyi başarabilmektir. Bu doğrultuda, ortak hedefler belirleyerek kaynakların birleştirilmesi ve bir güç birliği oluşturulması hem bugün hem de gelecek açısından önem arz etmektedir.

Yukarıda da özet olarak anlatılmaya çalışılan mevcut şartlar altında faaliyet gösteren işletmeniz, KKTC turizm sektörü için çok önemli roller üstlenmektedir. Turizm sektörünün başlıca üreticileri arasında yer alan konaklama işletmenizin diğer işletmelerle (tedarikçiler ve seyahat acenteleri) ve müşterilerle yürütmekte olduğu ilişkileri ve bu ilişkilerdeki faaliyetleri irdeleyen ifadelere ve sorulara ulaşmak için lütfen sayfayı çeviriniz.

BİRİNCİ KISIM: TEDARİKÇİLER İLE OLAN İLİŞKİLER

Aşağıda, **işletmeniz ve tedarikçileri arasında gerçekleşen iletişim çabalarıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, sık sık gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, resmiyete gerek duymadan gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5
Bu ilişkide, diğer tarafın işine yarayacak olan her bilgi, ihtiyacı olana sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Herhangi birimizi etkileyebilecek olaylar ve değişimler hakkında birbirimizi haberdar ederiz.	1	2	3	4	5

Aşağıda, **tedarikçi geliştirme çabalarıyla** ilgili faaliyetler yer almaktadır. İşletmenizin, bu faaliyetleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini verilmiş ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Hiç		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde
	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin performanslarını belirlenmiş yöntem ve prosedürler kullanarak resmi olarak değerlendirme	1	2	3	4	5
Performanslarını artırmak amacıyla tedarikçileri ziyaret etme	1	2	3	4	5
Sağladıkları girdilerin nasıl kullanıldığından haber olmaları için tedarikçilerdeki çalışanları işletmemize davet etme	1	2	3	4	5
Mal ve hizmetlerin kalitesi konusunda geribildirim sağlama	1	2	3	4	5
Ürünlerde gelişme elde etme adına kılavuz ilkeler ve iş yapma usulleri sağlama	1	2	3	4	5
Problemleri aşmada birbirimize yardımcı olma	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin personelini yetiştirme / eğitme	1	2	3	4	5
Tedarikçilere kaynak sağlama	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin işletmelerinde yatırım yapma	1	2	3	4	5
Başarıların / performansların ödüllendirilmesi	1	2	3	4	5

Aşağıda, **işletmenizin tedarikçilerine karşı bakış açısıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım düzeyinizi, verilmiş olan ölçeği kullanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizi kendi işletmemizin bir parçası olarak görürüz.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimize ait problemleri bizim de problemimiz olarak görürüz.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimize ait problemleri çözmelerine yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizin ürünlerini sürekli olarak geliştirmek bizim de görevimizdir.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizi de ürün geliştirme sürecine dahil ederiz.	1	2	3	4	5
Stratejik planlama sürecini tedarikçilerimizle birlikte yürütürüz.	1	2	3	4	5

Aşağıda, **tedarikçilerinizin size karşı bağlılıklarını** değerlendiren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimiz işletmemize karşı güçlü bir sadakat hissine sahiptirler.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimiz bize yardım etmek adına uzun-vadeli bir yatırım yapmaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimiz, ilişkimizi uzun-dönemli bir birliktelik olarak görürler.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimiz, bizi memnun etmek adına her türlü kaynağı bizimle paylaşmaya hazırdırlar.	1	2	3	4	5

Aşağıda, **tedarikçilerinizin performanslarıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım düzeyinizi, verilmiş olan ölçeği kullanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizin ürün kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizin teslimatları zamanındadır.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizin teslimatları güvenilirdir.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizden elde ettiğimiz girdilerin maliyeti makuldür.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimiz değişen ihtiyaçları karşılamada esneklerdir.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimiz değişen ihtiyaçları karşılamada yenilikçidirler.	1	2	3	4	5

İKİNCİ KISIM: SEYAHAT ACENTELERİ İLE OLAN İLİŞKİLER

Aşağıda, **işletmeniz ve seyahat acenteleri arasında gerçekleşen iletişim çabalarıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, sık sık gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, resmiyete gerek duymadan gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide, diğer tarafın işine yarayacak olan her bilgi, ihtiyacı olana sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5	
Herhangi birimizi etkileyebilecek olaylar ve değişimler hakkında birbirimizi haberdar ederiz.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **seyahat acentesi geliştirme çabalarıyla** ilgili faaliyetler yer almaktadır. İşletmenizin, bu faaliyetleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini verilmiş ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Hiç		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde	
	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerinin performanslarını belirlenmiş yöntem ve prosedürler kullanarak resmi olarak değerlendirme	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerini, performanslarını artırmak amacıyla ziyaret etme	1	2	3	4	5	
Sattıkları ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları için seyahat acentelerindeki çalışanları işletmemize davet etme	1	2	3	4	5	
Mal ve hizmetlerin kalitesi konusunda geribildirim sağlama	1	2	3	4	5	
Ürünlerde gelişme elde etme adına kılavuz ilkeler ve iş yapma usulleri sağlama	1	2	3	4	5	
Problemleri aşmada birbirimize yardımcı olma	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerinin personelini yetiştirme / eğitme	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerinin kaynak sağlama	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerinin işletmelerinde yatırım yapma	1	2	3	4	5	
Başarıların / performansların ödüllendirilmesi	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **işletmenizin seyahat acentelerine karşı bakış açısıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım düzeyinizi, verilmiş olan ölçeği kullanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerini kendi işletmemizin bir parçası olarak görürüz.	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerine ait problemleri bizim de problemimiz olarak görürüz.	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerine ait problemleri çözmelerine yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerinin ürünlerini sürekli olarak geliştirmek bizim de görevimizdir.	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerini da ürün geliştirme sürecine dahil ederiz.	1	2	3	4	5	
Stratejik planlama sürecini seyahat acenteleri ile birlikte yürütürüz.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **seyahat acentelerinin işletmenize karşı bağlılıklarını** değerlendiren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri işletmemize karşı güçlü bir sadakat hissine sahiptirler.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri bize yardım etmek adına uzun-vadeli bir yatırım yapmaya isteklidirler.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri ilişkimizi uzun-dönemli bir birliktelik olarak görürler.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri, bizi memnun etmek adına her türlü kaynağı bizimle paylaşmaya hazırdırlar.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **seyahat acentelerinin performanslarıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım düzeyinizi, verilmiş olan ölçeği kullanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerinin ürün kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri ürünlerin müşterilere ulaştırılması konusunda yeteneklidirler.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri ürünlerimizi makul fiyatlardan satarlar.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri değişen ihtiyaçları karşılamada esneklerdir.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri değişen ihtiyaçları karşılamada yenilikçidirler.	1	2	3	4	5	

ÜÇÜNCÜ KISIM: MÜŞTERİLERLE İLİŞKİLER

Aşağıda, **işletmeniz ve müşteriler arasında gerçekleşen iletişim çabalarıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı sık sık gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı resmiyete gerek duymadan gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide, diğer tarafın işine yarayacak olan her bilgi, ihtiyacı olana sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5	
Herhangi birimizi etkileyebilecek olaylar ve değişimler hakkında birbirimizi haberdar ederiz.	1	2	3	4	5	

Aşağıda verilmiş olan cümlelerde, **işletmenizin müşterilerine karşı bakış açısıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım düzeyinizi, verilmiş olan ölçeği kullanarak belirtiniz.

	Kesinlikle		Kararsızım	Tamamen	
	Katılmıyorum			Katılıyorum	
Müşterilerimizi işletmemizin bir parçası olarak görürüz.	1	2	3	4	5
Müşterilerimize ait problemleri bizim de problemimiz olarak görürüz.	1	2	3	4	5
Müşterilerimize ait problemleri çözmelerine yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5
Müşterilerimizi de ürün geliştirme sürecine dahil ederiz.	1	2	3	4	5
Stratejik planlama sürecini müşterilerimizle birlikte yürütürüz.	1	2	3	4	5

İşletmenizin **müşteri ilişkileri ve yönetimi** uygulamalarındaki yeteneğini, verilmiş olan ölçeğe göre değerlendiriniz.

	Çok			Çok	
	Kötü			İyi	
Müşteri beklentilerini belirleme	1	2	3	4	5
Müşteri ilişkilerini kurmak için gerekli olan faktörleri belirleme	1	2	3	4	5
Müşteri ilişkilerini sürdürmek için gerekli olan faktörleri belirleme	1	2	3	4	5
Müşterilerin bizimle iletişim kurma olanaklarını artırma	1	2	3	4	5
Şikayetleri değerlendirme	1	2	3	4	5
Hizmetle ilgili hataları düzeltme	1	2	3	4	5
Müşterilerden gelen geribildirimleri izleme	1	2	3	4	5
Standartları belirlemek için müşterilerle etkileşim	1	2	3	4	5
Müşteri tatmini faktörlerinin ölçümü ve değerlendirilmesi	1	2	3	4	5

DÖRDÜNCÜ KISIM: OTELİN PERFORMANS DÜZEYİ

Aşağıda, işletmenizin performansını çeşitli açılardan ele alan ölçütler bulunmaktadır. İşletmenizin performans düzeyini başlıca rakiplerinize karşılaştırarak, aşağıdaki ölçütler çerçevesinde değerlendiriniz.

	Çok			Çok	
	Düşük			Yüksek	
Net Kâr	1	2	3	4	5
Yıllık Toplam Gelir	1	2	3	4	5
Yıllık Toplam Üretim Maliyeti	1	2	3	4	5
Yıllık Toplam Satış Maliyeti	1	2	3	4	5
Satış Hacmindeki Yıllık Büyüme	1	2	3	4	5
Pazar Payındaki Yıllık Büyüme	1	2	3	4	5
Müşteri Tatmini	1	2	3	4	5
Marka Farkındalığı	1	2	3	4	5
Müşteri Sadakati	1	2	3	4	5
Ürünlerin Algılanan Kalitesi	1	2	3	4	5
Otelle İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	1	2	3	4	5
Sunulan Ürünlerde Rakiplerden Farklılık	1	2	3	4	5
Maliyetlerde Rakiplere Göre Avantajlar	1	2	3	4	5
Belirli Bir Müşteri Kesiminin İhtiyaç ve Beklentilerini Karşılama Yeteneği	1	2	3	4	5
Rakiplerin Sunabileceği Her Türlü Ürün/Hizmete Karşılık Verebilme Düzeyi	1	2	3	4	5

KKTC Üzerindeki İzolasyonlar ve Ambargoların Kaldırıldığını Temel Alan Senaryo

Aşağıda anlatılan senaryonun temeli, KKTC üzerindeki izolasyonların ve ambargoların ortadan kaldırılmış olmasına dayanmaktadır. KKTC'deki hava-alanlarının ve deniz-limanlarının uluslararası ulaşımına açılmış olduğunu düşününüz. Bu durum, dünyanın her noktasından Kuzey Kıbrıs'a direkt ulaşım olanaklarının var olduğu anlamına gelmektedir. Böylece, maliyetlerde ve ulaşım zamanlarında düşüşler elde edilecektir. Sonuçta, Kuzey Kıbrıs'ın çok daha fazla tercih edilen bir destinasyon haline gelmesi imkanı doğacaktır.

Kuzey Kıbrıs turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, mevcut şartlarda uygulanması çok fazla mümkün olmayan farklı stratejileri tercih edebileceklerdir. Şimdilerde, Kuzey Kıbrıs'ın Akdeniz bölgesindeki en güzel destinasyonlardan bir tanesi olduğunu müşterilerine anlatmaya çalışan işletmeler, muhtemelen gelecekte yoğun bir şekilde artan talebi yönetmenin yolunu arayacaklar. Konaklama işletmeleri, Kuzey Kıbrıs'a gelen turist sayısındaki artışa paralel olarak birçok kazanımı (ör. gelirlerde ve/veya net kârdaki artışlar, doluluk oranının artırılması ve/veya doluluğun yılın tüm aylarına yayılması...) elde etme olanağına kavuşabileceklerdir. Tüm bu fırsatların yanında, birçok uluslararası şirketin Kuzey Kıbrıs'a gelmesiyle birlikte rekabetin çok daha yoğun bir şekilde artması, şimdiye dek korunmuş olan bölgelerin kirletilmesi... gibi tehditleri de içerisinde barındıran bu senaryo, şimdiki duruma göre çeşitli yeniliklerin oluşumunu beraberinde getirecektir.

Sonuç olarak, tüm kısıtlamaların ortadan kalktığı bir ortamı düşününüz. Bu ortam, bugüne kadar sınırlı bir şekilde yaşamını devam ettiren Kuzey Kıbrıs'a, diğer destinasyonların sahip olduğu hakları kullanma olanağını verecektir. Kapılarını dünyaya açabilen ve direkt olarak dünyayla köprüler kurabilen bir turizm sektörünün ve bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin daha fazla faydalara ulaşma imkanıyla karşı karşıya kalması beklenmektedir.

KKTC'nin mevcut durumuna göre doldurmuş olduğunuz anketi, yukarıda anlatılmaya çalışılan gelişmeleri dikkate alarak lütfen yeniden doldurunuz. Bunu yaparken, işletmenizin tedarikçilerle, seyahat acenteleriyle ve müşterilerle olan ilişkilerini verilen senaryo temelinde yeniden değerlendiriniz. Belirtilmiş olan ifadelere ve sorulara yönelik cevaplarınız, geleceğe ilişkin beklentilerinizi ortaya koyacaktır.

Anketi doldurmak için harcadığınız zaman ve yardımlarınız için çok teşekkür ederiz.

BİRİNCİ KISIM: TEDARİKÇİLER İLE OLAN İLİŞKİLER

Aşağıda, **işletmeniz ve tedarikçileri arasındaki iletişim cabalarıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. **İkinci senaryoyu temel aldığınız takdirde**, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, sık sık gerçekleşecektir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, resmiyete gerek duymadan gerçekleşecektir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide, diğer tarafın işine yarayacak olan her bilgi, ihtiyacı olana sağlanacaktır.	1	2	3	4	5	
Herhangi birimizi etkileyebilecek olaylar ve değişimler hakkında birbirimizi haberdar edeceğiz.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **tedarikçi geliştirme cabalarıyla** ilgili faaliyetler yer almaktadır. **İkinci senaryoyu temel aldığınız takdirde**, işletmenizin bu faaliyetleri ne ölçüde gerçekleştireceğine yönelik beklentilerinizi, verilmiş ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Hiç		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde	
	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerin performanslarını belirlenmiş yöntem ve prosedürler kullanarak resmi olarak değerlendirme	1	2	3	4	5	
Tedarikçileri, performanslarını artırmak amacıyla ziyaret etme	1	2	3	4	5	
Sağladıkları girdilerin nasıl kullanıldığından haber olmaları için tedarikçilerdeki çalışanları işletmemize davet etme	1	2	3	4	5	
Mal ve hizmetlerin kalitesi konusunda geribildirim sağlama	1	2	3	4	5	
Ürünlerde gelişme elde etme adına kılavuz ilkeler ve iş yapma usulleri sağlama	1	2	3	4	5	
Problemleri aşmada birbirimize yardımcı olma	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerin personelini yetiştirme / eğitme	1	2	3	4	5	
Tedarikçilere kaynak sağlama	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerin işletmelerinde yatırım yapma	1	2	3	4	5	
Başarıların / performansların ödüllendirilmesi	1	2	3	4	5	

Aşağıda verilmiş olan cümlelerde, **işletmenizin tedarikçilerine karşı bakış açısıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. **İkinci senaryoyu temel aldığınız takdirde**, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimizi kendi işletmemizin bir parçası olarak göreceğiz.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimize ait problemleri bizim de problemimiz olarak göreceğiz.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimize ait problemleri çözmelerine yardımcı olacağız.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimizin ürünlerini sürekli olarak geliştirmek bizim de görevimiz olacak.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimizi de ürün geliştirme sürecine dahil edeceğiz.	1	2	3	4	5	
Stratejik planlama sürecini tedarikçilerimizle birlikte yürüteceğiz.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **tedarikçilerinizin işletmenize karşı bağlılıklarını** değerlendiren ifadelere yer verilmektedir. **İkinci senaryoyu temel aldığımız takdirde**, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimiz işletmemize karşı güçlü bir sadakat hissine sahip olacaklar.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimiz bize yardım etmek adına uzun-vadeli bir yatırım yapmaya istekli olacaklar.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimiz, ilişkimizi uzun-dönemli bir birliktelik olarak görecekleler.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimiz, bizi memnun etmek adına her türlü kaynağı bizimle paylaşmaya hazır olacaklar.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **tedarikçilerin performanslarıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. **İkinci senaryoyu temel aldığımız takdirde**, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimizin ürün kalitesi daha yüksek olacak.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimizin teslimatları daha zamanında olacak.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimizin teslimatları daha güvenilir olacak.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimizden elde ettiğimiz girdilerin maliyeti daha makul olacak.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimiz değişen ihtiyaçları karşılamada daha esnek olacaklar.	1	2	3	4	5	
Tedarikçilerimiz değişen ihtiyaçları karşılamada daha yenilikçi olacaklar.	1	2	3	4	5	

İKİNCİ KISIM: SEYAHAT ACENTELERİ İLE OLAN İLİŞKİLER

Aşağıda, **işletmeniz ve seyahat acenteleri arasındaki iletişim çabalarıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. **İkinci senaryoyu temel aldığımız takdirde**, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, sık sık gerçekleşecektir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı, resmiyete gerek duymadan gerçekleşecektir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide, diğer tarafın işine yarayacak olan her bilgi, ihtiyacı olana sağlanacaktır.	1	2	3	4	5	
Herhangi birimizi etkileyebilecek olaylar ve değişimler hakkında birbirimizi haberdar edeceğiz.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **seyahat acentesi geliştirme cabalarıyla** ilgili faaliyetler yer almaktadır. **İkinci senaryoyu temel aldığınız takdirde**, işletmenizin bu faaliyetleri ne ölçüde gerçekleştireceğine yönelik beklentilerinizi, verilmiş ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Hiç		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde
	1	2	3	4	5
Seyahat acentelerinin performanslarını belirlenmiş yöntem ve prosedürler kullanarak resmi olarak değerlendirme	1	2	3	4	5
Seyahat acentelerini, performanslarını artırmak amacıyla ziyaret etme	1	2	3	4	5
Sattıkları ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları için seyahat acentelerindeki çalışanları işletmemize davet etme	1	2	3	4	5
Mal ve hizmetlerin kalitesi konusunda geribildirim sağlama	1	2	3	4	5
Ürünlerde gelişme elde etme adına kılavuz ilkeler ve iş yapma usulleri sağlama	1	2	3	4	5
Problemleri aşmada birbirimize yardımcı olma	1	2	3	4	5
Seyahat acentelerinin personelini yetiştirme / eğitme	1	2	3	4	5
Seyahat acentelerinin kaynak sağlama	1	2	3	4	5
Seyahat acentelerinin işletmelerinde yatırım yapma	1	2	3	4	5
Başarıların / performansların ödüllendirilmesi	1	2	3	4	5

Aşağıda verilmiş olan cümlelerde, **işletmenizin seyahat acentelerine karşı bakış açısıyla** ilgili ifadeler yer verilmektedir. **İkinci senaryoyu temel aldığınız takdirde**, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerini kendi işletmemizin bir parçası olarak göreceğiz.	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerine ait problemleri bizim de problemimiz olarak göreceğiz.	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerine ait problemleri çözmelerine yardımcı olacağız.	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerinin ürünlerini sürekli olarak geliştirmek bizim de görevimiz olacak.	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerini de ürün geliştirme sürecine dahil edeceğiz.	1	2	3	4	5	
Stratejik planlama sürecini seyahat acenteleri ile birlikte yürüteceğiz.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **seyahat acentelerinin size karşı bağlılıklarını** değerlendiren ifadeler yer verilmektedir. İkinci senaryoyu temel aldığınız takdirde, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri işletmemize karşı güçlü bir sadakat hissine sahip olacaklar.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri bize yardım etmek adına uzun-vadeli bir yatırım yapmaya istekli olacaklar.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri ilişkimizi uzun-dönemli bir birliktelik olarak görecekleler.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri, bizi memnun etmek adına her türlü kaynağı bizimle paylaşmaya hazır olacaklar.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **seyahat acentelerinin performanslarıyla** ilgili ifadeler yer almaktadır. İkinci senaryoyu temel aldığınız takdirde, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Seyahat acentelerinin ürün kalitesi daha yüksek olacak.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri ürünlerin müşterilere ulaştırılması konusunda yeteneklidirler.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri ürünlerimizi daha makul fiyatlardan satacaklar.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri değişen ihtiyaçları karşılamada daha esnek olacaklar.	1	2	3	4	5	
Seyahat acenteleri değişen ihtiyaçları karşılamada daha yenilikçi olacaklar.	1	2	3	4	5	

ÜÇÜNCÜ KISIM: MÜŞTERİLERLE OLAN İLİŞKİLER

Aşağıda, işletmeniz ve müşteriler arasında gerçekleşecek bilgi paylaşımı hakkındaki ifadeler yer almaktadır. İkinci senaryoyu temel aldığınız takdirde, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı sık sık gerçekleşecektir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide bilgi paylaşımı resmiyete gerek duymadan gerçekleşecektir.	1	2	3	4	5	
Bu ilişkide, diğer tarafın işine yarayacak olan her bilgi, ihtiyacı olana sağlanacaktır.	1	2	3	4	5	
Herhangi birimizi etkileyebilecek olaylar ve değişimler hakkında birbirimizi haberdar edeceğiz.	1	2	3	4	5	

Aşağıda verilmiş olan cümlelerde, **işletmenizin müşterilerine karşı bakış açısıyla** ilgili ifadeler yer verilmektedir. **İkinci senaryoyu temel aldığımız takdirde**, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
Müşterilerimizi işletmemizin bir parçası olarak göreceğiz.	1	2	3	4	5	
Müşterilerimize ait problemleri bizim de problemimiz olarak göreceğiz.	1	2	3	4	5	
Müşterilerimize ait problemleri çözmelerine yardımcı olacağız.	1	2	3	4	5	
Müşterilerimizi de ürün geliştirme sürecine dahil edeceğiz.	1	2	3	4	5	
Stratejik planlama sürecini müşterilerimizle birlikte yürüteceğiz.	1	2	3	4	5	

Aşağıda, **işletmenizin müşteri ilişkileri ve yönetimi** uygulamalarındaki yeteneğiyle ilgili ifadeler yer verilmektedir. **İkinci senaryoyu temel aldığımız takdirde**, bu ifadelerle ilgili beklentilerinizi verilmiş olan ölçekten yararlanarak belirtiniz.

	Çok Kötü				Çok İyi	
	1	2	3	4	5	
Müşteri beklentilerini belirleme	1	2	3	4	5	
Müşteri ilişkilerini kurmak için gerekli olan faktörleri belirleme	1	2	3	4	5	
Müşteri ilişkilerini sürdürmek için gerekli olan faktörleri belirleme	1	2	3	4	5	
Müşterilerin bizimle iletişim kurma olanaklarını artırma	1	2	3	4	5	
Şikayetleri değerlendirme	1	2	3	4	5	
Hizmetle ilgili hataları düzeltme	1	2	3	4	5	
Müşterilerden gelen geribildirimleri izleme	1	2	3	4	5	
Standartları belirlemek için müşterilerle etkileşim	1	2	3	4	5	
Müşteri tatmini faktörlerinin ölçümü ve değerlendirilmesi	1	2	3	4	5	

DÖRDÜNCÜ KISIM: OTELİN PERFORMANS DÜZEYİ

İkinci senaryoyu temel aldığınız takdirde, işletmenizin performans düzeyiyle ilgili beklentilerinizi başlıca rakiplerinizle karşılaştırarak, aşağıdaki ölçütler çerçevesinde değerlendiriniz.

	Çok Düşük		Çok Yüksek		
Net Kâr	1	2	3	4	5
Yıllık Toplam Gelir	1	2	3	4	5
Yıllık Toplam Üretim Maliyeti	1	2	3	4	5
Yıllık Toplam Satış Maliyeti	1	2	3	4	5
Satış Hacmindeki Yıllık Büyüme	1	2	3	4	5
Pazar Payındaki Yıllık Büyüme	1	2	3	4	5
Müşteri Tatmini	1	2	3	4	5
Marka Farkındalığı	1	2	3	4	5
Müşteri Sadakati	1	2	3	4	5
Ürünlerin Algılanan Kalitesi	1	2	3	4	5
Otele İlgili Çağrışımların Hatırlanma Düzeyi	1	2	3	4	5
Sunulan Ürünlerde Rakiplerden Farklılık	1	2	3	4	5
Maliyetlerde Rakiplere Göre Avantajlar	1	2	3	4	5
Belirli Bir Müşteri Kesiminin İhtiyaç ve Beklentilerini Karşılama Yeteneği	1	2	3	4	5
Rakiplerin Sunabileceği Her Türlü Ürün/Hizmete Karşılık Verebilme Düzeyi	1	2	3	4	5

BEŞİNCİ KISIM: AÇIK UÇLU SORULAR

Tedarikçilerin, seyahat acentelerinin ve müşterilerin işletmeniz için ne anlama geldiği (hangi açılardan önemli/önemsiz olduklarını) lütfen belirtiniz.

- Tedarikçiler.....

.....

- Seyahat Acenteleri.....

.....

- Müşteriler.....

.....

İşletmenizin tedarikçileri, seyahat acenteleri ve müşterileriyle olan ilişkilerindeki en önemli faktörleri yazınız ve bu faktörlerle ilgili düşüncelerini kısaca belirtiniz.

- Tedarikçiler ile olan ilişkiler

.....

- Seyahat Acenteleri ile olan ilişkiler

.....

- Müşteriler ile olan ilişkiler

.....

KKTC'ye yönelik izolasyonların/ambargoların kalkması halinde yukarıda belirttiğiniz faktörlerde ne gibi değişiklikler ve/veya gelişmeler beklediğinizi lütfen belirtiniz.

- Tedarikçiler ile olan ilişkiler

.....

- Seyahat Acenteleri ile olan ilişkiler

.....

- Müşteriler ile olan ilişkiler

.....

İşletmenizin performansında artış elde etme konusunda tedarikçilerin, seyahat acentelerinin ve müşterilerin rollerini lütfen belirtiniz.

- Tedarikçiler

- Seyahat Acenteleri

- Müşteriler

İşletmenizin işbirliği yaptığı seyahat acentesi sayısını yaklaşık olarak belirtiniz.

- a) 0 (Sıfır)
- b) 5'ten az
- c) 5-10
- d) 11-15
- e) 15'ten fazla

İşbirliği yaptığınız seyahat acentelerinin sırasıyla ülkelerini belirtiniz.

- 1) _____ 2) _____ 3) _____

İşletmenizde konaklayan misafirlerinizin uyruklarını (toplam konaklamalardaki) sırasıyla belirtiniz.

- 1) _____ 2) _____ 3) _____

İşletmenizde konaklayan müşterilerinizin, aşağıda belirtilen özellikler açısından yüzdeliğini belirtiniz.

-Seyahat acenteleri aracılığıyla işletmemize gelenler	%.....
-Münferit olarak işletmemize gelenler	%.....
-Diğer.....	%.....
Toplam	% 100

İşletmenizin mülkiyetini lütfen belirtiniz.

İşletmemizin mülkiyeti, yalnızca KKTC uyruklu kişi/kişilere (veya şirket/şirketlere) aittir.

İşletmemizin mülkiyeti, yalnızca TC uyruklu kişi/kişilere (veya şirket/şirketlere) aittir.

İşletmemizin mülkiyeti, yalnızca _____ uyruklu kişi/kişilere (veya şirket/şirketlere) aittir.

Eğer işletmenizin mülkiyet bakımından bir ortaklıksa, ortakların uyruklarını belirtiniz:

KKTC TC Diğer, lütfen belirtiniz: _____

İşletmenizin sınıfını lütfen belirtiniz: _____

Tedarikçilerle İlişkiler Kısmını Dolduran Katılımcı Oteldeki Ünvanı: _____

Seyahat Acent. İlişkiler Kısmını Dolduran Katılımcının Oteldeki Ünvanı: _____

Müşterilerle İlişkiler Kısmını Dolduran Katılımcının Oteldeki Ünvanı: _____

Anketi Doldurmak İçin Harcadığınız Zaman ve Yardımlarınız İçin Teşekkür Ederiz

Bu çalışmanın sonuçlarını içeren bir raporu almak ister misiniz? Hayır Evet

Cevabınız evetse lütfen e-posta adresinizi aşağıda bırakılan boşluğa yazınız.

.....@.....

.....@.....

.....@.....

KAYNAKÇA

- Aaker, David A. **Strategic Market Management**, Newyork: John Wiley and Sons Inc., 5. Baskı, 1998.
- Aaker, David A. ve Jacobson, R. “The Financial Information Content of Perceived Quality”, **Journal of Marketing Research**, 31, (1994): 191-201.
- Aaker, David A. **Brand Leadership**, New York: Free Press, 2000.
- Aaker, David A. **Managing Brand Equity**, New York: Free Press, 1991.
- Aitken, James, İçinde: Christopher, (Martin. **Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services**. 2. Basım. İngiltere: Prentice Hall, Financial Times, 1998
- Al-Mudimigh, Abdullah S., Mohammed Zairi ve Abdel Moneim M. Ahmed. “Extending The Concept of Supply Chain: The Effective Management of Value Chains”, **International Journal of Production Economics**, 87, (2004): 309-320.
- Altınay, Levent, Mehmet Altınay ve Hasan Ali Bıçak. “Political Scenarios: The Future of The North Cyprus Tourism Industry”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 14/4, (2002):176-182.
- Altınay, Mehmet ve Bıçak, Hasan A. “Competitive Strategies for The Tourism Sector of A Small Island State: The Case of North Cyprus”, **Journal of Vacation Marketing**, Vol. 4 No. 2, (1998): 136-44.
- Altınay, Mehmet. **Küçük Ada Ülke Ekonomilerinde Turizm**, Doğu Akdeniz Üniversitesi, 1994.
- Anderson, Erin ve Barton A. Weitz. “Make Or Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity”, **Sloan Management Review**, 27 Spring, (1986): 3-19.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell ve Donald R. Lehmann. “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden”, **Journal of Marketing**, 58(3), 1994): 53-66.
- Andrew Fearn ve David Hughes. “Success Factors in The Fresh Produce Supply Chain: Insights From The UK”, **Supply Chain Management**, Vol. 4. No 3, (1999): 120-128.
- Au, Alan K.M. ve Alan C.B. Tse. “The Effect of Marketing Orientation On Company Performance in The Service Sector: A Comparative Study of The Hotel Industry in

- Hong Kong and New Zeland”, **Journal of International Consumer Marketing**, 8/2, (1995): 77-87.
- Baloglu, Şeyhmus. ve David Brindberg. “Affective Images of Tourism Destination.” **Journal of Travel Research**, 35/4, (1997): 11–15.
- Barney, Jay. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17/1, (1991): 99-120.
- Bayar, Güzin. “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ekonomisinin Durumu ve Kalkınma Önerileri”, **Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü**, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, (Ocak, 2003).
- Bendapudi, Neeli ve Leonard L. Berry. “Customers Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers”, **Journal of Retailing**, 73, Spring, (1997): 15-37.
- Bendapudi, Neeli ve Robert P. Leone. “How To Loose Your Star Performer Without Loosing Customers, Too”, **Harvard Business Review**, November, (2001): 104-115.
- Bensau, Michael. “Inter-Organizational Cooperation: The Role of Information Technology An Empirical Comparison of U.S and Japanese Supplier Relations”, **Information System Research**, 8/2, (1997): 107-124.
- Benton, W.C. ve Krajewski, Lee J. “Vendor Performance and Alternative Manufacturing Environment”, **Decision Sciences**, 21, (1990): 403-415.
- Berry, Leonard L., Edwin Lefkowitz, ve Terry Clark. “In Services, What's in A Name?”, **Harvard Business Review**, Vol. 66, September-October, (1988): 28-32.
- Berry, Leonard L. “Relationship Marketing of Services- Perspectives From 1983 and 2000”, **Journal of Relationship Marketing**, Vol. 1, Iss. 1, (2002).
- Berry, Leonard L. “Cultivating Service Brand Equity”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, 28/1, (2000): 128-137.
- Bettencourt, Lance A. “Customer Voluntary Performance: Customers As Partners in Service Delivery”, **Journal of Retailing**, 73, Fall, (1997): 383-406.
- Beydağlı, Turhan. “Kumarhane Turistinin Ekonomiye Katkısı Az”, **Volkan Gazetesi**, 14 Ekim 2006.
- Bharadwaj Sundar G., P. Rajan Varadarajan ve John Fahy:. “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition”, **Journal of Marketing**, 57(4), (1993): 83-99.

- Biel, Alexander L. "How Brand Image Drives Brand Equity", **Journal of Advertising Research**, 32, 6, (1992): 6-12.
- Bititci, Umit S., Veronica Martinez, Gavel Albores ve Joniarto Parung. "Creating and Managing Value in Collaborative Networks", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 34 No. 3/4, (2004): 251-268.
- Bitner, Mary J., Bernard H. Booms ve Mary S. Tetreault. "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", **Journal of Marketing**, 54(1), (1990): 71-84.
- Brennan, Ross. "Buyer/Supplier Partnering in British Industry: The Automotive and Telecommunications Sectors", **Journal of Marketing Management**, 13(8), (1997): 758-776.
- Buchanan, Lauranne. "Vertical Trade Relationship: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", **Journal of Marketing Research**, 29, (1992): 65-75.
- Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta. "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", **Journal of Marketing**, Vol. 57, (Nisan 1993): 32-46.
- Byrne, Barbara M. **Structural Equation Modelling-Basic Concepts, Applications and Programming**, Sage Publications, CA: Thousand Oaks, 1994.
- Cachon, Gerard ve Marshall Fisher. "Supply Chain Inventory Management and The Value of Shared Information", **Management Science**, 46, (2000): 1032-1048.
- Cai, Liping A. "Cooperative Branding for Rural Destinations", **Annals of Tourism Research**, 29(3), (2002): 720-742.
- Chang, Tung-Zong ve Su-Jane Chen. "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence", **Journal of Services Marketing**, 12 (4), (1998): 246-264.
- Choi, Thomas Y. ve Janet L. Hartley. "An Exploration of Supplier Selection Practices Across The Supply Chain", **Journal of Operations Management**, 14(4), (1996): 333-343.
- Chon, Kye-Sung. "The Role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion", **Tourist Review**, 2, (1990): 2-9.
- Christopher, (Martin, Adrian Payne ve David Ballantyne, **Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together**, Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann, 1993.

- Christopher, (Martin. **Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks**. 3. Basım. İngiltere: Prentice Hall, Financial Times, 2005.
- Christopher, (Martin. **Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improvng Services**. 2. Basım. İngiltere: Prentice Hall, Financial Times, 1998 (Ho, Au ve Newton, 2002, S. 4423'teki Alıntı)
- Clarke, Jackie. "Tourism Brands: An Exploratory Study of The Brands Box Model", **Journal of Vacation Marketing**, Vol.6, No.4, (2000):329-345.
- Clements, M.A. ve Georgiou, A. "The Impact of Political Instability On A Fragile Tourism Product", **Tourism Management**, Vol. 19 No. 3, (1998): 283-8.
- Cooper, (Martha C., Douglas M. Lambert ve Janus D. Pagh. "Supply Chain Management: More Than A New Name for Logistics", **The International Journal of Lojistics Management**, Vol. 8 No. 1, (1997): 1-14.
- Cronbach, Lee J. "Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests", **Psychometrika**, Vol. 16, (1951): 297-334.
- Cronin, James J. ve Steven A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," **Journal of Marketing**, 56, (Temmuz 1992): 55-68.
- Croom, Simon, Pietro Romano ve Mihalis Giannakis. "Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review", **European Journal of Purchasing and Supply Management**, 6, (2000): 67-83.
- Davis, T. "Effective Supply Chain Management", **Sloan Management Review**, 34(4), (1993): 35-46.
- Davis, Tom. "Effective Supply Chain Management", **Sloan Management Review**, 35(3), (1993): 35-46.
- Dawar, Niraj ve Philip Parker. "Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Apearance, and Retailer Reputation As Signals of Product Quality", **Journal of Marketing**, 58 (2), (1994): 81-95.
- Day, George S. "Managing Market Relationships", **Journal of The Academy of Marketing Science**, 28, (2000): 24-30.
- Day, George S. "The Capabilities of Market-Driven Organizations", **Journal of Marketing**, 58, (October, 1994): 37-52.
- Dayıoğlu, Meltem. "KKTC Turizm Sektörüne Eleştirel Bir Bakış", **Akdeniz'de Bir Ada: KKTC'nin Varoluş Öyküsü**, derleyen O. Türel (Ed.), Ankara: İmge Yayınları, (2002): 199-249. (Bayar, 2003, s. 6'daki alıntı).

- Dess, Gregory G. ve Richard B. Robinson. "Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures". **Strategic Management Research**, 5 (3), (1984): 265-273.
- Dhar, Ravi ve Rashi Glazer. "Hedging Customers", **Harvard Business Review**, 81, (Mayıs 2003): 86-92.
- Dik, Roger W., Hans Von Lewinski, Jonathan Whitaker, Jeffrey Brooks, Wassenhove, Hau Lee, Barchi Peleg, Seungjin Whang, Luk N. Van Wassenhove, Daniel Guide, Vadim Gridsay. "A Global Study of Supply Chain Leadership and Its Impact On Business Performance", **Accenture**, INSEAD & Stanford, (2003): 1-30.
- Doney, Patricia M. ve Joseph P. Cannon. "An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, 61(2), (1997): 35-51.
- DPÖ. "Yatırımcılar İçin Yatırım ve Teşvik Rehberi", **KKTC Devlet Planlama Örgütü**, Lefkoşa (Şubat 2007).
- Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), **Tourism Highlights Edition 2004, Facts and Figures**. Madrid, İspanya, 2004.
- Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), **Tourism Highlights Edition 2006**, (Aralık, 2006).
- Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), UNWTO World Tourism Barometer, 5 No. 3, (Ekim 2007).
- Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), UNWTO World Tourism Barometer, 6 No. 2, (Haziran 2008).
- Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), World Tourism Barometer, Madrid, İspanya, 3, No.2, (Haziran 2005).
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr ve S. Oh. "Developing Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, 51(2), (1987): 11-27.
- Dyer, Jeffery H. "Specialized Supplier Networks As A Source of Competitive Advantage: Evidence From Auto Industry", **Strategic Management Journal**, V17, (1996): 271-292.
- Dyer, Jeffery H. ve Harbir Singh. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, V23 N 4, (1998): 660-679.
- Dyer, Jeffery H. ve William G. Ouchi. "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies A Competitive Edge", **Sloan Management Review**, Vol. 35, (1993): 51-63.

- Easton, George S. ve Sherry L. Jarell. "The Effects of Total Quality Management On Corporate Performance", **Journal of Business**, 71, (1998): 253-308.
- Ellram, Lisa M. ve Thomas E. Hendrick. "Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective", **Journal of Business Logistics**, 16 (1), (1995): 41-64.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim**. Editör: Necdet Timur. 7. Basım. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 967, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 539, 2003.
- Evans, Joel R. ve Barry Berman. "Conceptualizing and Operationalising The Business-To-Business Value Chain". **Industrial Marketing Management**, 30 (2), (2001): 135-148.
- Fakeye, Paul C. ve John L. Crompton. "Image Differences Between Prospective, First-Time and Repeat Visitors To The Lower Rio Grande Valley", **Journal of Travel Research**, 20, 2, (1991): 10-16.
- Fisher, Marshall L., Janice Hammond, Walter Obermeyer, and Ananth Raman. "Making Supply Meet Demand in An Uncertain World" Harvard Business Review, May—June (1994): 83—93. (Simchi-Levi, 2003), S. 291'deki Alıntı).
- Forker, Laura B. ve James C. Hershauer. "Some Determinants of Satisfaction and Quality Performance in The Electronic Components Industry", **Production and Inventory Management Journal**, Vol. 41 No. 2, (2000): 14-20.
- Forker, Laura B., William A. Ruch ve James C. Hershauer. "Examining Supplier Improvement Efforts From Both Sides", **The Journal of Supply Chain Management**, Vol. 35 No. 3, (1999): 40-50.
- Fornell, Claes, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha ve Barbara E. Brant. "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", **Journal of Marketing**, 60(4), (1996): 7-18.
- Fraboutta, David. "The Price of Franchising", **Hotel and Motel Management**, May 21, (2001): 23-32. (Kotler, Bowen ve Makens, 2003), S. 519'daki Alıntı)
- Frankel Robert, Judith Schmitz Whipple ve David J. Frayer. "Formal Versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 26 No. 3, (1996): 47-63.
- Frochlich, Markham T. ve Roy Westbrook. "Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies", **Journal of Operations Management**, V19 N5, (2001): 185-200.

- Gentry, Julie J. "The Role of Carriers in Buyer-Supplier Strategic Partnerships: A Supply Chain Management Approach", **Journal of Business Logistics**, 17 (2), (1996): 35-55.
- Germain, Richard, Cornelia Dröge ve William Christensen. "The Mediating Role of Operations Knowledge in The Relationship of Context With Performance". **Journal of Operations Management**, 19 (4), (2001): 453-469.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp ve Nirmalya Kumar. "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", **Journal of Marketing Research**, 36(2), (1999):223-238.
- Gordon, Ian H. **Relationship Marketing**, Ontario: John Wiley & Sons, 1998.
- Grönroos, Christian. "From Marketing Mix To Relationship Marketing: Towards A Paradigm Shift in Marketing", **Management Decision**, 32(2), (1994): 4-20.
- Grönroos, Christian. "The Relationship Marketing Process: Interaction, Communication, Dialogue, Value", **2nd WWW Conference On Relationship Marketing**, Bidiri 2, (15 November 1999-15 February 2000).
- Grove, Stephen J. ve Raymond P. Fisk. "The Impact of Other Customers On Service Experiences: A Critical Incident Examination of Getting Along", **Journal of Retailing**, Vol. 73 No.1, (Spring 1997): 63-85.
- Grover, Rajiv ve V. Srinivasan. "Evaluating The Multiple Effects of Retail Promotions On Brand Loyal and Brand Switching Segments", **Journal of Marketing Research**, Vol. 29, (February 1992): 76-89.
- Gruen, Thomas W. "Relationship Marketing: The Route To Marketing Efficiency and Effectiveness", **Business Horizons**, (November-December, 1997): 32-38.
- Gummerson, Evert, **Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management From 4Ps To 30Rs**, Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.
- Gummesson, Evert. "Return On Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-To-Business Contexts", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Volume 19, Number 2, (2004): 136-148.
- Gummesson, Evert, **Total Relationship Marketing**, 2. Bsk., Oxford: Butterworth-Heinemann/Chartered Institute of Marketing, 2002; İçinde: Gummesson, E., 2004.
- Gundlach, Gregory T. ve Patrick E. Murphy. "Ethical and Legal Foundations of Relational Exchanges", **Journal of Marketing**, 57(4), (1993): 35-46.

- Gwinner, Kevin P., Dwayne D. Gremler ve Mary J. Bitner. "Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective", **Journal of The Academy of Marketing Science**, 26, (Spring 1998): 101-114.
- Hall, Derek R. **Tourism and Transition: Governance, Transformation and Development**, Cambridge, MA, USA: CABI Publishing, 2004.
- Hall, Michael C. **Tourism and Politics**, London: Wiley, 1994.
- Haris, Lloyd C. ve Phillipa Watkins. "The Impediments To Developing A Market Orientation: An Exploratory Study of Small UK Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 10, (1998): 221-226.
- Harker, Michael J. "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions", **Marketing Intelligence and Planning**, 17 (1), (1999): 13-20
- Hartley Janet L. ve Thomas Y. Choi. "Supplier Development: Customers As Catalyst of Process Change", **Business Horizons**, 39(4), (1996): 37-44.
- Helfert, Gabriele, Thomas Ritter ve Achim Walter, "Redefining Market Orientation From A Relationship Perspective," **European Journal of Marketing**, 36, 9/10, (2002): 1119-39.
- Ho, Danny C.K., K.F. Au ve Edward Newton. "Empirical Research On Supply Chain Management", **International Journal of Production Resaearch**, Vol. 40 No. 17, (2002): 4415-4430.
- Homburg, Christian ve Christian Pflesser. "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Prformance Outcomes", **Journal of Marketing Research**, 37, (2000), 449-462.
- Houlihan, John B. "International Supply Chain Management", **International Journal of Physical Distribution and Materials Management**, Vol. 15, (1985): 22-38.
- Huffman, Cynthia ve Barbara Kahn. "Variety for Sale: Mass Customization Or Mass Confusion?", **Journal of Retailing**, 74, Winter, (1998): 491-513.
- Imrie, Brian. C., John W. Cadogan ve Rod Mcnaughton . "The Service Quality Construct On A Global Stage", **Managing Service Quality**, Vol. 12 No. 1, (2002): 10-18.
- Johnson Michael D. ve Fred Selnes. "Customer Portfolia Management: Toward A Dynamic Theory of Exchange Relationships", **Journal of Marketing**, 68, (April 2004): 1-17.

- Joshi Maheshkumar P., Ravi Kathuria ve Stephen J. Porth. “Alignment of Strategic Priorities and Performance: An Integration of Operations and Strategic Management Perspectives”, **Journal of Operations Management**, 21, (2003): 353–369
- Journal of Cyprus Studies. “Appendix”, Vol. 16/17, Kıbrıs, (2000): 194-5.
- Kalwani, Manohar U. ve Narakesari Narayandas. “Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?”, **Journal of Marketing**, 59(1), (1995): 61-73.
- Kaplanidou, Kiki ve Vogt, Christine “A New Series of Marketing and Research Papers To Better Inform Michigan’s Tourism Industry”, Paper # 1: Conversion Studies, Department of Park, Recreation and Tourism Resources, Michigan State Universitesi, (Mart 2003).
- Keller, Kevin L. “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, **Journal of Marketing**, 57/ 1, (1993): 1-22.
- Kelly, Sean. “Analytical CRM: The Fusion of Data and Intelligence”, **Interactive Marketing**, (3), (2000), 262-267.
- Kim Jai-Beom ve Paul Michell. “Relationship Marketing in Japan: The Buyer-Supplier Relationships of Four Automakers”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 14, No. 2, (1999): 118-129.
- Kimes, Sheryl E. “How Product Quality Drives Profitability: The Experience at Holiday Inn”, **The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly**, 42(3), (2001), 25-28.
- KKTC Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı, **KKTC Turizm Gelişim Planı**, KKTC Lefkoşa: 2001.
- KKTC Devlet Planlama Örgütü, KKTC: Ekonomik ve Sosyal Göstergeler, Devlet Basımevi, Lefkoşa, 2005.
- KKTC Devlet Planlama Örgütü, KKTC: Ekonomik ve Sosyal Göstergeler, Devlet Basımevi, Lefkoşa, 2004.
- KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı. “Tur Operatörlerini Teşviklendirme Yasası: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ekonomi ve Turizm Bakanlığı 2007 Yılı Üçüncü Ülkeler ile İlgili Operasyonlara Yönelik Tur Operatörlerini Teşviklendirme Esasları”, 2007.
- KKTC Ekonomi ve Turizm Bakanlığı. “Turistik Tesislerin Sınıflarına Göre Dağılımı ve Yatak Kapasitesi”, Eylül, 2007.
- KKTC Turizm Planlama Dairesi, **Turizm İstatistikleri Yıllığı 2004**, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, Lefkoşa: Devlet Matbaası, 2004.

- KKTC Turizm Planlama Dairesi, **Turizm İstatistikleri Yıllığı 2005**, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, Lefkoşa: Devlet Matbaası, 2005.
- KKTC Turizm Planlama Dairesi, **Turizm İstatistikleri Yıllığı 2007**, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, Lefkoşa: Devlet Matbaası, 2007.
- Knemeyer, A. Michael, Thomas M. Corsi ve Paul R. Murphy. “Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives”, **Journal of Business Logistics**, 24, 1, 2003.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 9. Baskı, 2003.
- Kohli, Ajay K. ve Bernard J. Jaworski. “Market Orientation: The Construct, Research, Propositions, and Managerial Implications”, **Journal of Marketing**, 54(2), (1990): 1-18.
- Kotler, Philip ve Gary Armstrong. **Principles of Marketing**, 11th Ed., Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2006.
- Kotler, Philip, John Bowen ve James Makens. **Marketing for Hospitality and Tourism**, International Edition, Üçüncü Basım, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Prentice-Hall, 2003.
- Kotler, Philip. **Marketing Management**, 11. Basım, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2003.
- Krause, Daniel R. ve Lisa M. Ellram. “Success Factors in Supplier Development”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 27, (1997): 39-52.
- Krause, Daniel R. “The Antecedents of Buying Firms’ Efforts To Improve Suppliers”, **Journal of Operations Management**, 17, (1999): 205-224.
- Krause, Daniel R., Mark Pagell ve Sime Cukovic. “Toward A Measure of Competitive Priorities for Purchasing”, **Journal of Operations Management**, 19, (2001): 497-512.
- Krause, Daniel R. “Supplier Development: Current Practices and Outcomes”, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 33(2), (1997): 12-19.
- Krause, Daniel R., Thomas V. Scannell ve Roger J. Calantone. “A Structural Analysis of The Effectiveness of Buying Firms’ Strategies To Improve Supplier Performance”, **Decision Sciences**, Vol. 31 No. 1, (2000): 33-55.

- Krippendorff, Klaus. **Content Analysis: An Introduction To Its Methodology**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- Kumar, Piyush. "The Impact of Long-Term Client Relationships On The Performance of Business Service Firms", **Journal of Service Research**, 2, (Ağustos 1999): 4-18.
- Lambe, C. Jay, C. Michael Wittman ve Robert Spekman. "Social Exchange Theory and Research On Business-To-Business Relational Exchange", **Journal of Business-To-Business Marketing**, 8 (3), (2001).
- Lambert, Douglas M, A. Michael Knemeyer, and John T Gardner. "Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation", **Journal of Business Logistics**, 25 (2), (2004): 21-42.
- Lambert, Douglas M, Margaret A Emmelhainz ve John T Gardner. "Building Successful Logistics Partnerships", **Journal of Business Logistics**, 20 (1), (1996): 165.
- Lambert, Douglas M. ve Martha C. Cooper. "Issues in Supply Chain Management", **Industrial Marketing Management**, 29, (2000): 65-83. (Ho, Danny C.K., K.F. Au ve Edward Newton, 2002), S. 4422'deki Alıntı).
- Lambert, Douglas M., Margaret A. Emmelhainz ve John T. Gardner. "Developing and Implementing Supply Chain Partnerships", **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 7 No. 2, (1996): 1-17.
- Lejeune, Miguel A. ve Nevena Yakova. "On Characterizing The 4 C's in Supply Chain Management", **Journal of Operations Management**, 23, (2005): 81-100.
- Levy, David L. "Lean Production in An International Supply Chain", **Sloan Management Review**, Winter, (1997): 94-102.
- Lewis, Robert C. ve Richard E. Chambers, **Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices**, New York: John Wiley & Sons, 3 Ed., 2000.
- Lockamy, Archie; Beal, Reginald M.; Smith, Wilbur I. "Supply-Chain Excellence for Accelerated Improvement," **Interfaces**, Vol. 30, No. 4, (2000): 22-31.
- Lockhart, Douglas G. ve Sue Ashton:. "Tourism To Northern Cyprus", **Geography**, Vol. 75, (1990): 163-7.
- Lockhart, Douglas G. "Tourism and Politics - The Example of Cyprus", Lockhart, Douglas G., David Drakakis-Smith ve John Schembri (Editörler), **The Development Process in Small Island States**, London ve New York: Routledge, 1993.
- Lummus, Rhonda R., Robert J. Vokurka ve Karen L. Alber. "Strategic Supply Chain Planing", **Production and Inventory Management Journal**, 39/3, (1998): 49-58.

- Lysons Kenneth ve Brian Farrington. **Purchasing and Supply Chain Management**. 6. Basım. İngiltere: Prentice-Hall, Financial Times, Pearson Education, 2006.
- Lysons Kenneth ve Michael Gillingham. **Purchasing and Supply Chain Management**. 6. Basım. İngiltere: Prentice-Hall, Financial Times, 2003.
- Mabert, Vincent A. ve M.A. Venkataramanan. "Special Research Focus On Supply Chain Linkages: Challenges for Design and Management in The 21st Century", **Decision Sciences**, 29(3), (1998): 537-552.
- Malhotra, Naresh K. ve Mark Peterson. **Basic Marketing Research, Adecision-Making Approach**, Pearson Education, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
- Mansfeld, Yoel ve Kliot, Nurit. "The Tourism Industry in The Partitioned Island of Cyprus", İçinde: Pizam, Abraham ve Mansfeld, Y. (Eds), **Tourism, Crime and International Security Issues**, London: Wiley, 1996.
- Maraslioglu, Hasan. "The Concept of Joint Economic Zone Between Turkey and TRNC", Presented at The Conference On Turkish Republic and Turkish Republic of Northern Cyprus, Second Symposium On Comparative Law and at A Conference at The Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, North Cyprus, 1999.
- Martin, Ingrid M. ve Sevgin Eroğlu. "Measuring A Multi-Dimension Construct: Country Image", **Journal of Business Research**, (Kasım, 1993): 191-210.
- Martinez, Veronica. "Understanding Value Creation: The Value Matrix and The Value Cube", Doktora Tezi, Strathclyde Üniversitesi, Glasgow, 2003). (Bititci, (Martinez, Albores ve Parung, 2004), S.252'deki Alıntı).
- Matsuno, Mentzer ve Joseph Rentz "A Refinement and Validation of The MARKOR Scale", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No. 4, (2000): 527-539.
- Mentzer, John T., Soonhong Min, and Zach G. Zacharia. "The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management", **Journal of Retailing**, 76 (4), (2000): 549-68.
- Mentzer, John T., William Dewitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith. ve Zach G. Zacharia. "Defining Supply Chain Management", **Journal of Business Logistics**. 22 (2), (2001): 1-25.
- Mohr Jakki ve Robert E. Spekman. "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", **Strategic Management Journal**, V15 N2, (1994): 135-152.

- Monczka Robert M., Robert J. Trent ve Thomas J. Callahan. "Supply Base Strategies To Maximize Supplier Performance", **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 23, (1993): 42-54.
- Morash, E.A. ve D.F. Lynch. "Public Policy and Global Supply Chain Capabilities and Performance: A Resource-Based View", **Journal of International Marketing**, 10(1), (2002): 25-51.
- Morgan, M.S. ve Dev, C.S. "An Empirical Study of Brand Switching for A Retail Service", **Journal of Retailing**, Vol. 70 No. 3, (1994): 267-82.
- Morgan, Nigel ve Anette Pritchard, Tourism, Promotion and Power, İngiltere: Wiley and Sons, Sussex, 1998.
- Morgan, Nigel, Anette Pritchard ve Rachel Piggot. "New Zeland, 100%Pure. The Creation of Powerful Niche Destination Brand", **Brand Management**, Vol. 9 No. 4-5, (Nisan 2002): 335-354.
- Morgan, Robert M. ve Shelby D. Hunt. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, 58, (Temmuz, 1994): 20-38.
- Murphy, J.A. "Customer Loyalty and The Art of Satisfaction", **FT Mastering**, London: Financial Times, 1997.
- Nadiri, Halil ve Hussain Kashif. "Perceptions of Service Quality in North Cyprus Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 17 No. 6, (2005): 469-480.
- Narasimhan, Ram ve Jayanth Jayaram. "Causal Linkages in Supply Chain Management: An Exploratory Study of North American Manufacturing Firms", **Decision Sciences**, 29 (3), (1998): 579-605.
- Narasimhan, Ram ve Soow Wook Kim. "Information System Utilization Strategy for Supply Chain Integration", **Journal of Business Logistics**, V22 N2, (2001): 51-75.
- Narver, John C. ve Stanley F. Slater, "The Effect of A Market Orientation On Business Profitability," **Journal of Marketing**, (Ekim 1990): 20-35.
- Neuman, W. Lawrence. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**, USA: Pearson International Edition, 6. Baskı, 2006.
- Nunally, Jum C. **Psychometric Theory**, Mcgraw-Hill Book Company, Englewood-Cliffs, NJ, 1988.

- Oh, Haemoun ve Sara C. Parks. "Customer Satisfaction and Service Quality: A Critical Review of The Literature and Research Implication for The Hospitality Industry", **Hospitality Research Journal**, 20/3, (1997): 35-64.
- Oliver, Christine. "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", **Academy of Management Review**, V15, (1990): 241-265.
- Oliver, Christine. "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views", **Strategic Management Journal**, V18, (1997): 697-714.
- Özgentürk, Jale. "Kuzey Kıbrıs'ın Ümidi Ercan'ın Açılması", **Referans Gazetesi**, (15 Aralık 2006).
- Öztürk, Enver. "2008'de KKTC Turizmde Yıldız Olacak", **Vatan Gazetesi**, (05 Ocak 2007).
- Padgett, Dan ve Douglas Allen. "Communicating Experiences: A Narrative Approach To Creating Service Brand Image", **Journal of Advertising**, 26/4, (1997): 49-62.
- Pagell, Mark ve Daniel R. Krause. "Strategic Consensus in The Internal Supply Chain: Exploring The Manufacturing-Purchasing Link", **International Journal of Production Research**, Vol. 40, No. 13, (2002): 3075-3092.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry ve Valarie A. Zeithaml. "Refinement and Reassessment of The SERVQUAL Scale", **Journal of Retailing**, Vol. 67, 1991), 420-450.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry. "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based On Psychometric and Diagnostic Criteria", **Journal of Retailing**, Vol. 70 No. 3, 1994): 201-230.
- Payne, Adrian, (Martin Christopher ve Helen Peck. **Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers**, Oxford: Butterworth Heinemann, 1995.
- Pine, Joseph B. ve James H. Gilmore. "Welcome To The Experience Economy", **Harvard Business Review**, 76, (July-August 1998): 97-105.
- Pine, Joseph B., D. Peppers ve M. Rodgers. "Do You Want To Keep Your Customers Forever?", **Harvard Business Review**, 73, March-April, 1995): 103-114.
- Porter, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press, 1985.
- Porter, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1980.

- Powell, Walter. "Neither Market Nor Hierarchy", **Research in Organizational Behavior**, V. 12, (1990): 295-336.
- Raghunathan, Srinivasan ve Arthur B. Yeh. "Beyond EDI: Impact of Continuous Replenishment Program (CRP) Between A Manufacturer and Its Retailers", **Information Systems Research**, 12, (2001): 406-419.
- Reichheld, Frederick F. ve W. Earl Sasser. "Zero Defections: Quality Comes To Services", **Harvard Business Review**, (September-October, 1990): 105-111.
- Reichheld, Frederick. "Loyalty-Based Management", **Harvard Business Review**, 71 (March-April, 1993): 64-73.
- Richard P. Vlosky, David T. Wilson, Robert B. Vlosky. "Closing The Interorganizational Information Systems Relationship Satisfaction Gap", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 3, No. 2, (1997): 75-86.
- Richards, Greg ve Wilson, Julie "The Impact of Cultural Events On City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001", **Urban Studies**, Vol. 41, No. 10, (Eylül, 2004): 1931-1951.
- Rodriguez, Cristobal Sanchez, David Hemsworth, Angel R. Martinez-Lorente. "The Effect of Supplier Development Initiatives On Purchasing Performance: A Structural Model", **Supply Chain Management: An International Journal**, 10/4, (2005): 289-301.
- Rogers, Dale S. ve Ronald S. Tibben-Lembke. "Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices", RELC Press, Pittsburgh, PA., 1999) (Lysons ve Farrington, 2006), S. 91'deki Alıntı).
- Rogerson, William P. "Reputation and Product Quality", **The Bell Journal of Economics**, Vol. 14, Autumn, 1983): 500-10.
- Rust, Roland T. ve Anthony J. Zahorik. "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share", **Journal of Retailing**, 69, 1993), 193-215.
- Şafaklı, Okan ve Özdeşer, Hüseyin. "KKTC Ekonomisi'nin Genel Analizi", **Kıbrıs Gazetesi**, 11 Temmuz, 2000).
- Sakaguchi, Toru, Stefan G. Nicovich ve C. Clay Dibrell. "Empirical Evaluation of An Integrated Supply Chain Model for Small and Medium Sized Firms", **Information Resources Management Journal**, 17/3, (2004): 1-19.
- Schultz, Don E, Heidi Schultz, **IMC: The Next Generation**, Mcgraw-Hill Professional, ISBN: 0071416625, 1st Ed., 2003.

- Scott, Rory. "Managing Crisis in Tourism: A Case Study of Fiji", **Travel and Tourism Analyst**, Vol. 6, (1998): 57-71.
- Shamdasani, Prem N. ve Jagdish N. Sheth. "An Experimental Approach To Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances", **European Journal of Marketing**, 29(4), (1995): 6-23.
- Shin, Hojung, David A. Collier ve Darryl D. Wilson. "Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance", **Journal of Operation Management**, 18(3), (2000): 317-333.
- Simchi-Levi, David, Philip Y. Kaminsk ve Edith Simchi-Levi. **Designing and Managing The Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies**, New York: Mcgraw-Hill, 2000.
- Simchi-Levi, David. **Managing The Supply Chain**. Blacklick, OH, USA: Mcgraw-Hill Professional, 2003.
- Sin, Leo Y. M., Alan C. B. Tse, Oliver H. M. Yau, Raymond P. M. Chow ve Jenny S. Y. Lee. "Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type", **Journal of International Marketing**, 13 (1), (2005):36-57.
- Sin, Leo Y. M., Alan C. B. Tse, Oliver H. M. Yau, Raymond P. M. Chow, Jenny S.Y. Lee ve Loretta B. Y. Lau. "Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation", **Journal of Business Research**, 58, (2005): 185-94.
- Sivadas, Eugene ve Jamie L. Baker-Prewitt. "An Examination of The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty", **International Journal of Retail and Distribution Management**, 28(2), (2000): 73-82.
- Slater, Stanley F. ve John C. Narver. "Does The Competitive Environment Moderate The Market Orientation Performance Relationship", **Journal of Marketing**, Vol. 58, (Ocak 1994): 46-65.
- Spekman, Robert E., John W. Kamauff Jr. ve Niklas Myhr. "An Empirical Investigation Into Supply Chain Management: A Perspective On Partnerships", **International Journal of Physical Distribution and Materials Management**, Vol. 28, (1998): 630-650.
- Stock, Gregory N., Noel P. Greis ve John D. Kasarda. "Enterprise Logistics and Supply Chain Structure: The Role of Fit", **Journal of Operations Management**, Vol. 18, (2000): 531-547.

- Takeishi, Akira. "Bringing Inter and Intra Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development", **Strategic Management Journal**, V22, (2001): 403-433.
- Tan, Keah Choon. "Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issues", **The Journal of Supply Chain Management**, 38(1), (2002): 42-53.
- Tan, Keah Choon, Robert B. Handfield ve Daniel R. Krause. "Enhancing The Firm's Performance Through Quality and Supply Base Management: An Empirical Study", **International Journal of Production Research**, 34(10), (1998): 2813-2837.
- Tan, Keah Choon, B. Lyman ve J.D. Wisner. "Supply Chain Management: A Strategic Perspective", **International Journal of Productions Management**, 22(6), (2002): 614-631.
- Tan, Keah Choon, V.R. Kannan ve R.B. Handfield. "Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance", **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 34(3), (1998): 2-9.
- Tan, Keach Chon, Robert B. Handfield ve Daniel R. Krause. "Enhancing The Firm's Performance Through Quality and Supply Base Management: An Empirical Study", **International Journal of Production Research**, Vol. 36, No. 10, (Ekim 1998): 2813-2837.
- Tepeci, Mustafa. "Increasing Brand Loyalty in The Hospitality Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 11/5, (1999): 223-229.
- Thiéart, Raymond Alain. **Doing Management Research: A Comprehensive Guide**, Sage Publications Ltd, 2001, 204.
- Timur, Necdet. "Pazalama Kanallarında Örgütsel Kalıplar", Editor: Sevgi Ayşe Öztürk, **Pazarlama Kanalları**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 958, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 527, 1. Baskı, 1996.
- Toffler, Alvin. "The Third Wave of Revolution", **Monthly Labor Review**, (Şubat 2001):59.
- Tracey, Michael ve Chong Leng Tan. "Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction, and Firm Performance", **Supply Chain Management**, 6(4), (2001): 178-188.
- Trent, Robert J. ve Robert M. Monczka. "Achieving Worldclass Supplier Quality", **Total Quality Management**, Vol. 10, No. 6, (1999): 927-38.

- Tress, Barbel ve Gunther Tress. "Scenario Visualisation for Participatory Landscape Planning—A Study From Denmark", **Landscape and Urban Planning**, 64, (2003): 161–178.
- Tse, Alan C. B. ve Leo Y. M. Sin, "A Firm's Role in The Marketplace and The Relative Importance of Market Orientation and Relationship Marketing Orientation", **European Journal of Marketing**, 38 (9/10), (2004): 1158-72.
- Vargo, Stephen L. ve Robert F. Lusch, "Evolving To A New Dominant Logic in Marketing", **Journal of Marketing**, 68, (Ocak 2004): 1-17.
- Venkatraman, Nramanujam ve Vasudevan Ramanujam. "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence". **Journal of Management**, 13, (1987): 109–122.
- Vickery, Shawnee, Cornelia Dröge ve Robert E. Markland. "Strategic Production Competence: Convergent, Discriminant, and Predictive Validity". **Production and Operations Management**, 3/4, (1994): 308–319.
- Vickery, Shawnee, Jayanth Jayaram, Cornelia Dröge ve Roger Calantone. "The Effects of An Integrative Supply Chain Strategy On Customer Service and Financial Performance: An Analysis of Direct Versus Indirect Relationships". **Journal of Operations Management**, 21/5, 2003): 523–539.
- Walton, Lisa W. "Partnership Satisfaction: Using The Underlying Dimensions of Supply Chain Partnership To Measure Current and Expected Levels of Satisfaction", **Journal of Business Logistics**, 17/2, (1996): 57-75.
- Webster, Frederick E., Jr. "The Changing Role of The Marketing in The Corporation." **Journal of Marketing**, 56/3, (1992): 1-17.
- Weizhong, Jiang; Chekitan S. Dev ve Vithala R. Rao. "Brand Extension and Customer Loyalty Evidence From The Lodging Industry", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, (Ağustos, 2002): 5-16.
- Wilson, David T. "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", **Academy of Marketing Science Journal**, 23/4, (1995): 335-345.
- Wilson, Rosalyn ve Delaney, Robert. "14th Annual State of Logistics Report". Haziran 2, 2003) (Simchi-Levi, 2003), S. 7'deki Alıntı)
- Yesilada, Atila B. ve Bıçak, Hasan A.. "The European Court of Justice Decision On Trade With Northern Cyprus: Implications for The Cyprus Conflict", The 91st Annual Meeting and Exhibition of The American Political Science Association Konferansında Sunulmuştur, Konferansı Düzenleyen: The American Political Science Association, Chicago, IL, 31, (August-September 1995).

Yoo, Boonghee ve Naveen Donthu. "Developing and Validating A Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale", **Journal of Business Research**, 52, (2001): 1-14.

Yudkin, Marcia. "Branding: Why Bother Building A Brand?", **Epromos**, 1999.

Zeithaml, Valarie A. "Service Quality, Profitability, and The Economic Worth of Cutomers: What We Know and What We Need To Learn", **Journal of The Academy of Marketing Science**, 28, (2000): 67-85.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry ve A. Parasuraman. "The Behavioral Consequences of Service Quality", **Journal of Marketing**, Vol. 60, (Nisan, 1996): 31-46.

Internet Kaynakları

<http://arsiv.sabah.com.tr/2006/11/06/eko129.html> (06 Kasım, 2006). "Yavru Vatan'a giden her İngiliz için 25 sterlin destek", **Sabah Gazetesi**.

<http://bwnt.businessweek.com/brand/2005/> (19 Ekim 2006)

http://travelmichigannews.org/pdf/Conversion_Study_WhitePaper.pdf (14 Ağustos 2006). Kaplanidou, Kiki ve Vogt, Christine "A New Series of Marketing and Research Papers To Better Inform Michigan's Tourism Industry", Paper # 1: Conversion Studies, Department of Park, Recreation and Tourism Resources, Michigan State Üniversitesi, Mart 2003.

http://www.arcaajans.com/arca.asp?yer=haber&sec_id=9158 (18.01.2007). "İngiltere'den sonra ABD de KKTC'ye direkt uçuş yapılamayacağı kararına vardı" isimli haber, **Arca Haber Ajansı**.

<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/OCAK2003/kkctc.htm> (29 Ocak, 2007). Bayar, Güzin. "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ekonomisinin Durumu ve Kalkınma Önerileri", **Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü**, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ocak, 2003.

<http://www.ekonomiveturizmbakanligi.com> (Güncelleme: 18.09.2007).

<http://www.epromos.com/educationCenter/ywhy.jsp> (28/10/2006).

<http://www.halkinsesi.org/?newsid=12093> 02 Kasım, 2006. "Uçak seferleri için yeni teşvikler", **Halkın Sesi Gazetesi**.

http://www.kibrisonline.com/haber_detay.asp?haber=1489 (20 Ocak, 2007).

http://www.kibrispostasi.com/index.php/cat/22/news/6206/PageName/KIBRIS_HABERLERI (26 Kasım 2006) adresindeki Turizm ve Otelciler Birliği Başkanı Turhan Beydağlı'nın basın açıklaması, 15 Kasım 2006.

http://www.logistik-inside.de/fm/2239/scm___marcetcap_accenture_8_3.pdf (09 Ocak 2006).

<http://www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm>. Grönroos, Christian. "The relationship marketing process: interaction, communication, dialogue, value", **2nd WWW Conference on Relationship Marketing**, Bildiri 2, 15 November 1999-15 February 2000.

http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=55149&YZR_KOD=38&ForArxiv=1 (15 Aralık, 2006). Özgentürk, Jale. "Kuzey Kıbrıs'ın ümidi Ercan'ın açılması", **Referans Gazetesi**, Aralık 2006.

<http://www.sabah.com.tr/2006/11/06/eko129.html> (27 Kasım, 2006).

<http://www.sabah.com.tr/2006/11/27/eko128.html> (27 Kasım, 2006). "KKTC'de turizme 1 milyar \$ yatırım", **Sabah Gazetesi**.

<http://www.vatangazetesi.com/haberdetay.asp?HaberID=5376> (05 Ocak 2007) Öztürk, Enver. "2008'de KKTC turizmde yıldız olacak", **Vatan Gazetesi**.

<http://www.world-tourism.org> (9 Eylül 2005)

<http://www.world-tourism.org/facts/eng/barometer.htm>. Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), UNWTO World Tourism Barometer, 5 No. 3, Ekim, 2007.

<http://www.world-tourism.org/facts/eng/barometer.htm>. Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), UNWTO World Tourism Barometer, 6 No. 2, Haziran 2008.

http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights_06_eng_lr.pdf (26 Aralık, 2006). Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), **Tourism Highlights Edition 2006**,

<http://www.world-tourism.org/facts/eng/vision.htm> (9 Eylül 2005).

<http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/2005/july/barometer.htm> (9 Eylül 2005) Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), World Tourism Barometer, Madrid, İspanya, 3, No.2, (Haziran, 2005).