

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİ KALİTESİ VE MÜŞTERİ  
DEĞERİNİN ENDÜSTRİYEL TÜKETİCİ TATMİNİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Seyit Ahmet SOLMAZ**

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY**

**ARALIK-2016**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


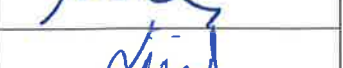
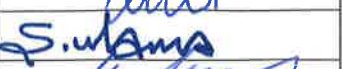


ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİ KALİTESİ VE MÜŞTERİ  
DEĞERİNİN ENDÜSTRİYEL TÜKETİCİ TATMİNİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Seyit Ahmet SOLMAZ

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

“Bu tez 21/12/16 Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doc. Dr. Oğuz TÜRKAY	Başarılı	
Doc. Dr. Mustafa C. İNÖAN	Başarılı	
Doc. Dr. Emrah ÖZKUL	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Selvi ULAMA	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Hande UYAR OĞUZ	Başarılı	

Bu çalışma, SAÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir. (Proje no:2015-60-02-005)

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Seyit Ahmet SOLMAZ**

**21.12.2016**



*Yeterlilik alışmaları esnasında aramızdan ayrılan, bu hayatta yeri asla  
doldurulamayacak insan, ilk ğretmenim, ustam ve çok kıymetli babacığım  
**Adem SOLMAZ**'ın aziz hatırasına...*

## ÖNSÖZ

Akademik hayata adım attığım ilk günlerde, zorlu ve uzun bir yolculuğa çıktığımın farkında değildim. Bu süreçte, bilimsel bilgi üretmenin ne denli zor ve yorucu bir iş olduğunu çok yakından deneyimleme fırsatım oldu. Doktora sürecimin sonuna geldiğim şu anlarda, bilim yolundaki yolculuğum, aslında ömür boyu sürecek bir yolculuk olduğunu da idrak etmiş bulunuyorum. Sabır ve gayret gerektiren bu yolculuğa yeni adım atan arkadaşlarıma “İlmin başı sabırdır.” sözünü hatırlatarak en başta sabır ve azim diliyorum. Naçizane çabalarla ortaya koyduğum bu eserin, hem ilgilenen araştırmacılara hem de bilim okyanusuna, bir damla da olsa katkı yapmasını temenni ediyorum.

Lisansüstü eğitimime başladığım ilk günden bugüne, her biri birbirinden kıymetli pek çok hocamdan bir şeyler öğrenme fırsatım oldu. Ancak yüksek lisans eğitimimden beri danışmanlığımı yürüten çok kıymetli hocam, Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY’ın yerinin ayrı olduğunu belirtmeliyim. İlk asistanı olarak ondan çok şey öğrendim. Gerek yüksek lisans, gerekse doktora dönemlerimde, bilgi ve desteğini her daim sıkılmadan ve çekinmeden sunduğu için kendisine bu vesile ile en derin şükran ve saygılarımı iletiyorum.

Tüm bu süreç boyunca akademik gelişimimde katkıları olan Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü ailesinden değerli hocalarım Prof. Dr. Orhan BATMAN’a, Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN’e ve tüm araştırma görevlisi arkadaşlarıma teşekkürlerimi iletiyorum. Ayrıca doktora tez çalışmamın her aşamasında gösterdikleri ilgi ve yönlendirmeleri ile çalışmanın bu şekli almasında önemli katkıları olan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNGAN ile Yrd. Doç. Dr. Şevki ULAMA’ya da en derin şükranlarımı sunuyorum. Tez jürime katılarak fikirleri ile çok değerli katkılar sunan hocalarım Doç. Dr. Emrah ÖZKUL ve Yrd. Doç. Dr. Hande UYAR OĞUZ’a da çok teşekkür ediyorum. Araştırmanın uygulama bölümünde, hiç çekinmeden değerli fikirlerini benimle paylaşan mesai arkadaşım Arş. Gör. Ümit ŞENGEL’e, yaptığı önemli katkılarla yol gösteren Arş. Gör. Murat DOĞAN’a ayrıca teşekkür ediyorum.

Çalışmam süresince, bana maddi ve manevi her konuda destek olmaya çalışan, eşimle birlikte hayatıma dâhil olan ikinci ailem Kader GÜNEŞ ve Fatma GÜNEŞ’e de en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Hayata başladığım ilk günden bugüne, her zaman yanımda olan, desteğini, ilgisini, sevgisini ve şefkatini her zaman hissettiren canım anneciğim Hatice SOLMAZ’a ne kadar teşekkür etsem, ne söylesem yetersiz kalacak...

Son olarak, yoğun çalışmalarım esnasında ondan çaldığım zaman için bir dakika bile bana kızmayan, en sıkıntıya düştüğüm ve umutsuzluğa kapıldığım anlarda, sıcak bir gülümsemesi, telkin ve teşvikleri ile yeniden çalışma azmi duymamı sağlayan, her daim bana gösterdiği sabırla desteğini hissettiren çok kıymetli eşim Ada Yeliz SOLMAZ, senden çaldığım zamanlar için beni affetmeni diliyorum. Bu çalışmada en çok emeği geçen ikinci kişi sensin. Hayatımda olduğun için sana sonsuz teşekkürler... İyi ki varsın...

**Seyit Ahmet SOLMAZ**  
**21.12.2016**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ENDÜSTRİYEL PAZARLAR VE ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA DAVRANIŞI</b> .....	<b>6</b>
1.1. Pazar Kavramı.....	6
1.2. Pazar Türleri.....	9
1.2.1. Tüketici Pazarları ve Özellikleri.....	10
1.2.2. Uluslararası Pazarlar ve Özellikleri.....	14
1.2.3. Örgütsel Pazarlar.....	18
1.2.3.1. Aracı Pazarları (Toptancı veya Perakendeci).....	20
1.2.3.2. Devlet (Kamu) Pazarları.....	21
1.2.3.3. Kurumsal Pazarlar.....	22
1.3. Endüstriyel Pazarlar.....	23
1.3.1. Endüstriyel Pazar Kavramı.....	25
1.3.2. Endüstriyel Pazarların Büyüklüğü ve Önemi.....	27
1.3.3. Endüstriyel Pazarların Özellikleri.....	31
1.3.3.1. Alıcıların Büyüklüğü ve Sayısı.....	31
1.3.3.2. Bölgesel Yoğunlaşma ve Coğrafi Dağılım.....	32
1.3.3.3. Talebin Yapısal Özellikleri.....	33
1.3.3.4. Endüstriyel Pazarlara İlişkin Diğer Özellikler.....	38
1.3.4. Endüstriyel Mal ve Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	44
1.3.5. Endüstriyel Satın Alma Davranışı.....	46
1.3.5.1. Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modelleri.....	48
1.3.5.2. Endüstriyel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler.....	58
1.3.5.3. Endüstriyel Satın Alma Türleri (Sınıfları).....	63
1.3.5.4. Endüstriyel Satın Alma Süreci.....	66

<b>BÖLÜM 2: ENDÜSTRİYEL MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....</b>	<b>71</b>
2.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı.....	71
2.1.1. Müşteri Memnuniyeti Literatürüne Genel Bakış.....	73
2.1.1.1. Müşteri Memnuniyetinin Tanımı .....	75
2.1.1.2. Müşteri Memnuniyetinin Belirleyicileri .....	77
2.1.1.3. Müşteri Memnuniyetinin Sonuçları .....	85
2.2. Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Kavramı .....	90
2.2.1. Endüstriyel Müşteri Memnuniyetinin Boyutları .....	94
2.2.1.1. Endüstriyel Müşteri Memnuniyetinin Ölçümüne Yönelik Çalışmalar .....	95
2.2.1.2. Araştırma Kapsamında İncelenen Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Boyutları.....	101
2.3. Endüstriyel Bir Pazar Olarak Otel İşletmeleri .....	106
2.3.1. Otel İşletmelerinin Satın Alma Karakteristikleri.....	109
<b>BÖLÜM 3: TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ.....</b>	<b>112</b>
3.1. Tedarik Zinciri Kavramı .....	113
3.1.1. Tedarik Zinciri Yapıları .....	117
3.1.1.1. Tek Safhalı Tedarik Zinciri.....	117
3.1.1.2. Çok Safhalı Tedarik Zinciri .....	118
3.1.1.3. Tedarik Zinciri Oluşumunda Kritik Karar Noktaları .....	119
3.1.2. Tedarik Zincirinin Fonksiyonları .....	121
3.1.2.1. Satın Alma .....	121
3.1.2.2. Lojistik Yönetimi .....	122
3.1.2.3. Stok Yönetimi ve Depolama.....	123
3.2. Tedarik Zinciri Yönetimi .....	125
3.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri .....	125
3.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları ve İşletmeye Sağladığı Yararlar .....	129
3.2.3. Tedarik Zinciri Yönetim Süreci .....	132
3.2.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	133
3.2.3.2. Müşteri Hizmetleri Yönetimi .....	134
3.2.3.3. Talep Yönetimi .....	135
3.2.3.4. Sipariş İşleme Süreci.....	135
3.2.3.5. Üretim (İmalat Akışı) Yönetimi.....	136
3.2.3.6. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme .....	137

3.2.3.7. İadelerin Yönetimi .....	137
3.2.3.8. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi.....	138
3.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	139
3.3.1. İlişkisel Pazarlama Bağlamında Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	141
3.3.2. İlişki Gelişiminin Aşamaları .....	142
3.3.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Boyutları.....	145
3.3.3.1. Güven.....	149
3.3.3.2. Bağlılık.....	151
3.3.3.3. Bilgi Paylaşımı .....	152
3.3.3.4. İletişim .....	154
3.3.3.5. İşbirliği .....	155
3.4. Turizmde Tedarik Zinciri Yönetimi.....	156
3.4.1. Otel İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi.....	160
3.4.2. Otel İşletmelerinde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	163
<b>BÖLÜM 4: MÜŞTERİ DEĞERİ VE ENDÜSTRİYEL PAZARLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ.....</b>	<b>166</b>
4.1 Müşteri Değeri Kavramı .....	167
4.1.1. Müşteri Değerinin Tanımı .....	168
4.1.2. Müşteri Değerinin Özellikleri .....	170
4.1.3. Müşteri Değerinin Boyutları .....	174
4.1.3.1. Fonksiyonel (İşlevsel) Değer .....	176
4.1.3.2. Sosyal Değer .....	178
4.1.3.3. Duygusal Değer.....	178
4.1.3.4. Müşteri Değerinin Diğer Bileşenleri.....	180
4.2. Müşteri Değeri ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	182
4.2.1. Müşteri Değeri ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Kavramsal Farklılıklar .....	183
4.2.2. Müşteri Değerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi.....	185
4.3. Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Değeri .....	187
4.3.1. Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Değerinin Boyutları .....	189



<b>BÖLÜM 5: ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİ KALİTESİ VE MÜŞTERİ DEĞERİNİN ENDÜSTRİYEL MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>194</b>
5.1. Araştırmanın Metodolojisi .....	194
5.1.1. Araştırmanın Amacı .....	195
5.1.2. Araştırmanın Önemi .....	196
5.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	197
5.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	200
5.1.5. Veri Toplama Aracı .....	205
5.1.6. Veri Toplama Süreci .....	206
5.1.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	207
5.1.8. Araştırmanın Teorik Çerçevesi ve Hipotezler .....	209
5.1.9. Verilerin Analizi .....	212
5.2. Bulgular ve Yorum .....	213
5.2.1. Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizlerine Yönelik Bulgular .....	224
5.2.2. Araştırma Değişkenlerinin Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Analiz Sonuçları .....	238
5.2.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	242
5.2.4. Hipotez Testlerine İlişkin Yapısal Model (Yol Analizi) Sonuçları .....	245
<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>253</b>
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>260</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>263</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>308</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>312</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Endüstriyel Pazarların Özellikleri.....	37
<b>Tablo 2</b> : Endüstriyel Pazarlama ile Tüketim Ürünleri Arasındaki Farklar .....	41
<b>Tablo 3</b> : Endüstriyel Pazarlar ve Nihai Tüketici Pazarları Karşılaştırması.....	43
<b>Tablo 4</b> : Satın Alma Türlerinin (Sınıflarının) Özellikleri .....	65
<b>Tablo 5</b> : BUYGRID Modeline Göre Satın Alma Durumları ve Aşamaları .....	67
<b>Tablo 6</b> : Nihai Tüketici ile Endüstriyel Alıcı Satın Alma Karar Sürecinin Karşılaştırılması ..	70
<b>Tablo 7</b> : Alıcı ve Tedarikçi İşletmeler Arasında Sorun Yaşanan Temel Alanlar .....	97
<b>Tablo 8</b> : Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Ölçümünde Yer Alan Boyutlar.....	100
<b>Tablo 9</b> : Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer.....	132
<b>Tablo 10</b> : Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Boyutları.....	147
<b>Tablo 11</b> : Algılanan Müşteri Değerinin Boyutları .....	175
<b>Tablo 12</b> : Müşteri Değeri ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Kavramsal Farklılıklar .....	184
<b>Tablo 13</b> : Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Değerinin Bileşenleri .....	191
<b>Tablo 14</b> : Araştırmanın Örnekleme .....	199
<b>Tablo 15</b> : Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Ölçeği .....	201
<b>Tablo 16</b> : Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi Ölçeği .....	203
<b>Tablo 17</b> : Algılanan Müşteri Değeri Ölçeği.....	204
<b>Tablo 18</b> : Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	209
<b>Tablo 19</b> : Otel İşletmelerinin Tedarikçi Seçiminde Dikkate Aldıkları Temel Kriterler .....	221
<b>Tablo 20</b> : Otel İşletmelerinin Tedarikçileri ile Yaşadıkları Genel Sorunlar .....	223
<b>Tablo 21</b> : Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	226
<b>Tablo 22</b> : Yapısal Eşitlik Modellerinde Kullanılan Bazı Uyum İyiliği Değerleri .....	231
<b>Tablo 23</b> : Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	232
<b>Tablo 24</b> : Algılanan Müşteri Değeri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları....	235
<b>Tablo 25</b> : Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Otel İşletmelerinin Hizmet Yıllarına Göre Farklaşmasına Yönelik Analiz Sonuçları .....	240
<b>Tablo 26</b> : Araştırmada Yer Alan Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	243

<b>Tablo 27:</b> Algılanan Müşteri Değerinin Endüstriyel Müşteri Memnuniyetine Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları .....	247
<b>Tablo 28:</b> Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesinin Endüstriyel Müşteri Memnuniyetine Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları .....	249
<b>Tablo 29:</b> Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesinin Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları .....	251
<b>Tablo 30:</b> Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirmesi .....	252



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Pazar Türleri.....	9
Şekil 2 : Uluslararası Pazar Analizinin Boyutları.....	17
Şekil 3 : Örgütsel Pazar Türleri .....	19
Şekil 4 : Endüstriyel Pazarları Oluşturan Sanayi Kolları .....	28
Şekil 5 : Endüstriyel Ürün ve Hizmet Akışı .....	29
Şekil 6 : Türetilmiş Talep .....	34
Şekil 7 : Endüstriyel Mal ve Hizmetlerin Sınıflandırılması .....	45
Şekil 8 : Webster ve Wind (1972)'in Örgütsel Satın Alma Davranışı Modeli.....	52
Şekil 9 : Sheth (1973)'in Bütünleşik Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli.....	55
Şekil 10: Johnston ve Lewin (1996)'in Bütünleşik Örgütsel Satın Alma Davranışı Modeli.....	57
Şekil 11: Endüstriyel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler.....	61
Şekil 12: Tedarikçi Seçiminde Grup Kararı Nasıl Alınır?.....	62
Şekil 13: Müşteri Memnuniyetinin Belirleyicileri.....	77
Şekil 14: Müşteri Memnuniyetinin Sonuçları .....	86
Şekil 15: Araştırmada İncelenen Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Boyutları .....	102
Şekil 16: Tedarik Zinciri Modelleri.....	115
Şekil 17: Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Üretimine Yönelik Bir Tedarik Zinciri Örneği.....	116
Şekil 18: Tek Safhalı Tedarik Zinciri .....	118
Şekil 19: Çok Safhalı Tedarik Zinciri.....	119
Şekil 20: Tedarik Zinciri Yönetiminin Şematik Görünümü .....	126
Şekil 21: Tedarik Zinciri Yönetimi Gerekli Kılan Nedenler, Faydaları ve Engellerine Yönelik Varsayımsal Bir Çerçeve .....	131
Şekil 22: Tedarik Zinciri Süreçlerinin Bütünleştirilmesi ve Yönetimi.....	133
Şekil 23: Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Gelişiminin Aşamaları .....	143
Şekil 24: Turizm, Seyahat ve Ağırlama Endüstrisi Arasındaki İlişki.....	157
Şekil 25: Turizmde Tedarik Zinciri Yönetimine İlişkin Bir Model .....	159

<b>Şekil 26:</b> Müşteri İçin Değer Unsurları .....	170
<b>Şekil 27:</b> Müşteriye Sunulacak Değerin Belirleyicileri .....	172
<b>Şekil 28:</b> Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteriye Değer Yaratma .....	179
<b>Şekil 29:</b> Müşteri Değerinin Bileşenleri .....	181
<b>Şekil 30:</b> Müşteri Değeri Hiyerarşisi Modeli .....	183
<b>Şekil 31:</b> Müşteri Değeri ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki .....	186
<b>Şekil 32:</b> Endüstriyel Pazarlarda 3 Perspektiften Müşteri Değeri .....	188
<b>Şekil 33:</b> Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları .....	230
<b>Şekil 34:</b> Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	234
<b>Şekil 35:</b> Algılanan Müşteri Değeri Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	237
<b>Şekil 36:</b> Algılanan Müşteri Değerinin Endüstriyel Müşteri Memnuniyetine Etkisine İlişkin Yol Diyagramı .....	246
<b>Şekil 37:</b> Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesinin Endüstriyel Müşteri Memnuniyetine Etkisine Yönelik Yol Diyagramı.....	248
<b>Şekil 38:</b> Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesinin Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Diyagramı .....	250

## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 1</b> : Yıllara Göre Türkiye’deki Turizm İşletme Belgeli Otel Sayısı .....	108
<b>Grafik 2</b> : Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	214
<b>Grafik 3</b> : Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	214
<b>Grafik 4</b> : Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	215
<b>Grafik 5</b> : Katılımcıların Turizm Eğitimi Alıp Almama Durumlarına Göre Dağılımı	215
<b>Grafik 6</b> : Katılımcıların Otel İşletmesindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı .....	216
<b>Grafik 7</b> : Katılımcıların Otel İşletmelerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı...	217
<b>Grafik 8</b> : Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı ..	217
<b>Grafik 9</b> : Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı ..	218
<b>Grafik 10</b> : Otel İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Şehirlere Göre Dağılımı .....	219
<b>Grafik 11</b> : Otel İşletmelerinin Açık Oldukları Dönemlere Göre Dağılımı.....	219
<b>Grafik 12</b> : Otel İşletmelerinin Tedarikçileri ile Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı ...	220

## KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- AMA** : American Marketing Association (Amerikan Pazarlama Birliği)
- ANOVA** : Analysis of Variance (Varyans Analizi)
- F&B** : Food and Beverage (Yiyecek-İçecek)
- TZY** : Tedarik Zinciri Yönetimi
- A-T** : Alıcı-Tedarikçi
- vb.** : Ve benzeri
- ve diğ.,** : Ve diğerleri
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin (Örnekleme Yeterliliği Testi)
- RMSEA**: Root Mean Square Error (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
- NFI** : Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
- IFI** : Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
- CFI** : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
- GFI** : Goodness of Fit (İyilik Uyum İndeksi)
- RMR** : Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü)
- $x^2$**  : Ki-Kare değeri
- p** : Anlamlılık Düzeyi (istatistiksel)

**Tezin Başlığı:** Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi ve Müşteri Değerinin Endüstriyel Tüketici Tatmini Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

**Tezin Yazarı :** Seyit Ahmet SOLMAZ **Danışman:** Doç. Dr. Oğuz TÜRKEY

**Kabul Tarihi :** 21.12.2016

**Sayfa Sayısı:** xii (Ön kısım)+306 (Tez)+4 (Ek)

**Anabilim Dalı:** Turizm İşletmeciliği

**Bilim Dalı:** Turizm İşletmeciliği

Müşteri memnuniyeti, modern pazarlama anlayışının işletmelerde benimsenmesi ile birlikte, işletmeler açısından en önemli hedeflerden biri haline gelmiştir. Öyle ki müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı yaratma ve uzun vadede karlılığın artırılması açısından işletmelerin ulaşmaya çalıştıkları üstün bir performans göstergesi durumundadır. Müşteri memnuniyetinin oluşumu ise nihai pazarlar ile endüstriyel pazarlarda farklılık göstermektedir. Bu çalışmada endüstriyel pazarlar açısından müşteri memnuniyeti ve onu etkileyen iki değişken olan müşteri değeri ile alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi değişkenleri incelenmiştir. Araştırmanın saha çalışması, otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma genel olarak beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, endüstriyel pazarlar ve bu pazarlarda yer alan işletmelerin satın alma özellikleri aktarılmıştır. İkinci bölümde ise endüstriyel müşteri memnuniyeti kavramı incelenmiştir. Otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkileri, tedarik zinciri yönetimi çerçevesinde üçüncü bölümde ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, endüstriyel işletmelerde algılanan müşteri değeri üzerinde durulmuştur. Son bölüm olan beşinci bölümde ise otel işletmeleri üzerinde yürütülen alan araştırmasının yöntemi ve bulguları yer almaktadır.

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinin endüstriyel bir müşteri olarak memnuniyet düzeylerini belirlemek, aynı zamanda algıladıkları değer ve tedarikçileri ile aralarındaki ilişkilerin bu memnuniyet üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bununla birlikte, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin otel işletmelerinin değer algısı üzerindeki etkisi de çalışmada incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Antalya ve İstanbul'da faaliyet gösteren 320 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Otellerden elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, otel işletmelerinin memnuniyeti üzerinde tedarikçileri ile olan ilişkilerinin kalitesi ve algıladıkları değerlerin önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi, algılanan değer üzerinde de anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri Memnuniyeti, Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti, Alıcı-Tedarikçi İlişkileri, Müşteri Değeri, Otel İşletmeleri



**Title of the Thesis:** Effects of Buyer-Seller Relationship Quality and Customer Value on Industrial Customer Satisfaction: A Research on Accommodation Enterprises

**Author:** Seyit Ahmet SOLMAZ      **Supervisor:** Assoc. Prof. Oğuz TÜRKAY

**Date** : 21.12.2016      **Nu. of pages:** xii(pre text)+306(main body)+4(app)

**Department:** Tourism Management      **Subfield:** Tourism Management

Customer satisfaction has become one of the most important targets in terms of businesses with the adoption of modern marketing approach in enterprises. Customer satisfaction is also superior performance indicator that businesses seek to achieve in terms of customer loyalty and profitability in the long term. Furthermore, customer satisfaction differs between consumer and industrial markets. In this study, customer satisfaction and two variables affecting customer satisfaction and buyer-supplier relationship quality were examined in terms of industrial markets. The research was conducted on hotel enterprises.

The research consists of five chapter. In the first chapter, the industrial markets and the purchasing characteristics of the enterprises involved in these markets are given. In the second part, the concept of industrial customer satisfaction is examined. In the third chapter, relations with suppliers of hotels are given in the context of supply chain management. In the fourth chapter, the perceived customer value in industrial enterprises is emphasized. In the last chapter, the methods and findings of the field research conducted on the hotel enterprises are included.

Aim of this study is to determine level of satisfaction of hotel enterprises as an industrial customer. The other aim of the study is also examined the effects of perceived value and buyer-seller relationships quality on industrial customer satisfaction. However, the effect of the quality of the buyer-supplier relationship on the value perception of hotel businesses has also been investigated. The sample of the research consists of 320 four and five star hotels located in Antalya and Istanbul. The data obtained from the hotel enterprises were analyzed by statistical methods. Results indicate that buyer-seller relationship quality and perceived-value has an important effect on the industrial customer satisfaction. In addition, the quality of buyer-supplier relationship has a significant effect on perceived value.

**Keywords:** Customer Satisfaction, Industrial (B2B) Customer Satisfaction, Buyer-Seller Relationships, Customer Value, Hotels.

## GİRİŞ

Pazarlama anlayışında yaşanan değişim ve dönüşüm, günümüzde modern pazarlama düşüncesinin işletmeler tarafından benimsenen bir pazarlama anlayışı olmasını sağlamıştır. Bu anlayışın temelinde müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratarak uzun vadede kar elde etme düşüncesi yatmaktadır. Bu anlayışta müşteri memnuniyeti, işletmeler için en üst performans göstergelerinden biri haline gelmiştir (Hallowell, 1996; Bowen ve Chen, 2001). Aynı zamanda müşteri memnuniyeti, yoğun rekabet ortamında rakiplerinden bir adım öne geçebilmek için ürettikleri mal ve hizmetlerin eksik veya hatalı taraflarını değerlendirebilmeleri için işletmeler açısından en önemli geri besleme kaynaklarından birini oluşturmaktadır (Anderson ve Sullivan, 1993: 125).

Müşteri memnuniyetinin işletmeler açısından taşıdığı öneme binaen, pazarlama literatüründe müşteri memnuniyeti yoğun olarak çalışılmış, öncülleri ve işletmeler açısından çıktıları belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak bakıldığında, müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak ortaya koyulan bu çalışmaların çok önemli bir bölümünün doğrudan nihai tüketiciler pazarına yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Hâlbuki pazarlar, en temelde nihai tüketici pazarları ve örgütsel pazarlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Yükselen, 2001; İslamoğlu, 2008; Marshall ve Johnston, 2010). Örgütsel pazarlar içinde de en önemli bölümü endüstriyel pazarlar oluşturmaktadır (Kerin ve diğ., 2009; Hut ve Speh, 2010; Ellis, 2011).

Endüstriyel pazarlar ise satın alma özellikleri, satın alma büyüklükleri, talep ettikleri mal ve hizmetin yapısı gibi pek çok açıdan nihai tüketicilerden ayrılmaktadır. Bu açıdan endüstriyel bir müşterinin ya da alıcının, satın aldıkları mal ve hizmetten, satıcı (tedarikçi) işletmelerden beklentileri de nihai tüketicilere göre farklılık göstermektedir. Tüm bu farklılıklara rağmen, literatürde endüstriyel müşteri memnuniyeti olgusunu inceleyen çalışmaların nihai tüketici pazarlarına nazaran çok sınırlı olduğu görülmektedir.

Endüstriyel müşterilerin tedarikçi işletmelerden beklentilerinin nihai pazarlara göre farklı olması, bu pazarlarda işletmeler ve tedarikçileri arasındaki ilişkilerin de incelenmesini gerekli kılmıştır. Zira endüstriyel pazarlarda alıcı-tedarikçi ilişkilerinin yapısı ve dinamikleri de nihai pazarlardan farklıdır. En temel farklılık, bu pazarlardaki ilişkilerin uzun dönemli olmaya eğilimli bir yapı sergilemesi (Ford, 1980; Dwyer, Schurr ve Oh,

1987; Grönroos, 1990) ve bu ilişkilerin endüstriyel pazarlardaki faaliyetlerin temel bir parçası olmasıdır (Wilson, 1995). Bununla birlikte, alıcı ve tedarikçiler arasındaki bu ilişkilerin yapısal dizaynı, her iki taraf için de stratejik bir karar değişkeni konumundadır (Haugland, 1999). Endüstriyel pazarlarda hakim olan bu ilişkilerin satın alma aktivitelerindeki bu stratejik yönü, endüstriyel müşteri memnuniyeti kavramı ile alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi arasındaki ilişkinin de incelenmesi gerekliliğinin ortaya koymuştur.

Endüstriyel pazarlar açısından bir diğer önemli husus ise işletmelerin algıladığı değer ile ilgilidir. Müşteri değeri, hem modern pazarlama anlayışı hem de işletmeler arasında artan rekabetin bir sonucu olarak ortaya çıkmış bir kavramdır. Öyle ki aynı mal ve hizmeti üreten işletme sayısının hızla çoğalması, müşteri memnuniyetinin işletmeler için en önemli hedef olması, aynı nitelikli ürün ve hizmetler ile birlikte, müşterilerine artı değer katacak farklı uygulama ve hizmetlerin de sunulmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Nihai tüketicilere göre çok daha rasyonel davranan endüstriyel alıcılar açısından ise müşteri değeri, verimliliğin artırılması noktasında önemli bir fırsat yaratmıştır. Nitekim değer algısı, ürün ve hizmetlerden elde edilen faydanın maliyetleri aştığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Müşteri değeri, pazarlama literatüründe müşteri memnuniyeti ile ilişkisi en çok araştırılan değişkenlerden biridir. Aynı zamanda değer, müşteri memnuniyetini etkileyen en kritik faktörlerden biri olarak da değerlendirilmektedir (Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hult, 2000). Müşteri değerinin memnuniyet ile yakın ilişkisi ve endüstriyel pazarlar açısından bu ilişkinin geçerli olup olmadığının sorgulanması yönünde teşvik edici bir rol oynamıştır. Bununla birlikte müşteri değerini endüstriyel pazarlar açısından inceleyen pek çok araştırmada da algılanan değer, endüstriyel müşterilerin memnuniyetlerini etkileyeceği dile getirilmiştir (Flint, Woodruff ve Gardial, 1997; Lapierre, 2000; Golfetto ve Gibbert, 2006).

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırma kapsamında yukarıda ifade edilen bu değişkenler arasında var olan ya da olması muhtemel ilişkiler, turizm endüstrisinde gerçekleştirilen alan araştırması ile sınırlanmıştır. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO)'ne göre turizm, istihdama katkısı, hizmet verdiği insan sayısı, yarattığı gelir ve katma değer ile dünyanın en büyük endüstrileri arasında yer almaktadır. Turizmin aynı zamanda dünya barışına

yaptığı olumlu katkıları, kültürlerin birbirini yakından tanımalarına olanak sağlaması gibi pek çok sosyal faydayı sağladığını da ifade etmek yerinde olacaktır. Tüm bu hususlar çerçevesinde ülkelerin çok büyük bir bölümü vatandaşlarını turizm faaliyetlerine katılma noktasında teşvik ederken, kendi ülkelerinin sahip olduğu turizm kaynaklarını pazarlamak ve turizm pastasında daha fazla pay alabilmek için de yoğun bir çaba sarf etmektedirler.

Turizmin olumlu etkileri çerçevesinde, uluslararası seyahatlerin önümüzdeki yıllarda daha da artacağı ve 2030 yılında uluslararası seyahatlere katılan kişi sayısının 1,8 milyara ulaşacağı UNWTO tarafından tahmin edilmektedir (UNWTO, 2016). Bu durum, turizmi oluşturan alt endüstrilerin de gelişimini olumlu yönde etkileyecektir. Özellikle konaklama ve seyahat endüstrisinin bu artışa cevap verme noktasında önemli bir yatırım alanı haline geleceğini de söylemek mümkündür.

Turizm endüstrisinin önemli bir alt kolunu oluşturan konaklama endüstrisi, bu araştırmanın temel inceleme alanını oluşturmaktadır. Turizm alanında ortaya koyulacak bulguların, endüstriyel pazarlama literatürüne önemli katkılar yapacağı düşünülmektedir. Zira bu alanda yürütülen araştırmaların çok büyük bir kısmı, somut ürün üreten endüstri işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Hâlbuki emek-yoğun bir yapıya sahip turizm işletmeleri, özellikle yiyecek-içecek ve otel işletmeleri, fiziksel ürün üretimi ile hizmetin sunumunu aynı ortamda gerçekleştiren işletmeler olarak, önemli bir endüstriyel alıcı konumundadır.

Otel işletmeleri misafirlerine sunmuş oldukları konaklama, eğlence, toplantı gibi hizmetlerle bir hizmet işletmesi, yiyecek-içecek gibi fiziksel ürünlerin hazırlanması ve sunumu ile de bir endüstri işletmesi özelliğini göstermektedir. Geniş bir yelpazede sundukları ürün ve hizmetler, faaliyetlerini sürdürmek amacıyla otel işletmelerini pek çok tedarikçi ile yakın ilişkiler kurmak durumunda bırakmaktadır. Otel işletmeleri yılın tamamında faaliyetlerine devam etmek durumundadır. Bu durum, otel işletmelerinin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin devamlılığını sağlamak zorunda olduklarının da bir kanıtı niteliğindedir.

Otel işletmeleri, faaliyetlerini sürdürmek amacıyla farklı departmanlarında çok sayıda kaleme satın alma gerçekleştirmektedir. Otel işletmelerinde en yoğun satın alınanın gerçekleştirildiği bölümler olarak da yiyecek-içecek ile odalar bölümü departmanlarını saymak mümkündür. Yiyecek-içecek departmanında, günlük alınan malzemeler; yumurta, et, kanatlı kümes hayvanları, sebze ve meyve, alkollü-alkolsüz içecekler, mutfak ekipmanları en temel satın alma kalemleri olarak sayılabilir. Benzer şekilde odalar bölümünde de misafirlerin ve personelin konaklama yaptığı odaların mobilya tefrişatı, mefruşat, halı, perde gibi malzemeler ile misafirlerin odalarında kullanımına yönelik sabun, şampuan, havlu, bornoz ve tüm bu alanların temizliğinde kullanılan temizlik maddelerin sürekli bir biçimde satın alım gerçekleştirilen malzemeler arasındadır. Bunların dışında, otel işletmesinin faaliyetlerini sürdürme noktasında diğer destekleyici bölümlerin ofis ve kırtasiye ihtiyaçları, teknolojik altyapı, otelin tanıtımı amacıyla alınan reklam ve halkla ilişkiler gibi hizmetleri yanı sıra, peyzaj düzenleme, teknik destek, otomasyon programları gibi pek çok konuda hizmet alımı da gerçekleştirilmektedir.

Yukarıda en genel hatlarıyla ifade edilen satın alma kalemleri otel işletmelerinin endüstriyel bir alıcı olarak önemini ortaya koymaktadır. Ancak literatür incelendiğinde, otel işletmelerinin satın alma davranışlarını veya endüstriyel bir alıcı olarak otel işletmelerinin özelliklerini ortaya koyan çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında endüstriyel pazarlama alanında yapılan araştırmaların da nihai tüketiciler üzerinde yapılan araştırmalara nazaran henüz başlangıç aşamasında olduğu ve yeterli olgunluğa ulaşmadığı görülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, endüstriyel pazarlar açısından oldukça önemli olan endüstriyel müşteri memnuniyeti, alıcı-tedarikçi ilişkileri ile müşteri değeri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla, araştırmanın inceleme alanını oluşturan otel işletmeleri, endüstriyel bir alıcı olarak ele alınmış ve tedarikçilerinden duyduğu memnuniyet düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda yine endüstriyel pazarlarda stratejik bir rol üstlenen alıcı-tedarikçi ilişkilerinin otel işletmeciliği alanında hangi değerler üzerine inşa edildiği araştırma kapsamında belirlenmeye çalışılan bir diğer husustur. Tedarikçileri ile yakın ilişki içinde olan otel işletmelerinin değer algılarının tespit edilmesi de araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra endüstriyel müşteri memnuniyeti ile

yakından ilişkili olduğu düşünölen bu iki temel değişkenin otel işletmelerinin memnuniyeti üzerindeki etkileri yapılan alan araştırması ile ölçölmeye çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada ortaya koyulan kuramsal ilişkilerin, uygulamada geçerli olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla, bu araştırma bir alan araştırması olarak tasarlanmıştır.<sup>1</sup> Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini oluşturan otel işletmeleri, profesyonel yönetim kültürüne sahip olan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasından seçilmiştir. Örneklemin oluşturulacağı destinasyonlar olarak da şehir otelleri için İstanbul, kıyı otelleri için ise Antalya tercih edilmiştir. Bu iki destinasyon, ağırladıkları toplam turist sayısı bakımından Türkiye'nin en büyük turizm destinasyonlarıdır. Öyle ki her iki destinasyonun ağırladığı toplam turist sayısı, Türkiye'yi ziyaret eden turist sayısının yarısından fazladır. Aynı zamanda bu iki destinasyon ağırladıkları turist sayısı bakımında da birbirlerine denk destinasyonlar olarak ifade edilebilir.

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme ile basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemle oluşturulan örnekleme yer alan otel işletmesi sayısı 320'dir.

Araştırmada veri elde yöntemi olarak da anketten yararlanılmıştır. Anket formları, araştırma değişkenlerini ölçmeye olanak sağlayacak şekilde iki bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde araştırmaya katılan otel yöneticilerinin demografik özellikleri ile otel işletmelerine ilişkin özelliklerin belirlendiği kategorik sorular yer almaktadır. İkinci bölüme ise araştırma değişkenlerine ilişkin Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiş, sorular yer almaktadır. Araştırma kapsamında oluşturulan anket formları, profesyonel araştırma şirketi ile otel işletmelerine uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler, istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan SPSS programı ile IBM AMOS programından yararlanılmıştır.

---

<sup>1</sup> Araştırmada izlenen yöntem, araştırmanın saha çalışmasına ilişkin bulguların da aktarıldığı 5. Bölüm'de detaylı olarak açıklanmıştır.

# BÖLÜM 1: ENDÜSTRİYEL PAZARLAR VE ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA DAVRANIŞI

Endüstriyel pazarlar, taşıdıkları bazı özelliklerinden dolayı nihai pazarlardan ayrılmaktadırlar. Bir diğer ifade ile nihai tüketiciler ile endüstriyel satın alıcıların ya da işletmelerin satın alma özellikleri, bu süreçte etkili olan faktörler birbirinden farklılaşmaktadır. Bununla birlikte her iki tüketici grubunun satın alma özelliklerinin farklı olması, satın aldıkları ürünlerden beklentilerini farklılaştırdığı gibi tedarik ettikleri işletmeler, kişiler veya kuruluşlardan da beklentilerini farklılaştırmaktadır. Özetle, bireysel müşteri memnuniyeti ile endüstriyel müşteri memnuniyeti belirli noktalarda benzer özellikler gösterebilir de yukarıda ifade edilen hususlardan dolayı pek çok noktada farklılaşmaktadır. Bu bölümde öncelikle pazar ve endüstriyel pazar kavramları ele alınmış, endüstriyel pazarların özellikleri aktarılmaya çalışılmıştır.

## 1.1. Pazar Kavramı

Dilimize İngilizceden geçmiş olan “pazar (market)” sözcüğü, bir şeylerin alınıp satıldığı yer anlamına gelmektedir (Steel, 2001: 415). Türkçede piyasa kelimesinin eş anlamlısı olarak da kullanılan (www.tdk.gov.tr) pazar, İktisat Terimleri Sözlüğünde (2004) “*Alıcı ve satıcıların karşılaştığı her türlü ortam*” olarak açıklanırken, Büyük Türkçe Sözlükte “*Satıcıların mal satmak için bir araya geldiği yer*” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2011).

Pazar (piyasa) kelimesinin farklı alanlardaki kullanımlarına bakıldığında, ele alındığı disiplin çerçevesinde değişik anlamlara gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Öyle ki iktisat jargonundaki pazar kavramı ile işletmecilik veya pazarlamada pazar kavramına yüklenen anlamlar farklılık göstermektedir. İktisadi anlamda pazar kavramını tanımlayan Dinler (2006: 73)’e göre pazar, *alıcı ve satıcıların oluşturduğu mübadele ağı, alıcı ve satıcıların karşılaştıkları yerdir*. Bir diğer ekonomik yönlü tanımda ise pazar, ürünün fiyatının oluşmasını sağlayan herhangi bir örgütlenme şekli olarak ifade edilmektedir (Karafakıoğlu, 2005: 3).

Kavramı işletmecilik açısından ele alan Mirze (2010: 306) ise pazarı, “*Herhangi bir mal veya hizmeti satma ve satın alma arzusu ve ödeme gücüne sahip kişi ve kurumların alım-satım yapmak üzere bir araya geldikleri yer.*” olarak açıklamaktadır. Bir diğer tanımda

ise pazarın, “Alıcılarla satıcıların serbest bir biçimde karşılaştıkları, kar amaçlı ya da kar amaçsız her türlü mal ve hizmetin alıcı ve satıcılar arasında değiştirildiği veya değişim fiyatının oluştuğu yer ya da koşullar dizisi.” (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 28; İslamoğlu, 2008: 123) olduğu vurgulanmaktadır.

Tanımlar incelendiğinde, alıcı ve satıcıların bir araya gelmelerine olanak sağlayan ortam ya da koşulların pazarın en temel niteliği olarak ileri sürüldüğü anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle pazar, fiziksel veya sanal<sup>2</sup> bir ortamın ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, yapılan tanımlamaların söz konusu disiplinlerde yeterli olarak görülmekle birlikte, pazarlama disiplini açısından yeterli olmadığını belirtmekte yarar vardır. Zira pazarlama açısından pazar, yukarıda ifade edildiği şekliyle çok daha kapsamlı bir anlamı barındırmaktadır. Bu bağlamda pazar, yalnızca alıcı ve satıcıların karşılaştığı yer ya da koşullar değil, bir mal veya hizmete olan talebi de nitelendirir. Bu yönüyle ekonomi ve işletmecilik jargonunda ele alınış biçiminden ayrıldığı söylenebilir.

Pazarlama disiplini açısından pazar kavramına bakıldığında, ekonomi ve işletmecilik alanlarındaki kullanımına ilave olarak bazı hususları daha içerdiği görülmektedir. Pazarlama bilimi açısından pazar, bir mal veya hizmetin bugünkü tüketicileri ile gelecekte tüketici olabilecek tüm kişi ve kuruluşları (potansiyel tüketicileri) kapsar. Bu bağlamda bir mal veya hizmetin pazarı, karşılanacak ihtiyaçlar, satın alma gücü ve satın alma isteği olan tüm kişi ve kuruluşlardan meydana gelir (Mucuk, 2013: 236-237). Burada ifade edilen satın alma gücü ve isteği iktisat dilindeki talebi ifade etmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere pazarlama açısından pazarın genellikle bir mal veya hizmete olan taleple eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Pazarı, bir mal veya hizmete olan talep olarak tanımlayan Cemalcılar (1998: 31)’a göre pazar ve talep pazarlama açısından eş anlamlı olmakla birlikte zaman zaman “*pazar talebi*” şeklinde de adlandırılabilir.

Yukarıda ifade edilen pazar tanımına ilave olarak farklı tanımlama denemeleri de mevcuttur. Tekin (2009: 22)’ pazarı, “Benzer ürün ve hizmetleri talep eden tüketicilerden,

---

<sup>2</sup> Günümüzde mal ve hizmet alım-satımı geleneksel şekliyle olduğu gibi kesinlikle fiziksel bir mekânda bir araya gelmeyi gerekli kılmamaktadır. Değişim, araçlar vasıtasıyla da gerçekleşebilmektedir. (Karafakıoğlu, 2005). Nitekim gelişen teknoloji ve iletişim araçları pek çok değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan araçların ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Bugün başta internet ve telefon olmak üzere pek çok sanal ortamda alıcı ve satıcılar arasında değişimler gerçekleşebilmektedir.



*müşterilerden ve alıcılardan oluşan küme.” şeklinde tanımlamaktadır. Bu açıklama aslında hedef pazar tanımına daha çok uymaktadır. Zira benzer ihtiyaçları olan ve benzer özellikler gösteren tüketiciler hedef pazar olarak ifade edilmektedir. Yükselen (2001: 77)’e göre ise “Pazar, belirli bir ihtiyacı ve isteği paylaşan, o ihtiyacı ve isteği doyumaya yönelik aynı zamanda değişimi gerçekleştirmeye yetkili tüm umulan alıcılar topluluğudur.”*

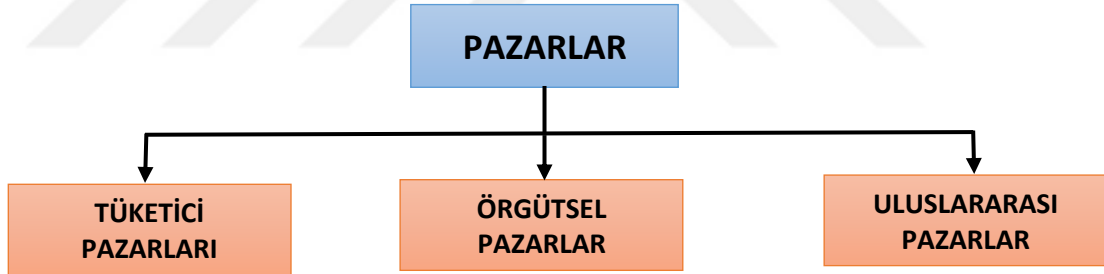
Pazarlama açısından pazar, bir yandan tatmin edilmesi gereken ihtiyaç ve istekler ile bunlardan doğan talebi, diğer yandan da bu mal ve hizmetleri üreten, satan kişi ve örgütleri ifade etmektedir. Bunun yanında Cemalcılar (1998: 32), pazarın oluşabilmesi için gerekli koşulları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Belirli bir mal türünün çeşitlerine ya da birimlerine bir grup tüketici ya da örgüt ihtiyaç ve istek duymalıdır.
- Grubu oluşturanlar, o malı satın alma isteğine sahip olmalıdır.
- Grubu oluşturanlar, satın alma güçlerini kullanmaya istekli olmalıdır.
- Grubu oluşturan kişi ya da örgütler, mal ya da hizmeti satın almaya yetkili olmalıdır.
- İhtiyaç olan ürün ve hizmetleri satma arzusunda olan kişi ve kurumlar olmalıdır.
- Her iki grubun da değişimi gerçekleştireceği ortam oluşmalıdır.

Yukarıda ifade edilen koşullar çerçevesinde oluşan pazarlar, değişimi gerçekleştirilen mal ve hizmet türlerine, bunun yanında alıcı ve satıcıların faaliyet gösterdiği alana göre farklı isimler alabilmektedir. Aynı zamanda pazarlar, belirli bir takım kıstaslar göz önünde bulundurularak da çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilmektedir. Örneğin ekonomi literatüründe pazarlar, pazarın genişliği dikkate alınarak; yerel, ulusal veya uluslararası pazarlar, mal ve hizmetlerin niteliğine göre hizmet pazarları veya faktör pazarları, rekabet durumuna göre ise, tam rekabet veya eksik rekabet piyasaları olmak üzere sınıflandırılabilir (Dinler, 2006: 73-74). Buna benzer bir sınıflandırma pazarlama için de geçerlidir. Pazarlama açısından pazarlar, genellikle tüketici grubun niteliği ve satın alma davranışına göre sınıflandırılmaktadır.

## 1.2. Pazar Türleri

Pazarlar, yapıları ve içinde faaliyet gösteren satıcıların ve alıcıların niteliğine göre değişik özelliklere sahip olabilirler. Pazarlama açısından öne çıkan sınıflandırma biçimi genellikle tüketicilerin mal ve hizmet alım amaçları olmaktadır. Bu açıdan yapılan sınıflandırmada yaygın olarak pazarlar, “**Tüketici Pazarları**” ve “**Endüstriyel (Örgütsel) Pazarlar**” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Yükselen, 2001; Ecer ve Canitez, 2004; Karafakıoğlu, 2005; Ünüsan ve Sezgin, 2007; İslamoğlu, 2008; Mirze, 2010; Marshall ve Johnston, 2010). Bunun yanında bazı araştırmacılar, belirli noktalarda spesifik özellikler gösterebilirler de rekabet durumu, arz kaynaklarının çeşitliliği, fiyat ve kalite gibi hususlar açısından benzer beklentileri ve davranışları ortaya koyan “**Uluslararası Pazarlar**” ı da yukarıdaki sınıflandırmaya ek olarak pazar sınıflandırmalarına ilave etmişlerdir (Berkowitz ve diğ., 1994; Cemalcılar, 1998; Mucuk, 2004; Kerin, Hartley ve Rudelius, 2009; Grewal ve Levy, 2010; Mucuk, 2013). Buradan hareketle, pazarlama literatürü açısından pazarların en genel anlamda 3 gruba ayrıldığını ifade etmek mümkündür.



Şekil 1. Pazar Türleri

Araştırmanın ana değişkenlerinden birinin endüstriyel pazarlar olması dolayısı ile pazar türleri açıklanırken öncelikle tüketici pazarlarına değinilecek, ardından uluslararası pazarlar ele alınacaktır. Bunun dışında gerek endüstriyel pazarlar gerekse endüstriyel tüketiciler ile bunların özellikleri ve satın alma davranışları araştırmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak ele alınacaktır.

Pazarlama faaliyetlerinin odak noktasını oluşturması ve aynı zamanda endüstriyel pazarları tüketici pazarlarından ayıran temel hususların daha net anlaşılabilmesi açısından tüketici pazarları ve bu pazarların temel özelliklerinin öncelikli olarak aktarılmasında yarar görölmüştür.

### **1.2.1. Tüketici Pazarları ve Özellikleri**

Pazarlama ile ilgili literatür incelendiğinde, ilk bakışta pazarlama faaliyetlerinin endüstriyel pazarlardan çok nihai tüketici pazarlarına yönelik faaliyetlerden teşekkül ettiği gibi bir algı oluşmaktadır. Her ne kadar yapılan pazarlama tanımlarında, pazarlama ile ilgili olarak gerçekteştirilen faaliyetlerin temel hedefinin yalnızca nihai tüketiciler olmadığı ifade ediliyor olsa da (Kotler, 1972: 3; Ferrell ve Lucas, 1987: 13; Kozlu, 1982: 3; Cemalcılar, 1999: 6; Tek, 1999; Altunışık ve diğ., 2006: 8; Yükselen, 2008: 5) gerek pazarlama ile ilgili araştırma ve uygulamaların gerekse araştırmacıların bakış açılarının nihai tüketiciler üzerinde yoğunlaşmış olmasının böyle bir algının oluşmasına neden olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Esasında bu durumun nedeni açıktır. Tüketici pazarlarının temel bir özelliği olan kişisel kullanım ve istek amacıyla yapılan satın alma (Mucuk, 2013: 238) dünya üzerindeki toplam nüfusun tamamının, tüketici pazarları kapsamında ele alınmasını sağlamaktadır. Bu durumda, 2015 yılı itibariyle yaklaşık 7,3 milyar insanın (esa.un.org) tüketim faaliyetlerinin bir parçası olduğunu ifade etmek mümkündür. Buna ilaveten Birleşmiş Milletler' in projeksiyonlarında söz konusu tüketici grubunun her geçen yıl önemli miktarlarda artış kaydettiği ve 2050 yılında dünya nüfusunun 12 Milyara ulaşacağı belirtilmektedir (esa.un.org). Bu rakamlar, gerek pazarlama akademisyenlerinin gerekse işletmelerin neden endüstriyel pazarlardan ziyade nihai tüketici pazarlarına yöneldiğini açıklama konusundan bir fikir vermektedir.

Pazarlama adı altında yürütölen faaliyetlerin önemli bir bölümünün nihai tüketicileri hedeflediği yukarıda ifade edilmişti. Bu durum, akademik anlamda pazarlama tanımları üzerinde de etkisini göstermektedir. Pazarlamayı tanımlamaya çalışan pek çok araştırmacının tanımlarının çıkış noktalarının genellikle nihai tüketiciler olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte, pazarlama tanımları dünyada yaşanan değişim ve gelişimlere paralel olarak önemli değişiklikler göstermiştir. Bu bağlamda yapılan pazarlama tanımlarının da bu gelişimlere paralel olarak sürekli bir biçimde güncellendiğini ifade

etmek mümkündür. Bu güncellemelerde ise değişmeyen tek nokta, pazarlama adı altında yürütülen bireysel ve örgütsel faaliyetlerin temelinde tüketicilerin bulunmasıdır (Convers, 1945; Bartels, 1951; Hutchinson, 1952; Baumol, 1957; Taylor, 1965; Bagozzi, 1975; Hunt, 1976; Kotler, 1972: 3; Kozlu, 1982: 3; Altunışık vd., 2006: 8) Bunun nedeni pazarı oluşturan temel unsurun nihai, endüstriyel veya uluslararası farketmeksizin tüketiciler olmasıdır (Mucuk, 2013: 237). Öyleyse bu noktada ilk olarak “**Tüketici**” nedir? Veya kimdir? Sorularının cevabı verilmelidir.

Tüketici terimi, oldukça geniş bir anlamı ihtiva etmektedir. Türk Dil Kurumu, yayınladığı Güncel Türkçe Sözlükte tüketici kavramını, “*Mal ve hizmetlerden yararlanan, satın alıp kullanan, tüketen kimse*” olarak açıklamaktadır (TDK, 1998). Bu açıklamadan tüketimi gerçekleştiren unsurun gerçek kişiler olduğu anlaşılmaktadır. Ancak tüketim yalnızca gerçek kişilere özgü bir eylem değildir. Buna mukabil, tüketici kavramının İktisat Terimleri Sözlüğünde “*Mal ve hizmetleri doğrudan doğruya kullanarak gereksinimlerini karşılayan iktisadi karar birimi*” şeklinde açıklandığı görülmektedir (TDK, 2004). Bu anlamın daha kapsayıcı olduğunu ifade etmek mümkündür. Zira tüketici kavramı ile bireyler, aileler, üretici ve satıcı işletmeler, özel ve tüzel kuruluşlar, kamu kurumları, dernekler, vakıflar vb. gibi pek çok birim kastedilebilmektedir.

Pazarlama açısından tüketici, “*Hayatını sürdürebilmek bakımından değişik konularda ihtiyaç duyan ve bunu gidermek için elinde imkân ve fırsatlar bulunan kişidir.*” şeklinde tanımlanmaktadır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 59). Bir diğer ifadeyle tüketici, “*Kişisel ya da ailesinin arzu, istek ve ihtiyaçları için pazarlama bileşenlerini satın alan ya da satın alma kapasitesinde olan gerçek kişidir.*” (İslamoğlu ve Altunışık, 2010: 5). Tanımlarda yer alan gerçek kişi kavramı, aynı zamanda nihai tüketicileri endüstriyel tüketicilerden ayıran en temel farklardan biri olarak da ifade edilebilir. Gerçek kişi, nihai tüketici pazarlarını oluşturan temel unsurdur. Bu anlamda nihai tüketici aynı zamanda, pazarlamaya konu olan mal ve hizmetlerin de gerçek kullanıcısıdır (Ecer ve Canitez, 2004: 141).

Nihai tüketici pazarları ise, mal ve hizmetlerin iş amacı dışında kişisel kullanım amacıyla satın alındığı ya da kiralandığı pazarlardır (İslamoğlu, 2008: 125; Odabaşı, 2014: 55). Daha geniş bir şekilde ifade etmek gerekirse nihai tüketici pazarları “*Kişi ve ailelerin kişisel ve ailevi kullanımları için talep ettikleri ve satın aldıkları mal ve hizmetlerle ilgili*

*pazarlardır.*” (Yükselen, 2001: 78; Mucuk, 2013: 238). Bu pazarların temel özelliği satın alınan mal ve hizmetlerin tamamen kişisel ihtiyaç ve isteklere yönelik olmasıdır. Bu nedenle bu pazarlara “Sona erdiren” anlamına gelen nihai tüketici pazarları adı da verilmektedir. Tamamen kişisel tüketim amacıyla satın alımların gerçekleştirildiği bu pazarlar, bireyler ve hane halklarının toplamından meydana gelmektedir (Ecer ve Canitez, 2004: 141; Mirze, 2010: 309). Bu pazarların arz cephesinde satıcı işletmeler, talep cephesinde ise nihai tüketiciler bulunmaktadır (İslamoğlu, 2008: 125).

Tüketici pazarlarında satın alma rolleri açısından da dört temel rolden söz edilebilir (Odabaşı, 2014: 54):

- **Satın Alıcı-Tüketici:** Satın alma işlemi ve tüketimini birlikte gerçekleştirir.
- **Etkileyiciler:** Ürün, marka ve mağaza seçiminde etkili olurlar.
- **Satın Alma Kararını Verenler:** Hangi ürün ve hizmetlerin alınacağını kararlaştıranlardır.
- **Son Kullanıcılar:** Ürün veya hizmeti kullanan kişi ya da kişilerdir.

Nihai tüketici pazarları analiz edilirken dört temel boyut üzerinde durulması gerekmektedir. Bunlar pazarı oluşturan tüketicilerin ekonomik, demografik coğrafi ve davranışsal özellikleridir. Özellikle ekonomik ve demografik özellikler pazarın büyüklüğünü de belirleyen önemli boyutlardır. Bu hususları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Ecer ve Canitez, 2004: 141-142; İslamoğlu, 2008: 125-126; Mucuk, 2013: 238-239):

- **Ekonomik Boyut,** pazardaki tüketicilerin kişi başı ortalama yıllık ve harcanabilir gelirleri, gelirin elde edilme dönemi ve biçimi, kişi başına gelirdeki artış hızı, gelir dağılımı, harcanabilir gelir ve satın alma indeksi gibi kriterlerle değerlendirilir. Bunun yanı sıra, genel ekonomik koşullar, gayri safi milli gelir, bireylerin ve hane halklarının harcama modelleri ekonomik yönden incelenmesi gereken bazı hususlardır.
- **Demografik Boyut,** nüfusun cinsiyet, yaş, eğitim, dil, din, etnik köken, meslek gibi ölçütlere göre dağılımını göstermektedir. Nihai tüketici pazarlarında faaliyet gösteren işletmeler, ürün ve hizmet karması oluştururken pazarın demografik yönünü muhakkak incelemelidirler. Zira pek çok ürün ve hizmete olan eğilim demografik değişkenler tarafından etkilenmektedir. Aynı zamanda bu

değişkenler, işletmelerin pazarı bölümlendirmesi için de önemli birer kıstas durumundadır.

- **Coğrafi Boyut**, tüketici pazarını oluşturan nüfusun coğrafi olarak dağılımı ile ilgilidir. Pazarı oluşturan tüketicilerin ülke içerisindeki bölgelere göre yoğunlaşması, göç durumları gibi hususları içerir. Aynı zamanda bölgelerin iklim koşulları, doğa ve yerleşim yerlerinin coğrafik özellikleri de tüketiciler pazarının beklenti ve eğilimlerinin oluşmasında önemli etkenler olarak ortaya çıkacaktır.
- **Davranışsal Boyut**, pazarı oluşturan tüketicilerin satın alma karar süreçlerini, satın alma davranışlarını ve bunlar üzerinde etkili olan/olabilecek faktörleri içermektedir. Tüketicinin satın alma motiflerini oluşturan en önemli öğelerin başında gelmektedir. Nitekim pazarlama disiplininde tüketici davranışları ayrı bir inceleme alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. İktisat, sosyoloji ve psikoloji gibi pek çok bilim, tüketim davranışlarını açıklamak üzerinde önemli uğraşlar vermektedir. Bu noktada tüketici davranışları, konuyla ilgilenen disiplinlerin ortaya koyduğu bilgi ve bulguları değerlendirerek araştırma yoluna giden bir pazarlama alt disiplini olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda farklı yönlerden aktarılmaya çalışılan tüketici pazarlarına ilişkin genel özellikleri ise aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Odabaşı, 2014: 55):

- Geniş bir coğrafi dağılım söz konusudur.
- Çok sayıda alıcı ve satıcının varlığından söz edilebilir.
- Geniş bir skalada, standartta ve çok sayıda ürün çeşidi mevcuttur.
- Çok aşamalı dağıtım kanalı etkinliği gerektirmektedir.
- Satın alma kararı ya bireyin kendisi ya da aile tarafından verilmektedir.
- İletişimde reklam daha fazla ön plana çıkmaktadır.
- Satın almalar nispeten küçük miktarlardadır ve bireyseldir.

### 1.2.2. Uluslararası Pazarlar ve Özellikleri

Uluslararası pazarlamanın temel inceleme alanını oluşturan uluslararası pazarlar, 1980’li yıllarda dünyada yaşanan önemli değişimlerin akabinde ön plana çıkmaya başlamıştır. Özellikle bu dönemlerde ortaya çıkan küresel ekonomik ve politik eğilimler, gerek bazı fırsatları gerekse bazı güçlükleriyle birlikte uluslararası pazarların doğmasına zemin hazırlamıştır (Aulakh ve Kotabe, 1993: 5). Küreselleşme kavramının, deyim yerindeyse işletmecilik yazınının en moda terimlerinden biri haline geldiği bu yıllardan itibaren (Lazer, 1993: 94), ekonomik liberalizm akımının da yaygınlaşması ile uluslararası pazarlar, işletmeler için önemli fırsatlar yaratacak bir alan olarak ortaya çıkmıştır.

Uluslararası pazarlar, en basit şekliyle “*Serbest bölgeler de dâhil olmak üzere ülke sınırları dışında kalan tüm pazarlar*” olarak ifade edilebilir (Tek, 1999: 254). Bir diğer ifadeyle “*Ulusal sınırlar dışında kalan tüm fiili ve potansiyel alıcıların oluşturduğu pazarlar*”, uluslararası pazarlar olarak tanımlanabilir (Rüstemli, 2008: 11). Burada her ne kadar “*Uluslararası*” terimi kullanılıyor olsa da bu pazarların pek çok yönden ulusal pazarların özelliklerini taşıdıkları da ifade edilmelidir (Tek, 1999: 255; Mucuk, 2004: 92). Ancak uluslararası pazarlara giriş yöntemleri, uygulanacak stratejiler ve bu pazarlara yönelik olarak oluşturulacak pazarlama karması elemanları, uluslararası pazarların ayrı bir biçimde ele alınıp incelenmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, uluslararası pazarların kendilerine özgü karakteristiklerini ve pazarlama faaliyetlerinin uluslararası boyutunu inceleyen bir disiplin olarak uluslararası pazarlama gelişmiştir.

Genel anlamda pazarlama yönelim ve tekniklerinin uluslararası işletmeciliğe uygulanması (Mühlbacher, Dahringer ve Leihs, 1999: 5) olarak tanımlanan uluslararası pazarlama, bir diğer ifadeyle ürün, hizmet ve bilginin politik sınırların dışına pazarlanması olarak da açıklanabilir (Albaum ve diğ., 2005: 5). Bunun yanında uluslararası pazarlamanın pek çok akademisyen tarafından da geleneksel pazarlama karması elemanları olan ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma gibi faaliyetlerin uluslararası alanda yürütülmesi şeklinde ifade edildiği de görülmektedir (Karafakıoğlu, 1997: 10; Mucuk, 2004: 296; Ecer ve Canitez, 2006: 5).

1980’li yıllarla birlikte dünyada yaşanmaya başlanan küreselleşme ve teknolojik gelişmeler işletmeler için önemli fırsatları da beraberinde getirmiştir. İletişim araçlarında meydana gelen gelişmeler, özellikle de internet, küresel pazarların gelişiminde önemli bir

işlev ortaya koymuştur. Bu açıdan görece olarak dünyanın en uzak noktaları bile küresel pazarların bir parçası haline gelmiştir (Grewal ve Levy, 2010: 212). Her ne kadar dünya ülkelerinin tamamının bu pazarlarda birbirine yakın ölçülerde faaliyet göstermeleri henüz mümkün değilse de, trilyon dolarlarla ifade edilebilecek kıtalararası ticaret hacmi (Kerin, Hartley ve Rudelius, 2009: 165-166) ülkelerin bu alanlara daha fazla yönelmelerine neden olmuştur.

1980'lerde başlayıp günümüzde hızla devam eden küreselleşme akımı, işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerini globalleştirmesini ve uluslararası pazarlara açılmasını teşvik etmiştir. Bu hususların yanı sıra işletmelerin uluslararası pazarlara açılmasını sağlayan pek çok nedenden daha bahsetmek mümkündür. Şüphesiz ki bu hususların her birini detaylı şekilde incelemek olasıdır. Ancak konunun bu boyutu araştırmamızın içeriği ile doğrudan bağlantılı olmadığından sadece genel başlıklar şeklinde bu hususları sıralamak bu araştırma açısından yeterli olacaktır. Bu bağlamda işletmeleri uluslararası pazarlara yönelten faktörler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Ertekin, 1995: 2-4; Kazımov, 2004: 3; Sert, 2008: 10; Kalender, 2013: 54-55):

- Küreselleşme ve uluslararası rekabet
- Dünya pazarlarından daha fazla pay alma isteği
- İç piyasadaki riskin azaltılması
- Endüstriyel işbirliği ile teknoloji transferleri sağlama
- Farklı ülkelerin kaynaklarından yararlanma
- Uzun vadeli karlılığı artırma adına coğrafi çeşitlendirme
- Firma kapasitesinin tümünün kullanılması
- Uluslararası pazarlarda sunulan teşviklerden yararlanma (vergi indirimleri, maliyet, işgücü vb.)

İfade edilen bu hususlar işletmeleri uluslararası pazarlara yönelme konusunda motive eden temel hususlar olarak değerlendirilebilir. Ancak tüm bunların yanında uluslararası pazarlara açılmak ve bu pazarlarda faaliyet göstermek işletmeler açısından bazı zorluklarla mücadele etmeyi de gerektirmektedir. Bunların en başında kültürel farklılıklar gelmektedir. Başta bireysel kültürel farklılıklar olmak üzere, örgüt kültürlerine ilişkin farklılıklar, iletişim, etik değerler, inançlar ve tutumlar gibi pek çok alanda ortaya çıkan



farklılıklar (Hüseyinova, 2006) uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin önemli yönetsel yetkinlikler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Kültürel farklılığın yanında yine işletmeler uluslararası pazarlara girerken veya faaliyetleri esnasında pek çok engelle de karşı karşıya kalabilmektedir. Bu engelleri ise şu şekilde açıklamak mümkündür (Sert, 2008: 30-43; Kalender, 2013: 83-89):

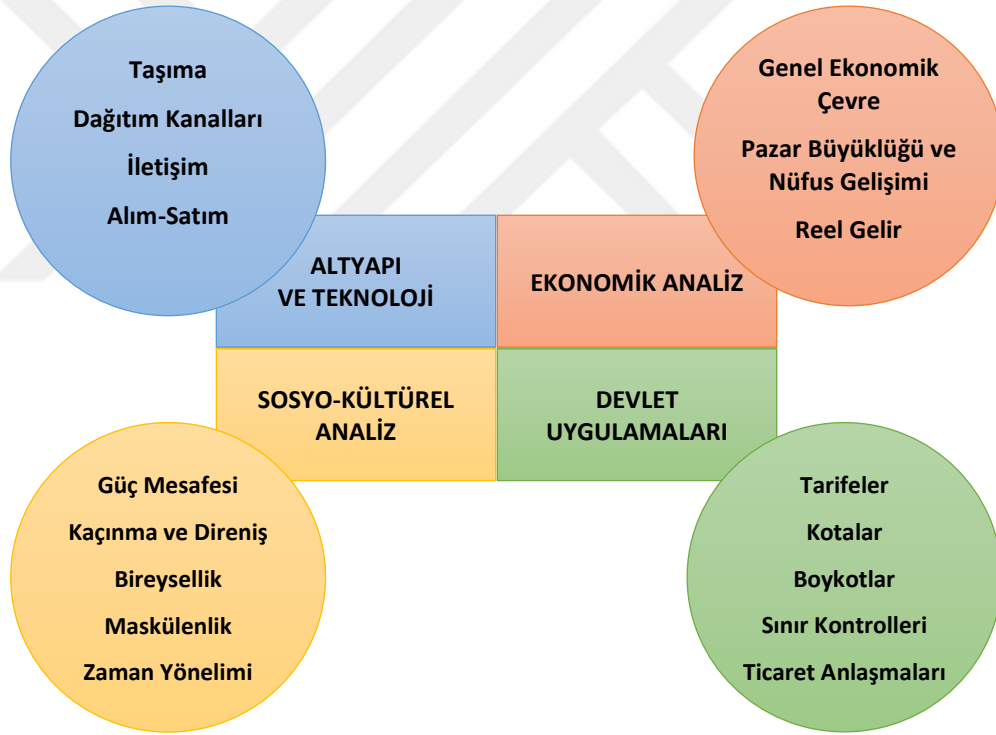
- Finansal engeller
- Pazar koşulları ve rekabet ortamına ilişkin belirsizliklerden kaynaklı engeller
- Faaliyet gösterilecek olan ülke/ülkelerin hukuki ve politik yapılarından kaynaklı engeller
- Dağıtım ve lojistik ile ilgili engeller
- İşletmenin uluslararası pazarlara yönelik ürün ve hizmetleri adaptasyonu ve örgütsel uyumun sağlanması

Başta kültürel farklılıklar olmak üzere yukarıda ifade edilen pek çok engel de aşılamayacak düzeyde değildir. Nitekim günümüzde uluslararası işletmecilik ve uluslararası pazarlama disiplinleri kültürler arası işletmeciliğin nasıl daha sağlıklı yapılacağı ve geliştirileceği konusunda önemli uğraşlar vermektedir. Ancak bir pazarlamacı perspektifinden uluslararası pazarlarla ilgili bilinmesi gereken en önemli noktalardan biri bu pazarlara has özelliklerin neler olduğudur. Şüphesiz ki her bir ülkenin yukarıda da ifade edildiği üzere farklı yasal zeminleri ve uygulamalarından ötürü pazar olarak koşulları farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte uluslararası pazarların taşıdığı birçok ortak özellikten söz etmek mümkündür. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Mucuk, 2004: 93):

- Bu pazarlarda mal çeşitleri ve arz kaynakları fazladır.
- Rekabet çok şiddetlidir.
- İç pazara göre fiyatlar genellikle daha düşüktür.
- İç pazara göre çok daha dinamik ve hızlı değişen karaktere sahiptir.
- Kalite, ambalajlama ve standartlaştırma önemlidir.
- Bilgi toplama, pazarlama araştırması yapmak oldukça masraflıdır.
- Dış pazarlarda politik ve kurumsal etkenler rol oynar.
- İş hayatına ilişkin çeşitli yasal düzenlemeler ile gümrük işlemleri ve prosedürleri ülkeden ülkeye değişir.

- Her ülkenin ekonomik düzeyi ve yapısı farklıdır.
- Tüketici davranışları oldukça farklıdır.
- Gümrük birlikleri ve ticaret blokları oluşmuştur.

Tüketici pazarlarının analizinde hatırlanacağı üzere ekonomik, demografik, coğrafi ve davranışsal olmak üzere dört temel boyut ve bunların içeriklerinden bahsedilmişti. Uluslararası pazarların da kendilerine has özelliklerinden dolayı analizleri yapılırken pazarlama yöneticileri tarafından dikkate alınması gereken bazı hususlardan bahsetmek mümkündür. Bu hususların dört temel alanda yoğunlaştığı görülmektedir. Uluslararası pazarlara açılan bir firmanın faaliyet gösterdiği ülke pazarı ya da pazarlarını aşağıdaki ölçütler açısından değerlendirmesi, pazarlama karmasının sağlıklı oluşturulması açısından elzemdir. Bu analize ilişkin ana ve alt ölçütler Şekil 2’de aktarılmaktadır.



**Şekil 2. Uluslararası Pazar Analizinin Boyutları**

**Kaynak:** Grewal, D. and M. Levy (2010), “Marketing”, 2. Edition, McGraw-Hill, Irvin, p. 212.

### 1.2.3. Örgütsel Pazarlar

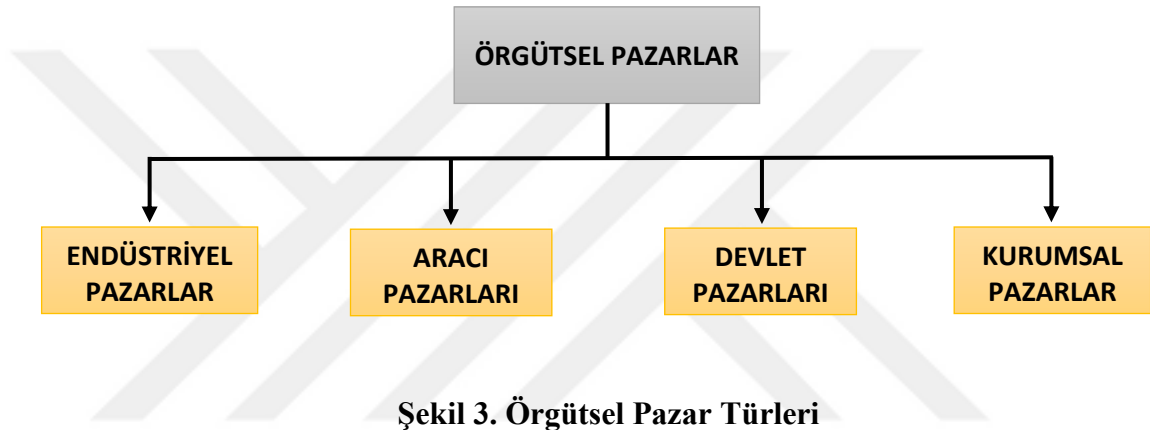
Pazarlama yazını incelendiğinde, bazı araştırmacıların endüstriyel pazarlar ile örgütsel pazarları eş anlamlı olarak kullandığı görülmektedir (Mucuk, 2004: 83; Ecer ve Canitez, 2006: 143; Mucuk, 2013: 240). Ancak söz konusu bu araştırmalarda endüstriyel pazarlar olarak adlandırılan pazarların esasında örgütsel pazar kavramına daha uygun geldiği görülmektedir. Nitekim ulusal ve uluslararası pek çok araştırmaya bakıldığında, endüstriyel pazarların örgütsel pazarların kapsamına dâhil olduğu anlaşılmaktadır (Berkowitz ve diğ., 1994: 172; Tek, 1999: 228; Ünüsan ve Sezgin, 2007: 59; Kerin ve diğ., 2009: 144; Hutt ve Speh, 2010; Ellis, 2011). Buna rağmen endüstriyel pazarları örgütsel pazarlar ile eş anlamlı olarak ifade eden çalışmalarda buna sebep olarak endüstriyel pazarların örgütsel pazarlar içerisinde oldukça büyük bir yere sahip olması gösterilmektedir (Balta, 2006: 5).

Endüstriyel pazarlar ve özelliklerini aktarmadan önce bağlı bulunduğu bir üst pazar dilimi olan örgütsel pazarlar ve örgütsel alıcılar hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır. Bu noktada çağdaş pazarlamada artık işletme ve firma gibi kavramların yerini “Örgüt” kavramına bıraktığı da ifade edilmelidir. Tek (1999) örgütsel satın alma, örgütsel pazarlama ve örgütsel pazar kavramlarını çok yalın bir biçimde şu şekilde ifade etmektedir. “Örgütlerin kendi ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere çeşitli tedarikçilerden yaptıkları satın almalar **örgütsel satın alma**, söz konusu bu satın almaları gerçekleştiren örgütlere yönelik yürütülen pazarlama faaliyetleri **örgütsel pazarlama**, örgütsel alıcılar ve onların tedarikçilerinden oluşan bu pazarlara da **örgütsel pazarlar** adı verilmektedir.” (s. 228).

Daha detaylı bir tanım yapmak gerekirse örgütsel pazarlar, kendi kullanımlarının yanı sıra yeniden mal ve hizmet üretip satmak amacıyla ürün ve hizmet satın alan, kar amacı güden veya gütmeyen organizasyonlar, devlet ve diğer kurumların gerek alıcı gerekse satıcı olarak yer aldığı pazarlardır. Aynı zamanda örgütsel pazarlar, bir ülkede nihai tüketiciler dışında kalan tüm alıcıları kapsamaktadır (Berkowitz ve diğ., 1994: 172; Kerin ve diğ., 2009: 144).

Pazarlama ile ilgili yaygın olan kanaat, yalnızca nihai tüketicilere yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetler olduğudur. Ancak gerçekte her yıl gerek kendi ihtiyaçları gerekse üretim süreçlerinde yeniden kullanmak üzere binlerce örgüt milyarlarca dolarlık

satın alma gerçekleştirmektedir (Marshall ve Johnston, 2010: 210). Bu açıdan örgütsel pazarlar, hammadde, mamul, yarı-mamul, aksesuar, ekipman, malzeme, montaj, işletme servisi, yiyecek-içecek hizmetleri vb. gibi çok geniş bir yelpazede yapmış oldukları büyük miktarlardaki satın almalarla (Tek, 1999: 228) pazarlama faaliyetlerinin hedefindeki çok büyük alıcılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya gibi gelişkin ekonomilerde üretilen tüm mallarının % 50'ye yakın bir kısmının örgütsel pazarlara satıldığı ileri sürülmektedir (Mucuk, 2004: 83; Marshall ve Johnston, 2010: 210). Bu durum aynı zamanda örgütsel pazarlamanın tedarikçi firmalar açısından da önemini ortaya koymaktadır.



**Şekil 3. Örgütsel Pazar Türleri**

Ülkelerin ticaret hacimlerinde oldukça önemli bir yere sahip olan örgütsel pazarlar, Şekil 3'te de görüldüğü üzere temelde 4 gruba ayrılmaktadır. Bunlar endüstriyel pazarlar, aracı pazarları (toptancı ve perakendeci), devlet (kamu ve hükümet) pazarları ve kurumsal (Kar amaçsız ya da tam ticari olmayan) pazarlardır (Tek, 1999: 228-229; Wright, 2004; Fill ve Fill, 2005: 8; Arslan, 2012: 16). Bu pazar türlerinden endüstriyel pazarlama araştırmanın temel değişkenlerinden biri olduğundan ayrı bir başlıkta ele alınacaktır. Bu kısımda örgütsel pazarlamanın diğer alt dalları açıklanmaya çalışılacaktır.

### 1.2.3.1. Aracı Pazarları (Toptancı veya Perakendeci)

Aracı pazarları, toptancılar veya perakendecilerden oluşan, farklı bir işletmeden satın almış oldukları mal ve hizmetleri işleyerek veya satın aldığı şekliyle diğer işletmelere satan ya da satışına aracılık eden firmaların oluşturduğu pazarlardır. Tüketici pazarlarında yer alan toptancı ve perakendecilerle benzer özellikler gösterirler.

Coğrafi olarak üreticilere göre daha dağınık, tüketicilere nazaran ise daha toplu haldedirler. Müşterilerine en başta yer, mülkiyet ve zaman faydası yaratan bu işletmeler, hem yeniden satmak hem de kendi ihtiyaçlarını gidermek için satın alma yaparlar (Tek, 1999: 246).

Üretilen mal ve hizmetlerin çok önemli bir bölümü araçlar tarafından satılmaktadır. Araçlar aynı zamanda kendi müşterileri olan diğer işletmelerin verimliliklerinin artmasına yardımcı olacak şekilde sattıkları ürünlere ilişkin geniş bir ürün çeşidi, yeterli miktarda stok ve numune gönderimi gibi pek çok hizmeti yerine getirmektedir. Bu durum yalnızca alıcı ve satıcı arasında bir köprü görevi üstlenerek bir nevi brokerlik yaparak gelir elde eden komisyoncuların da geri planda bırakılmasını sağlamaktadır. Oldukça büyük miktarlarda satın alımlar gerçekleştiren işletme pazarlarına yönelik iş yapan bu kurumların faaliyetleri ve satmış oldukları ürün grubu da yine kendi pazarlarının yönlendirmesiyle oluşmaktadır. Aracı işletmelerin üstlendiği temel fonksiyonlar ise şu şekilde açıklanabilir (Zimmerman ve Blythe, 2013: 24-25):

- Tedarikçilerle görüşmeler
- Reklam, satış promosyonları ve satış gücüne destek olmak gibi tutundurma faaliyetleri
- Ürün işleme ve depolama
- Yerel, bölgesel, ulusal veya kıtalararası mesafelere nakliye işlemleri
- Envanter kontrolü
- Fiyatlandırma, fiyatlandırmaya ilişkin bilgi toplama ve rakip firmaların fiyatlarını ve fiyat politikalarını izleme
- Mevcut müşteriler ve rakipler hakkında pazar bilgisi toplama

### 1.2.3.2. Devlet (Kamu) Pazarları

Kamu hizmetlerinin yürütülebilmesi için devlete bağlı değişik kurum ve kuruluşların yapmış oldukları satın almalarda devletin alıcı rolünü üstlendiği pazarlar devlet pazarları olarak ifade edilebilir. Devletler, hem vatandaşlarına gerekli hizmeti üretmek hem de kendi ihtiyaçlarını karşılamak adına çok geniş bir yelpazede satın alma yaparlar. Savunma, sağlık, mobilya, bilgisayar, yiyecek-içecek, ofis ve kırtasiye malzemeleri, araç kiralama veya satın alma gibi pek çok alanda devletler işletmelerin üretmiş oldukları ürün ve hizmetlerin en önemli alıcıları konumundadır (Kerin, Hartley ve Rudelius, 2009: 144-145; Hutt ve Speh, 2010: 47-49).

Devletler, özellikle telekomünikasyon, yol, köprü, baraj, demiryolu yapımı ve tüneller gibi inşa aşaması uzun süren ve çok önemli meblağlarda yatırım gerektiren pek çok alanda bu maliyetlerin önemli bir bölümünü finanse eden en önemli yatırımcı konumundadır. Aynı zamanda savunma harcamaları, milli eğitim ve sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde de devlet çok büyük miktarlarda satın alma ve harcama gerçekleştirmektedir.

Türkiye’de kamu harcamaları merkezi yönetim kurumları (Genel bütçeli kurumlar, özel bütçeli kurumlar, düzenleyici ve denetleyici kurumlar), sosyal güvenlik kurumları, yerel yönetimler (belediyeler ve il-ilçe özel idareleri), kamu iktisadi teşebbüsleri, döner sermayeler ve fonlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda devlet bütçesi içerisindeki en yüksek payın da merkezi yönetim kurumlarında (bakanlıklar, üniversiteler, devlete bağlı genel müdürlükler vb.) olduğu belirtilmelidir (Arslan 2012b: 51). Şöyle ki 2015 yılı merkezi yönetim bütçe tasarısında merkezi yönetim kurumlarının (I. II. ve III. Sayılı cetveller toplamı) mal ve hizmet alım giderleri için 41 Milyar TL’den fazla bir bütçe ayrılmıştır. Bu bütçe içerisinde yine en yüksek harcamaların yukarıda da ifade edildiği üzere Milli Savunma Bakanlığı (9,1 Milyar TL), Milli Eğitim Bakanlığı (5,8 Milyar TL) ve Türkiye Halk Sağlığı Kurumu (5,5 Milyar TL) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir (Merkezi Yönetim Bütçe Tasarısı, 2015).

Yukarıda ifade edilen rakamlardan da anlaşılacağı üzere devlet ülke ekonomisindeki tüm işletmelerin hizmet sunduğu oldukça büyük bir pazar konumundadır. Nitekim Türkiye’de Kamu giderleri açısından devletin payı genel ekonomide %25-28 civarındadır. Benzer şekilde ekonomideki toplam yatırımlar içindeki oranı da % 30’a

yakındır. Genel anlamda kamuda yürütülen faaliyetlerin toplam payının ekonomide % 40'lara yaklaştığı anlaşılmaktadır (Arslan, 2012b: 52-53).

Kamu harcamaları diğer işletme alımlarından farklı özellikler gösterir. Türkiye'de 1982 Anayasası'nın 161. maddesine göre kamu iktisadi teşebbüsleri hariç olmak üzere diğer tüm kamu tüzel kişiliklerinin harcamaları, merkezi yönetim bütçesinin oluşturulması, mali yıl başlangıcı ve bütçenin kontrolü kanunla düzenlenmektedir. Aynı zamanda kanunla belirlenen bütçede yer alan miktarlar kamu kurumlarının yapabileceği harcamaların üst sınırını da göstermektedir (Yereli, 2012: 122-123). Bunların dışında kamu alımlarının diğer özellikleri ise şu şekildedir (Tek, 1999: 248):

- Yasalara, kararnameler vb. dayanır.
- Çoğu kez monopsonistik (tek alıcılık) niteliktedir.
- Kamu talebi bir anlamda türetilmiş bir taleptir (Eğitim, sağlık, savunma vb.'den)
- Kamu talebi genellikle istikrarlıdır.
- Kamu harcamaları; devletin vergi, satış ve borçlanmalarından elde ettiği gelirlere bağlıdır.

### **1.2.3.3. Kurumsal Pazarlar**

Kâr, pazar payı veya yatırımın getiri oranı gibi normal şartlarda diğer işletmelerin ulaşmayı hedefledikleri ve bunun için önemli bir çaba sarf ettikleri amaçlarla ilgisi bulunmayan örgütler, kurumsal pazarları oluşturmaktadır (Mucuk, 2004: 86). Tek (1999: 229) ise kurumsal pazarları kâr amacı gütmeyen ya da tam ticari olmayan örgütlerin oluşturduğu pazarlar olarak tanımlamaktadır.

Burada belirtilmesi gereken bir husus bulunmaktadır. Pek çok araştırmada kurumsal pazarları oluşturan örgütlere örnek olarak başta hastaneler ve eğitim kurumları gösterilmektedir. Aynı zamanda bu kurumların yaptıkları harcamaların oldukça büyük miktarlarda olduğu da vurgulanmaktadır (Hutt ve Speh, 2010: 53; Marshall ve Johnston, 2010: 223; Grewal ve Levy, 2010: 184). Ancak Türkiye açısından durum değerlendirildiğinde, hastaneler ve eğitim kurumlarının kurumsal pazarlar altında ele alınmasının mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Yukarıda devlet pazarları bölümü açıklanırken, Milli Eğitim Bakanlığı ve Türkiye Halk Sağlığı Kurumunun Merkezi Yönetim Bütçe Tasarısı'nda en büyük harcama kalemine sahip kurumlar olduğu ifade

edilmişti. Zira Türkiye’de Kamu Hastaneleri, MEB’e bağı okullar ve YÖK’e bağı üniversitelerin yıllık bütçelerinin tamamına yakın bir bölümü devlet tarafından finanse edilmektedir. Bunun yanında yürüttükleri faaliyetlerden doğan zararlar da yine devlet tarafından sübvansede edilmektedir. Bu nedenle söz konusu kurumlar kar amacı gütmeseler dahi devlet pazarları altında ele alınıp incelenmek durumundadır.

Hastane ve eğitim kurumları dışında kalan, dernekler, odalar, vakıflar, sendikalar, sivil toplum kuruluşları, federasyonlar vb. gibi örgütlenmeler kurumsal pazarları oluşturmaktadır. Türkiye’de 2016 yılı itibariyle çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 108.978 dernek bulunmaktadır. Büyük bölümünü mesleki dayanışma ve sporla ilgili derneklerin oluşturduğu bu dernekler önemli birer kurumsal alıcı olarak ifade edilebilir ([www.dernekler.gov.tr](http://www.dernekler.gov.tr)). Derneklerin yanı sıra özellikle eğitim alanlarında daha fazla ön planda olmasına karşın farklı alanlarda faaliyet gerçekleştiren vakıf sayısı ise 5014’tür. Bu vakıfların çeşitli kalemlerde yıllık harcamaları ise 10 Milyar TL’ye yakındır ([www.vgm.gov.tr](http://www.vgm.gov.tr)). Rakamlardan da anlaşılacağı üzere gerek dernekler gerekse vakıflar vb. hizmet organizasyonları da işletmeler için önemli bir pazarı oluşturmaktadır.

### **1.3. Endüstriyel Pazarlar**

Günümüzde çağdaş pazarlamanın önemli alt disiplinlerinden biri olan endüstriyel pazarlama 1970’li yıllardan itibaren sistematik olarak çalışılmaya başlansa da (Tosun ve Emirza, 2014: 272) endüstriyel pazarlara ilişkin araştırmaların çok daha eski tarihlere dayandığı söylenebilir. Nitekim Beckman (1939), erken tarihli çalışmasında endüstriyel pazarların ABD’deki durumunu özetlemektedir. Bu araştırmada endüstriyel pazarlarda değişime konu olan mal ve hizmetlerin çeşidi, sınıflandırması ve toplam ticaret hacmi içerisindeki payları aktarılmıştır. Yine o dönemde Beckman (1939), endüstriyel pazarlarda alım-satımı gerçekleştirilen mal ve hizmetlerin toplam pazarlar içerisindeki oranının % 50’nin üzerinde olduğunu tespit etmiştir.

Sonraki yıllarda da endüstriyel pazarlar pek çok araştırmacının konusu olmuştur. Ancak 1950’lerde bu alandaki çalışmaların işletmeler için oldukça gerekli olmasına karşın ilgili araştırma ve incelemelerin nihai tüketici pazarlarındaki çalışmaların çok gerisinde olduğu Christian (1958: 68) tarafından dile getirilmiştir. Self (1964) ise araştırmasında endüstriyel pazarların özellikleri ve satın alma davranışlarına ilişkin bilimsel incelemelerin bu pazarlara yönelik faaliyet gösteren işletmelerin sağlıklı pazarlama



faaliyetleri gerçekleştirmesinde oldukça faydalı sonuçlar üreteceğini belirtmiştir. Buna rağmen endüstriyel pazarlama ile ilgili bilimsel araştırmalar ancak 1970’li yıllardan sonra sistemli bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır.

1972 yılında yayın hayatına başlayan “Industrial Marketing Management” dergisi bu alandaki çalışmaların yayınlanmaya başladığı önemli bir mecra olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yıllarda Cardozo ve Cagley (1971), Webster ve Wind (1972) ve Sheth (1973) tarafından endüstriyel satın alma davranışlarına ilişkin gerçekleştirilen araştırmalar endüstriyel pazarlama açısından köşe taşı çalışmalar olarak nitelendirilebilir. Bu araştırmaları müteakip farklı alanlarda pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bunlar arasında endüstriyel pazarların segmentasyonu (Barnes ve McTavish, 1983; Hlavacek, 1985; Day, Fox ve Huszahgh, 1988; Robertson ve Barich, 1992), endüstriyel pazarlarda fiyatlandırma davranışı ve stratejileri (Laric, 1980; Morris ve Schurink, 1993) ve endüstriyel pazarlarda alıcı-tedarikçi ilişkilerinin gelişimi (Ford, 1980; Hansen, 1997; Selnes, 1998) sayılabilir.

2000’li yıllarla birlikte endüstriyel pazarlama alanına olan ilgi artmakla birlikte yine de bu alandaki çalışmaların, üretilen modellerin ve teorilerin tüketici araştırmalarına nazaran gelişmeye daha açık olduğunu belirtmek gerekir. Endüstriyel pazarlara ilişkin 2000-2010 yılları arasında yapılan çalışmaları kategorik olarak ele alan Tektaş, (2011), yerli ve yabancı literatürde yayınlanan toplam 13 dergi ve 412 makaleyi inceleyerek endüstriyel pazarlara ilişkin çalışmaların geldiği son nokta hakkında bir fikir vermektedir. Bu bağlamda endüstriyel pazarlara ilişkin yapılan çalışmaların çok büyük bir bölümünün Likert ölçekler ve yapısal eşitlik modellemeleri başta olmak üzere nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bu alandaki araştırmaların çok önemli bir bölümünün “Endüstriyel Pazarlama Stratejileri”, “Satın Alma Yönetimi ve Stratejileri”, “Endüstriyel Pazarlarda Alıcı-Tedarikçi İlişkileri”, “Ürün Geliştirme Stratejileri” ve “Müşterinin Algıladığı Değer” konuları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Bu kısımda endüstriyel pazar kavramı açıklanarak, endüstriyel pazarların özellikleri, endüstriyel pazarları nihai tüketici pazarlarından ayıran unsurlar ve endüstriyel müşterilerin satın alma davranışları ve etkileyen faktörler gibi hususlar incelenmeye çalışılacaktır.

### 1.3.1. Endüstriyel Pazar Kavramı

Endüstriyel pazarlar, örgütsel pazarlar içerisinde en önemli yere sahip pazar türü olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, endüstriyel pazar kavramının çoğu zaman örgütsel pazar yerine kullanıldığı esasında örgütsel pazar kavramının endüstriyel pazarları da kapsadığı dile getirilmiştir. Buna benzer bir durum endüstriyel pazarlar ile üretici pazarları için de mevcuttur. Pek çok araştırmada endüstriyel pazarların üretici pazarları veya işletme pazarları şeklinde adlandırıldığı görülmektedir (Tek, 1999: 229; Mucuk, 2004: 85-86; Balta, 2006: 37; Arslan, 2012: 16). Tanımlar incelendiğinde, üretici pazarları ile kast edilenin yine endüstriyel pazarlar olduğu anlaşılmaktadır. Kavram karmaşıklığına yönelik bu açıklamanın ardından endüstriyel pazar kavramının ne olduğu konusu daha net anlaşılacaktır.

Literatür incelendiğinde, endüstriyel pazarları açıklamaya yönelik çok sayıda tanımlama ile karşılaşmaktadır. Pek çok araştırmacının üzerinde mutabık olduğu tanım ise şudur: *“Endüstriyel pazarlar, günlük işletme faaliyetlerini devam ettirmek ya da diğer ürün ve hizmetlerin üretim süreçlerinde kullanmak üzere çok geniş tür ve farklı nitelikteki mal ve hizmetleri satın alan birey, grup ve örgütlerin tümünün oluşturduğu pazarlardır.”* (Assael, 1990: 150; Tek, 1999: 229; Dibb ve diğ., 2001: 139; Dwyer ve Tanner, 2002: 12; Kotler, 2003: 216; Arslan, 2012: 16).

Endüstriyel pazarlarda yer alan işletmelerde mal ve hizmet üretimi söz konusudur. Bir diğer ifadeyle bu pazarlardaki işletmelere ham madde, mamul ya da yarı-mamul olarak giren mamuller işlenir ve belirli üretim süreçlerinden geçerek nihai ürün halini alır. Ham bakır cevherini alıp işleyerek kablo üreten bir firma, farklı metalleri değişik kombinasyonlarda birleştirerek motor blokları, saç veya benzeri ürünler üreten demir-çelik işletmeleri ya da değişik sebze ve baharatları kullanıp işleyerek yiyecek-içecek üreten bir restoran endüstriyel alıcılara örnek olarak gösterilebilir.

Endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler genel olarak 3 grup altında incelenebilir. Bunları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Schoell ve Gultinan, 1988: 172-173; Bingham ve Raffield, 1990: 17-18; Tek, 1999: 229; Dwyer ve Tanner, 2002: 12-15; Zimmerman ve Blythe, 2013: 23-24):

### ***Orijinal Ekipman Üreticileri (Original Equipment Manufacturers-OEM)***

Diğer üreticilerin ürettikleri ile kendi çıktılarını birleştirerek donanım üreten işletmelerdir (Balta, 2006: 37). Bir diğer ifade ile kendi nihai ürünlerini ortaya çıkarabilmek amacıyla diğer işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetleri satın alan ve bunları kendi ürünlerine entegre ederek üretim yapan işletmeler orijinal ekipman üreticisi işletmeler olarak açıklanabilir. Örneğin, Pirelli, Good Year veya Michellin gibi lastik üreticisi bir firmadan lastik alıp kendi otomobillerinde kullanan Ford firması OEM olarak ifade edilebilir. Benzer şekilde bilgisayar kasası imal edebilmek için bir firmadan makine satın alan, diğer bir firmadan silikon çipler satın alarak ana kart oluşturan ve bunları birleştirip satan Casper firması OEM'e örnek olarak gösterilebilir.

Bu tür alıcılar için genellikle satın aldıkları mal ve hizmetlerin kalitesi oldukça ön plandadır. Ayrıca bu firmalar satın alımlarında tamamıyla kendi üretim mühendisleri ve tasarımcıları tarafından kalifikasyonları belirlenmiş ürün alımı gerçekleştirirler. Bu nedenle, bu alıcılara uygun ürün ve hizmet geliştirmek oldukça uzun bir süreci gerekli kılmaktadır.

### ***Kullanıcılar (Ara Kullanıcılar)***

Kullanıcılar veya ara kullanıcılar olarak adlandırılan işletmeler, mal ve hizmetleri genellikle üretim süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla satın alırlar (Bingham ve Raffield, 1990: 18). Örneğin Fiat Motor A.Ş. araçların üretiminde kullanılan sacı şekillendirmek veya birbirine kaynatmak amacıyla farklı niteliklerde makine ve ekipman alır. Ancak satın aldığı bu makine ve ekipmanlar nihai ürünün bir parçası değildir. Bunlar yalnızca üretim sürecinde işletmenin faydalandığı makinelerdir. Bu durumda Fiat, kullanıcı işletme olarak adlandırılabilir.

### ***Distribütörler (Dağıtıcılar)***

Endüstriyel dağıtıcılar, ürün ve hizmetleri diğer endüstriyel firmalara tedarik eden işletmelerdir (Dwyer ve Tanner, 2002: 15). Distribütörler ya da ara dağıtıcılar malları genelde kullanıcı veya OEM'lere satmak için satın alan firmalardır (Tek, 1999: 229). Otel veya restoranlara profesyonel mutfak ekipmanları üreten İnoksan firması dağıtıcı firma olarak adlandırılır. Benzer şekilde otel buklet malzemelerini set olarak hazırlayıp çeşitli otel gruplarına dağıtımını yapan firmalar da dağıtıcı firmalardandır. Esasında

distribütörler kendi faaliyet alanlarında oldukça büyük miktarlarda satın alma gerçekleştirirler ve stok yaparlar. Bu ürünlerin nispeten küçük miktarlarda diğer işletmelere satışını gerçekleştirirler.

Endüstriyel alıcıların üç farklı türüne ilişkin yukarıda bilgi verilmeye çalışıldı. Ancak bir hususu daha belirtmek de yarar vardır. Öyle ki endüstriyel bir alıcı yalnızca bir OEM, kullanıcı ya da dağıtıcı kategorisinde değerlendirilemeyebilir. Otomobil firması örneğinden hareket edersek, yukarıda da belirtildiği üzere satın aldığı sacları şekillendirip kaynatmak için makine aldığı bu işletme bir kullanıcıdır. Bununla birlikte başka bir firma tarafından üretilen CD çalar veya klima tesisatını araca doğrudan monte ederek kullanırsa bu durumda orijinal ekipman üreticisi olarak adlandırılacaktır. Bu çakışmanın bütün örneklerde ve endüstriyel işletme türlerinde geçerli olabileceği unutulmamalıdır.

### **1.3.2. Endüstriyel Pazarların Büyüklüğü ve Önemi**

Endüstriyel pazarlardan bahsedildiğinde genellikle vurgulanan ilk ve en temel hususlardan birinin bu pazarların büyüklüğü olduğu görülür. Bu durum aslında endüstriyel pazarların küresel ekonomik sistemin en büyük oyuncularından biri olmasından kaynaklanmaktadır (Kleinaltenkamp ve diğ., 2015: 130). Nitekim Dünya Ticaret Örgütü'nün (DTÖ) yayınladığı istatistikler bu tezi destekler niteliktedir. DTÖ'nün 2014 yılında yayınladığı istatistiklerde yalnızca ticari ürünlerde (ticari hizmetler hariç) kıtalararası ticaret hacminin 18 Trilyon dolardan fazla olduğu anlaşılmaktadır. Buna ilaveten söz konusu bu hacmin her geçen yıl daha fazla genişlediği de görülmektedir. 2003 yılında 7 Trilyon dolar olan kıtalararası ticaret hacminin geçen 10 yıllık sürede 2 kattan daha fazla arttığı gözlenmektedir (WTO [World Trade Organization], 2015: 42).

Ticari malların yanı sıra ticari hizmetler için de oldukça büyük hacimlerden bahsetmek olasıdır. 2014 yılı itibariyle ticari hizmetlerde -bunlar genel olarak mallara ilişkin hizmetler, taşıma-lojistik, ulaşım-seyahat ve diğer hizmetler şeklinde genel olarak sınıflandırılmaktadır- dünya çapında 8 Trilyon dolardan fazla kıtalararası bir hacimden bahsetmek mümkündür (WTO, 2015: 125). Rakamlar, endüstriyel pazarların büyüklüğü hakkında bir fikir vermektedir. Bunun yanında pazarda üretilmiş tüm malların % 50'sinin, tarımsal ürünlerin % 80'inin; maden, orman ve deniz ürünlerinin neredeyse tamamının endüstriyel ürünler olduğu (Mucuk, 2004: 84; Arslan, 2012: 10) dikkate alındığında endüstriyel pazarların büyüklüğü çok daha net şekilde anlaşılacaktır.

Endüstriyel üretim ve dağıtım sürecinde yer alan tüm işletmeler, son tüketim ürününün oluşturulması veya dağıtımı için çok sayıda ürün ve hizmet almak durumundadır (Tek, 1999: 229). Aynı zamanda, endüstriyel pazarlarda alım-satımı gerçekleştirilen mal ve hizmetlerin miktarları da tüketici pazarları ile kıyaslanmayacak kadar büyüktür. Tüketici pazarlarında 1-2 kilogramlardan bahsedilirken, endüstriyel pazarlarda 1000-2000 ton gibi büyük rakamlar söz konusudur. ABD'nin en büyük otomobil üreticilerinden biri olan General Motor Company, her yıl 50 Milyar \$'dan, Ford Motor Company ise 65 Milyar \$'dan fazla mal ve hizmet alımı gerçekleştirmektedir (Dwyer ve Tanner, 2002: 6; Zimmerman ve Blythe, 2013: 6). Oldukça büyük meblağlarda alım gerçekleştiren bu işletmelere mal ve hizmet tedarik eden işletmelerin de pek çok firmadan satın alım yaptığı düşünülürse, endüstriyel işletmelerin yarattıkları çarpan etkisiyle ekonomi içindeki rolün büyüklüğü net bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

<b>Endüstriyel Pazarlar</b>	Tarım, Ormancılık ve Denizcilik
	Madencilik
	Yapı ve İnşaat
	Üretim-Sanayi
	Ulaştırma-Lojistik
	İletişim ve Haberleşme
	Elektrik ve Petrol
	Sağlık Hizmetleri
	Finans, Sigorta ve Emlakçılık
	Hizmet Sektörü

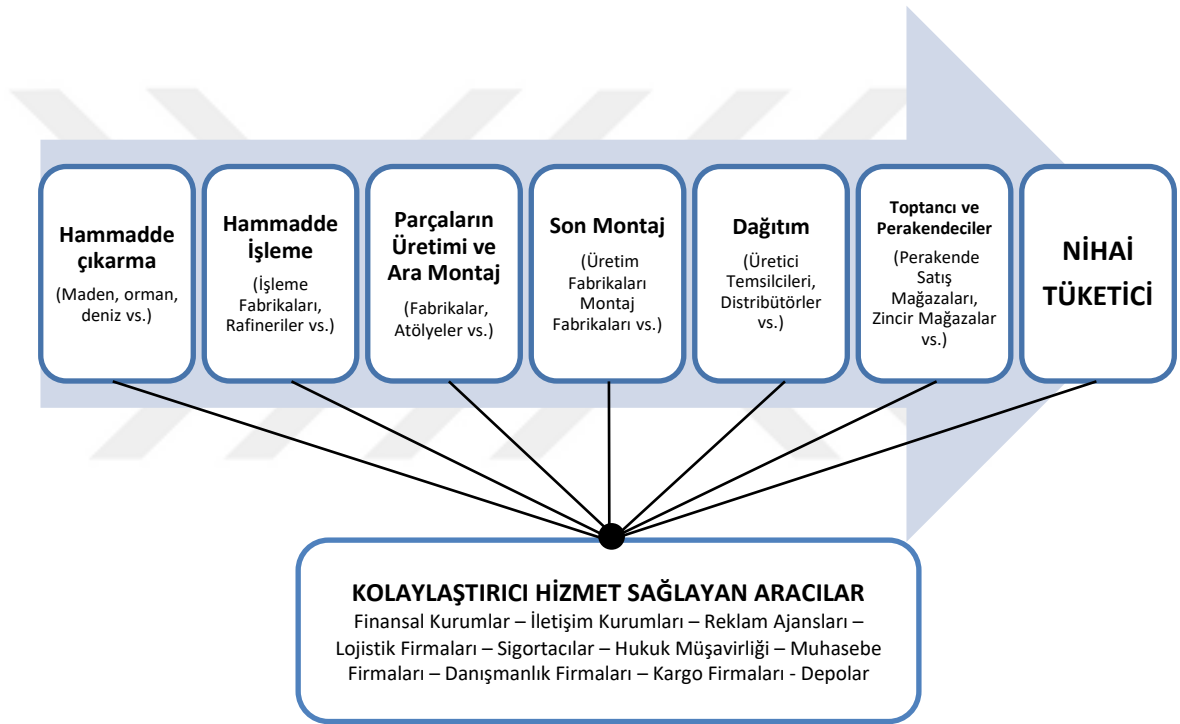
#### Şekil 4. Endüstriyel Pazarları Oluşturan Sanayi Kolları

**Kaynak:** Schoell, W. F. and J. P. Gultinan (1988), "Marketing", 3. Edition, Allyn and Bacon, Inc., Massachusetts, ABD, s. 172.

Endüstriyel pazarları meydana getiren endüstri kolları oldukça çeşitlidir. Bu kollarla üretim faaliyetlerine devam eden işletmeler çok geniş bir skalada ürün ve hizmet alımı gerçekleştirirler. Özellikle günümüzde teknoloji tabanlı ürünlere olan talep hızla artmakta aynı zamanda bu talep teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli olarak güncellenmektedir. Bu durum, endüstriyel pazarlardaki faaliyet kollarının birbirleri ile bağlantısını da

güçlendirmektedir (Bingham ve Raffield, 1990: 4). Endüstriyel pazarlarda yer alan farklı endüstriler ise Şekil 4’te aktarılmaktadır (Schoell ve Gultinan, 1988: 172).

Şekil 4’ten de anlaşılacağı üzere endüstriyel pazarların kapsamı oldukça geniştir. Bu pazarlarda yer alan işletmelerin sayısı da oldukça fazladır. Tüm bunların yanında bu pazarlarda yer alan işletmeler kendi nihai ürünlerini hedef alıcılarına ulaştırıncaya kadar farklı endüstrilerde yer alan diğer işletmelerden de pek çok aşamada mal ve hizmet alımı yaparlar. Bunların içinde özellikle endüstriyel hizmetler olarak adlandırılan hizmetler grubu her aşamada ortaya çıkmaktadır.



**Şekil 5. Endüstriyel Ürün ve Hizmet Akışı**

**Kaynak:** Arslan, F. M. (2012), “Endüstriyel Pazarlama”, Beta Yayınları, İstanbul, s.13.

Endüstriyel hizmetler, diğer pazarlardaki işletmelerin üretim süreçlerini kolaylaştıran ve onları destekleyen hizmetlere denilmektedir. Bankacılık, lojistik, sigortacılık ve mühendislik gibi hizmetler bu kapsamda sayılabilir. Kolaylaştırıcı hizmetler, tedarik sürecinin her aşamasında kullanılabilir. Endüstriyel pazarlardaki işletmeler arasındaki girift ilişkileri anlamak adına aşağıdaki özellikler yol gösterici olacaktır (Arslan, 2012: 10-11):

- Birbirleriyle rekabet eden birçok tedarikçi aynı zamanda işbirliği içine girerek ürün ve hizmetleri birlikte geliştirip sunarlar.
- Bazı üreticiler rakiplerinden ürün alırlar ve/veya onlara ürün satarlar.
- Bazı üreticiler hiçbir şey üretmeyip tüm sattıklarını başka tedarikçilerden satın alırlar.
- Bazı işletmeler ürünlerini kendileri tasarlar; bazıları tasarımı başkalarından satın alır; diğerleri ise hiçbir tasarım bilgi ve becerisine sahip olmayıp, tasarımlarını tamamen müşterilerinin istekleri doğrultusunda yaparlar.
- Bazı işletmeler müşterileri için tasarım temin ederler. Söz konusu müşteriler ise bu tasarıma uygun ürün üreterek kendi müşterilerine satarlar.
- Birçok perakendeci kendi ürünlerini kendisi tasarlar. Ürünlerinin nasıl yapılacağını tedarikçilerine bildirir. Tedarikçinin işçilerinin çalışma koşullarını belirler.
- Birçok üretici, toptancı ve perakendecilere satış yaptığı gibi doğrudan son kullanıcıya veya nihai tüketicilere de satış yapar.
- Birçok perakendeci ürünlerini kendi marka ismi altında satmakta, bunların tasarımını kendisi yapmakta ve bu ürünlerle ilgili gerekli üretim anlaşmalarını yapmaktadır. Bu perakendeciler aslında birer “Fabrikasız Üreticilerdir.”
- Birçok işletme büyük müşteriler adına temsilci olmakta, onlara gerekli tedarikçileri/üreticileri bulmakta, seçmekte ve onları yönetmektedir.
- Bazı işletmeler, müşterilerine ürün satmamakta, fakat onlara bu ürünlerle ilgili hizmet sunmaktadır.
- Bazı müşteriler, tedarikçilerinden temin ettikleri ürünleri başka müşterilere satarak onlara (tedarikçilerine) rakip haline gelirler.

Yukarıda sayılan tüm bu özellikler, endüstriyel pazarlarda yer alan aktörler arasındaki ilişkilerin ne kadar kompleks bir yapıya sahip olduğunu ve her bir firmanın yer geldiğinde farklı roller üstlendiğini göstermektedir. Kendilerine has özellikleri ile endüstriyel pazarlar, tüketici pazarlarından önemli ölçüde ayrılmaktadır.

### **1.3.3. Endüstriyel Pazarların Özellikleri**

Endüstriyel pazarlar başta pazar büyüklüğü ve satın alma davranışları açısından tüketici pazarlarından ayrılmaktadır. Her iki pazar için ortak olan tek husus satın alma işleminin bireyler tarafından yapılıyor olmasıdır. Ancak bir birey işletme adına satın alım gerçekleştirirken daha akılcı ve profesyonel hareket eder (Blythe, 2006: 27).

Literatür incelendiğinde, endüstriyel pazarları nihai tüketici pazarlarında ayıran pek çok hususun dile getirildiği anlaşılmaktadır (bkz. Tablo 1). Başta alıcıların büyüklüğü, coğrafi dağılımları, talebin yapısı, tedarikçi seçimi, tedarikçilerle olan ilişkiler olmak üzere satın alınan mal ve hizmetlerin türleri, satın alma süreci ve bu süreçte etkili olan faktörler, satın alma sonrası performans değerlendirme gibi pek çok alanda nihai tüketicilerle endüstriyel alıcılar birbirlerinden ayrılmaktadır (Schoell ve Guiltinan, 1988: 175-182; Bingham ve Raffield, 1990: 7-14; Berkowitz ve diğ., 1994: 176-181; Tek, 1999: 230-231; Dibb ve diğ., 2001: 144-151; Dwyer ve Tanner, 2002: 10-11; Kotler, 2003: 216-217; Balta, 2006: 32-36; Hutt ve Speh, 2010: 14-16; Arslan, 2012: 19-30). Endüstriyel pazarlara yönelik mal ve hizmet üreten işletmeler için endüstriyel pazarlardaki alıcıların özelliklerinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Zira bu pazarlara yönelik doğru bir pazarlama karması ve stratejisi geliştirilmesi için bu pazarların özelliklerinin doğru şekilde anlaşılması gerekmektedir. Aşağıda endüstriyel pazarlara ilişkin özellikler incelenmeye çalışılmıştır.

#### **1.3.3.1. Alıcıların Büyüklüğü ve Sayısı**

Endüstriyel pazarları nihai tüketici pazarlarından ayıran en önemli özelliklerin başında pazarın büyüklüğü gelmektedir. Hatırlanacağı üzere endüstriyel pazarların büyüklüğünden bir önceki kısımda bahsedilmişti. Bu çerçevede endüstriyel işletmelerin mal ve hizmet alımı için her yıl milyarlarca dolar harcama yaptıkları ifade edilmişti.

Nihai tüketiciler ile endüstriyel alıcılar arasındaki asıl ayırıcı özelliğin satın alma miktarlarının büyüklüğü olduğu görülmektedir. Buradaki farkın nedeni, nihai tüketicilerin kişisel veya ailevi ihtiyaçları gidermek için mal ve hizmet talebinde bulunurken, endüstriyel tüketicilerin üretim sürecinde girdi olarak kullanmak veya bu süreçleri kolaylaştırmak amacıyla mal ve hizmet satın alımlarında bulunmasıdır. Örnek vermek gerekirse, 4 kişilik bir ailenin aylık yumurta tüketimi 60-100 adet civarında değişirken, endüstriyel bir çikolata-kek ya da pasta üreticisinin yumurta tüketimi



1000'lerle hatta 10,000'lerle ifade edilebilecek düzeydedir. Benzer şekilde bir ailenin haftalık domates ihtiyacı 3-5 kilo arasında iken 5 yıldızlı bir otelin haftalık tüketimi 100'lerce kiloyu bulabilmektedir.

Endüstriyel pazarlarda yüksek miktarlarda satın alım gerçekleştirilmesine rağmen, alıcı sayısının tüketici pazarları ile kıyaslandığında oldukça sınırlı olduğu söylenebilir. (Yükselen, 2008: 2008; Evans, Jamal ve Foxall, 2010: 461). Buna rağmen bu az sayıda alıcı alımların çok önemli bir bölümünü gerçekleştirir (Tek, 1999: 230). Bu tezi Ellis (2011) ABD'deki tüm iş kollarında üretilen ürün ve hizmetlerin % 50'den fazlasının üretim endüstrilerine yönelik gerçekleştirildiğini ifade ederek desteklemektedir (s. 15). Türkiye açısından bakıldığında da benzer şeyleri söylemek mümkündür. 2015 yılı itibariyle Türkiye'de yaklaşık 78 Milyon nihai tüketici bulunmaktayken, faaliyet gösteren tüm şirketlerin sayısı (tüm şirket türleri ve gerçek kişi ticari işletmeleri dâhil) toplamda 1.352.212'dir (Şirket İstatistikleri Bülteni, 2014: 2).

### **1.3.3.2. Bölgesel Yoğunlaşma ve Coğrafi Dağılım**

Tüketici pazarlarının aksine endüstriyel pazarlardaki işletmeler, belirli bölgelerde yoğunlaşma eğilimi gösterirler (Bingham ve Raffield, 1990: 9; Marshall ve Johnston, 2010: 213). Bu bölgeler bazen ülke içindeki bir coğrafi bölge ya da aynı coğrafi bölgenin içinde farklı bir alan olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu yoğunlaşmanın büyük ölçüde işletmelerin hammaddeye, nitelikli işgücüne ve diğer destekleyici ürün ve hizmet üreten işletmelere yakın olma isteğiyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Dwyer ve Tanner, 2002: 17).

Endüstriyel pazarlardaki işletmelerin birbirleri ile olan yakın ilişkileri ve bağılıklarının da aynı bölgelerde faaliyet göstermek konusunda onları teşvik ettiği söylenebilir. Nitekim yukarıda endüstriyel işletmelerin çoğu zaman alıcı-tedarikçi rolünü farklı şekillerde üstlendikleri ortaya konmuştu. Yani bir işletme bazen bir işletmenin tedarikçisi bazen de o işletmenin nihai müşterisi olabilmektedir. Literatürde sektörel kümelenmeler olarak da adlandırılan bu yoğunlaşma ve toplanmanın işletmelere sağladığı avantajları inceleyen çalışmaların olduğu görülmektedir. Öyle ki bu kümelenmelerin özetle işletmelere inovasyon, teknolojik altyapı, ölçek ekonomisinin getirdiği avantajlar, girişimcilik, maliyet avantajları ve nitelikli uzman işgücüne yakınlık gibi pek çok fırsatı sağladığı vurgulanmaktadır (Eraslan ve diğ., 2008; Türkay, 2010).

Endüstriyel pazarların Türkiye’de de belirli bölgelerde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunların başında organize sanayi bölgeleri gelmektedir. Değişik sanayi kollarındaki işletmeleri bir araya getiren ve pek çok altyapı imkânından faydalanmalarını sağlayan OSB’lerin 2016 yılı itibariyle sayısı Türkiye genelinde 284’tür. (osbbs.sanayi.gov.tr). Bölgesel dağılımda ise Marmara bölgesinin en fazla OSB’ye ev sahipliği yaptığı görülmektedir. Bunu İç Anadolu, Ege ve Karadeniz bölgeleri takip etmektedir (osbbs.sanayi.gov.tr). Türkiye açısından yine bazı sanayi kollarının hammaddeye yakınlık dolayısıyla belirli coğrafi bölgelerde toplandığı görülmektedir. Örneğin Bakliyat, tahıl ve unlu mamulleri endüstrilerinin üretimde başı çeken İç Anadolu Bölgesi’nde, Çay endüstrisinin Karadeniz Bölgesi’nde Sebze-Meyve Endüstrisinin Akdeniz Bölgesi’nde yoğunlaştığı görülmektedir.

### **1.3.3.3. Talebin Yapısal Özellikleri**

Endüstriyel ürün ve hizmet talebinin doğası nihai tüketim mallarının talebinden önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Endüstriyel talebin başta türev bir talep olması, inelastik ve dalgalı bir yapıda olması endüstriyel mal ve hizmet talebini nihai malların talebinden ayıran başlıca özelliklerdir (Kotler, 2001: 109; Kotler, 2003: 216-217; Mucuk, 2004: 86-87; Yükselen, 2008: 153-154; Marshall ve Johnston, 2010: 214-216; Kotler ve Keller, 2012: 185). Bunun yanında bazı endüstriyel mal ve hizmetlere olan talep yapısı ise bağlı talep özelliği gösterebilmektedir (Bingham ve Raffield, 1990: 14; Dibb ve diğ., 2001: 150; Dwyer ve Tanner, 2002: 22). Endüstriyel talebe ilişkin özellikler aşağıda incelenmeye çalışılacaktır.

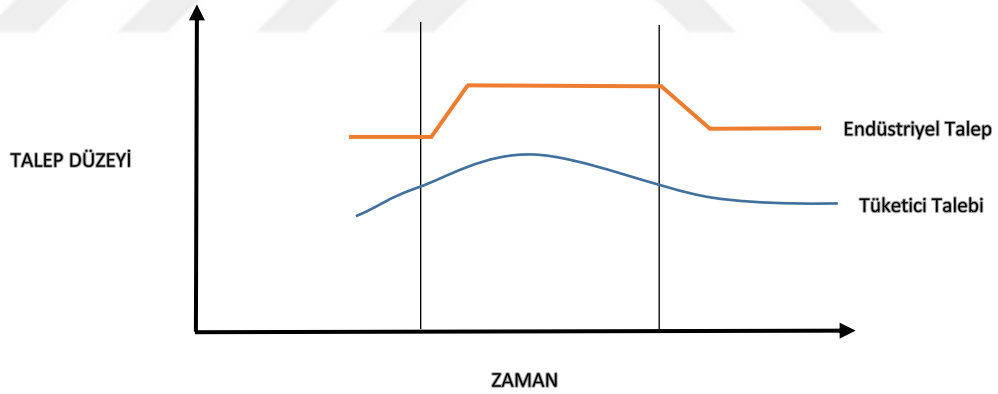
#### **1.3.3.3.1. Türetilmiş Talep**

Tüketici pazarlarındaki ürün ve hizmetlere olan talep genellikle bireylerin zevkleri, harcama motiflerinin yanı sıra ürünün özellikleri, uygunluk durumu ve fiyatı gibi özelliklerinden etkilenir. Ancak tüketim ürünlerine olan talep ile endüstriyel talep karşılaştırıldığında, endüstriyel talebin türetilmiş bir talep olduğu görülür (Berkowitz ve diğ., 1994: 176). Türev talep ise, tüketim ürünlerine bağlı olarak ortaya çıkan talep olarak tanımlanabilir (Bingham ve Raffield, 1990: 12; Arslan, 2012: 21).

Türetilmiş talebi açıklama noktasında bazı örneklere değinmek faydalı olacaktır. Otomobil üreticisi bir firma ele alındığında, bitmiş otomobillere olan talep nihai talep

olarak adlandırılabilir. Diğer yandan bu otomobili imal edebilmek için firmanın talep ettiği saç, lastik, kablo, akü, koltuk, döşeme vb. gibi araç ekipmanları ise endüstriyel talebi oluşturmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, endüstriyel talebin nihai ürün talebine göre şekillendiğidir. Zira binek otomobil pazarında varsayalım ki ekonomik krizden kaynaklanan bir talep daralması söz konusu oldu. Bu durumda otomobil üreticisi firma direkt olarak üretim kapasitesini azaltacağından endüstriyel talep de buna bağlı olarak düşecektir. Ters bir durumda pazarda bir yükseliş söz konusu olduğunda ise otomobil firması üretimini artırabilmek adına daha fazla mal ve hizmet talebinde bulunacaktır.

Farklı bir örnek turizm endüstrisinden de verilebilir. Turizm endüstrisi, 80'e yakın alt sektörle oldukça yakından ilişkilidir. Bir otele doğrudan yiyecek-içecek sağlayan firmalardan, oda tefrişatı ve donanımı, ulaştırma gibi pek çok sektör turizm endüstrisinin yarattığı ekonomik gelirden faydalanmaktadır. Varsayalım ki turizmde o yıl itibariyle gelen turist sayısında önemli bir düşüş yaşandı. Bu durumda turizm işletmeleri, bağlı sektörlerden talep ettiği ürün ve hizmetleri azaltacaktır. Turizmin çarpan katsayısı dikkate alındığında toplam ekonomi içindeki daralma önemli boyutlarda olacaktır.



**Şekil 6. Türetilmiş Talep**

**Kaynak:** Schoell, W. F. and J. P. Gultinan (1988), "Marketing" 3. Edition, Allyn and Bacon, Inc. s. 177.

Endüstriyel talebin tüketim ürünleri talebine büyük ölçüde bağlı olması, bu işletmelerde görev yapan pazarlama yöneticilerinin tüketim pazarlarını yakından izlemesini ve harcama eğilimlerini doğru şekilde analiz etmesini gerektirmektedir. Çünkü tüketim ürünlerinin talebindeki azalma, doğrudan endüstriyel mal ve hizmet talebinin de

azalmasına neden olacaktır. Endüstriyel alıcılar, üretim seviyesi, tüketim harcamaları, faiz oranları ve yatırım miktarları gibi güncel veya gelecekte oluşması muhtemel ekonomik koşulları da yakından takip etmelidir. Örneğin bir duraklama döneminde stoklarını azaltabilmeli ya da mevcut talepten daha fazla pay alabilmek için gerekli çalışmaları yapmalıdır (Kotler ve Keller, 2012: 185).

### 1.3.3.3.2. İnelastik Talep

Endüstriyel talebin önemli özelliklerinden biri de inelastik bir yapıya sahip olması yani esnek olmamasıdır. Birçok endüstriyel ürün ve hizmet için talebin fiyat elastikiyeti tüketim mallarının tersine düşüktür. Fiyat değişimlerinden kolay kolay etkilenmez (Tek, 1999: 230; Arslan, 2012: 24). Fiyat esnekliği esasında iktisadi bir kavramdır. Fiyat değişikliği karşısında tüketicilerin bu değişikliğe karşı satın aldıkları miktarları değiştirmek şeklinde gösterdikleri tepkiye *talebin fiyat esnekliği* adı verilmektedir. Buna göre, fiyatlardaki yüzde değişime, talep edilen miktardaki yüzde değişmeden küçükse talebin fiyat esnekliği yoktur veya katıdır denilebilir (Dinler, 2006: 56).

Endüstriyel ürünlerde fiyat esnekliğinin olmamasının en önemli nedeni, işletmelerin kısa dönemde üretim biçimlerinde değişiklik yapmasının güç olmasıdır. Bu nedenle kısa vadede talep esnekliği çok daha serttir (Tek, 1999: 230; Yükselen, 2008: 154). Örneğin bir otomobil firması, aldığı sipariş miktarları ve yaptığı anlaşmalar gereğince belirli miktarda otomobil üretmek zorundadır. Bu süreçte otomobilin üretiminde kullanılan sacın fiyatı artsa bile otomobil üreticisi sac alımını kesemeyecektir. Benzer şekilde üretimde kullanılan mamul ya da yarı-mamullerin maliyeti toplam üretim maliyetleri içerisinde düşük bir paya sahipse bu durumda da ürünün fiyatı ne kadar yükselirse yükselsin talep esnekliği düşüktür. Buna ilaveten Mucuk (2004), işletmelerin talep esnekliğinin, o endüstri kolunun talep esnekliğinden fazla olduğunu ifade etmekte, kısa dönemde oldukça sert olan esnekliğin uzun dönemde daha yumuşak bir yapı sergilediğini ifade etmektedir (s. 86-87).

Arslan (2012), talep esnekliği ile ilgili olarak bir noktaya dikkat çekmekte; endüstriyel talep esnekliğinin, tüketici pazarlarındaki talebin esnekliği ile de ilintili olduğunu belirtmektedir. Ona göre bir ürün veya hizmetin tüketim pazarında talep esnekliği yüksekse, endüstriyel talep esnekliğinin de o derece yüksek olacağını ileri sürmektedir. Örneğin, konserve yiyeceklere yönelik tüketim pazarlarında yüksek oranda bir fiyat

duyarlılığı söz konusuysa, bu durumda konserve üreticilerinin konserve kutu talebi de fiyata duyarlı olmaktadır (s. 24).

#### **1.3.3.3.3. Dalgalanan Talep**

Tüketim ürünleri talebinin aksine endüstriyel mal ve hizmetlere olan talep daha dalgalı, değişken ve oynak bir yapı sergilemektedir. Bu oynaklık özellikle yeni ürün veya ekipmanlar için daha fazla geçerlidir (Bingham ve Raffield, 1990: 13). Tüketim ürünlerindeki talepteki küçük bir artış, endüstriyel ürün talebinde çok daha büyük artışlara neden olmaktadır. Bu artış, yeni ürün veya ekipmanı üretebilmek için işletmenin daha fazla mamul ya da makineye ihtiyaç duymasından kaynaklanmaktadır.

Ekonomistler tarafından “*Hızlandırıcı*” etki olarak kavramsallaştırılan bu durum, (Kotler ve Keller, 2012: 185), toplam tüketim malları talebindeki değişmelerin yatırım (sermaye, teçhizat vb.) malları üzerindeki etkisi olarak açıklanabilir. Bir diğer ifadeyle, belli bir tüketim malı talebindeki değişimin yatırım malı talebini hangi yönde ve hangi oranda etkileyeceğini ifade eder (Tek, 1999: 230).

Bazı durumlarda tüketim talebindeki % 10'luk bir artış, endüstriyel talepte yakın vadede % 200'e varan bir artış sağlayabilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2011: 168). Bu durumun nedeni aslında endüstriyel işletmelerin ihtiyatlı hareket etmesidir. Yani bir işletme nihai tüketici pazarlarındaki talep artışına cevap verebilmek adına hammadde, makine, donanım ve teçhizat alımını hızlandırmaktadır. Burada amaç üretim sürecinde herhangi bir sıkıntı yaşanmamasıdır. Tersine bir durumda ise, yani talepte bir daralma meydana geldiğinde doğrudan alımları kesecektir (Dibb ve diğ., 2001: 151). Talepteki bu ani değişimlerle başa çıkabilmek adına endüstriyel ürün üreticileri de üretim yelpazelerini genişletmeye çalışmaktadır. Örneğin yüksek sezonda doğrudan yabancı turistlere hizmet veren bir otel işletmesi, düşük sezonda otelini kongre ve toplantılara ya da spor kulüplerinin kamplarına yönelik hizmet verebilmektedir.

#### **1.3.3.3.4. Birleşik (Bağlı) Talep**

Birleşik talep, türetilmiş talebin aksine anlaşılması daha kolay bir kavramdır. Birleşik talep, birden fazla ürün, hammadde veya materyalin birlikte kullanılması ya da aynı anda talep edilmesi durumudur (Dwyer ve Tanner, 2002: 22). Benzer şekilde, iki veya daha

fazla ürünün belirli kombinasyonlarda kullanılması durumunda da birleşik talep ortaya çıkabilmektedir (Bingham ve Raffield, 1990: 14; Dibb ve diğ., 2001: 150).

**Tablo 1**  
**Endüstriyel Pazarların Özellikleri**

<b>Pazar Yapısı ve Talep</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Endüstriyel pazar, daha az sayıda ancak büyük alıcılardan oluşur.</li><li>• Endüstriyel müşteriler, bölgesel olarak yoğunlaşmışlardır.</li><li>• Endüstriyel alıcıların talebi son kullanıcılardan doğar.</li><li>• Endüstriyel pazarlardaki talep elastik değildir. Bu nedenle pazardaki talep kısa dönemli fiyat değişikliklerinden etkilenmez.</li><li>• Endüstriyel pazardaki talep tüketici talebindeki değişmelere bağlı olarak dalgalı olabilir.</li></ul>
<b>Satın Alma Kararı ve Karar Süreci</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Endüstriyel alıcılar, genellikle daha karmaşık satın alma kararlarıyla karşılaşır.</li><li>• Örgütlerin satın alma süreci daha biçimseldir.</li><li>• Örgütlerin satın almalarında, alıcılar ve satıcılar birlikte daha yakın bir şekilde çalışırlar ve uzun dönemli yakın ilişkiler kurarlar.</li></ul>
<b>Satın Alma</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Endüstriyel satın alma sürecinde birçok ilgili kişi vardır.</li><li>• İşletmelerin ve diğer kurumların satın almaları tüketicilerin satın alma çabalarına göre daha uzmanlaşmış bir satın alma çabası gerektirmektedir.</li></ul>
<b>Diğer Özellikler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Endüstriyel alıcılar, genellikle bir alıcı kurum yerine (toptancı ya da perakendeci gibi) üreticilerden ürün ya da hizmet satın almayı tercih ederler.</li><li>• Endüstriyel alıcılar ile ürün ya da hizmet tedarik eden tedarikçiler arasında karşılıklı bağlılık ilişkisi vardır.</li><li>• Endüstriyel alıcılar, herhangi bir donanımı tümüyle satın almak yerine kimi zaman kiralamayı tercih edebilirler.</li></ul>

**Kaynak:** Balta, N. F. (2006), “Endüstriyel Pazarlama”, Nobel Yayınları, Ankara, s.32.

Daha net anlaşılabilmesi açısından bir örnek vermek yerinde olacaktır. Bir çekiç veya tornavida üreticisini ele alalım. Bilindiği üzere her iki alet de iki farklı materyal içermektedir. Gerek çekiç gerekse tornavida üst kısmı metalden (demir, çelik vb.), tutacak sap kısmı ise ya plastikten ya da ahşaptan imal edilmektedir. Hatta çekiç için genelde alt kısmı ahşap demek daha doğrudur. Bu durumda üretici, her iki aleti de imal ederken hem metal hem de plastik ve ahşabı birlikte talep etmek durumundadır. Burada ortaya çıkan talep birleşik veya bağlı talep olarak adlandırılmaktadır.

Birleşik talep, endüstriyel alıcı işletmeler açısından zaman zaman bazı problemler meydana getirirse de endüstriyel ürün ve hizmet satan işletmeler için fırsatları beraberinde getirmektedir (Dibb ve diğ., 2001: 151). Özellikle üretim sürecinde birden fazla bağlı ürün kullanan işletmeler açısından bağlı ürünlerin fiyatlarına karşı talep esneklikleri çok daha sert olmakta iken, satıcı işletmeler açısından bu ürün ve hizmetlerden daha fazla kar elde etme şansı doğmaktadır.

#### **1.3.3.4. Endüstriyel Pazarlara İlişkin Diğer Özellikler**

Endüstriyel pazarları nihai tüketici pazarlarından ayıran kendine özgü pek çok özelliğin mevcut olduğundan bahsedilmişti. Bu kapsamda en önemli özellikler yukarıda aktarılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte yine endüstriyel pazarlara ilişkin profesyonel satın alma, anlaşmaların karmaşıklığı, satın alma sürecindeki profesyonellik, işletmeler arası ilişkiler, karşılıklı bağımlılık gibi daha pek çok özellikten bahsedilebilir. Tüm bu özellikleri aşağıdaki şekilde ele almak ve incelemek mümkündür (Schoell ve Guiltinan, 1988: 177-181; Bingham ve Raffield, 1990: 6-12; Mucuk, 2004: 87-88; Marshall ve Johnston, 2010: 211-213):

#### ***Rasyonel Satın Alma Davranışı***

Satın alma ve tüketim amaçlarındaki farklılaşma tabiatıyla endüstriyel pazarlarda yer alan satın alma sorumlularının ve işletmelerin daha rasyonel davranmalarını gerekli kılmaktadır. Bu durum, esasında tüketim pazarları ile endüstriyel pazarlardaki satın alma motivasyonlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Öyle ki nihai tüketiciler genellikle bireysel fayda üzerinde yoğunlaşırken, endüstriyel tüketiciler örgütsel faydayı ve optimal maliyetleri ön planda tutmaktadır.

İki grup arasındaki farklılık, pazarlama faaliyetlerine gösterilen reaksiyon açısından da değişiklik gösterebilmektedir. Bu açıdan endüstriyel alıcıların işletmeler tarafından yürütülen faaliyetlere nihai tüketicilere oranla daha duyarlı olduklarını ve satın alma noktasında nihai tüketicilerden daha rasyonel davrandıklarını ifade etmek mümkündür. Örneğin, nihai bir tüketici üründen beklediği fayda nispetinde ürünün fiyatına, biçimine veya teslim şekline kayıtsız kalabilecekken, herhangi bir endüstriyel tüketicinin fiyatı veya teslim şeklini dikkate almaksızın, tamamen subjektif kriterlerle satın alma yapması genellikle mümkün değildir (İslamoğlu, 2008: 149).

Nihai tüketiciler genelde rasyonel davranırsa da zaman zaman duygularıyla da hareket edebilmektedirler. Örneğin bir otomobil alımında bireysel müşteri otomobilin dayanıklılığı, fiziksel özellikleri, garanti koşulları gibi pek çok hususu dikkate alabilmektedir. Ancak tüketicinin daha az bilinçli olduğu durumlarda yalnızca otomobilin rengi gibi pek de önemli olmayan bir kritere bakılarak ya da yalnızca çevrede yaygın kullanılıyor olmasından dolayı da satın alındığı gözlenmektedir. Endüstriyel bir alıcının bu şekilde hareket etmesi mümkün değildir. Endüstriyel alıcı, her durumda işletmenin çıkarlarını gözetmek ve işletmeye en uygun ürünü, en uygun fiyat ve şartlarda satın almak durumundadır.

### ***Profesyonel Satın Alma***

Endüstriyel alıcıların satın alımlarında nihai tüketicilere kıyasla çok daha biçimsel süreçler söz konusudur. Satın alma miktarlarının ve maliyetlerin büyük olması, endüstriyel alımlarda her bir ürün grubu için ayrı uzman personele ve uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulur. Bununla birlikte satın alma sürecinin içerisindeki aktörlerin sayısının da oldukça fazla olduğu belirtilmelidir. Diğer bir ifadeyle satın alma kararlarında pek çok kişinin onayı gereklidir.

Endüstriyel satın alma üzerine yoğun şekilde çalışılmasının bir nedeni de işletmelerin üretim verimlilikleri ve maliyet avantajları sağlamasıdır. Öyle ki Türkiye’de yaygın bir deyim olan “Alırken, kazanmak.” deyimini işletmelerin kar elde etme sürecinin daha satın alma aşamasında başladığını ifade etmektedir. Burada vurgulanmak istenen husus yıllar içerisinde işletmeye en uygun tedarikçinin bulunması, karşılıklı güven ilişkisi içerisinde iş yapılması ve bunun sürekli hale getirilmesidir. Bunun için satın alma fonksiyonunun



tamamıyla profesyonel bir şekilde ve uzman satın almacılar yoluyla yürütülmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

### ***Karşılıklı Alışveriş***

Karşılıklı bağımlılık özelliği, endüstriyel işletmelerin hem bir alıcı işletme hem de bir satıcı işletme özelliği gösterdiğini ifade etmektedir. Yani bir işletme ürün ve hizmet tedarik ettiği işletmenin aynı zamanda müşterisi de olabilmektedir. Bir otomobil firmasına araç lastiği temin eden bir firmanın aynı zamanda kendi taşıma ve nakliye faaliyetlerini yürütebilmek için otomobil fabrikasından araç satın alması bu durumu çok güzel örneklendirmektedir. Bu noktada birbirleriyle alışverişleri bulunan işletmelerin çoğu zaman alıcı-tedarikçi rollerini üstlendikleri de yaygın bir durum olduğu belirtilmelidir.

### ***Detaylı Görüşmeler***

Endüstriyel ürünlerin satın alınmasında, özellikle yüksek meblağlarda ve teknik özelliği yüksek ürünlerde, alıcı ve tedarikçi işletme arasında çok sayıda görüşme söz konusu olmaktadır. Satın alınan ürün, doğrudan işletmenin üretim süreçlerinde kullandığı büyük bir makine veya nihai ürünün ortaya çıkmasında olmazsa olmaz tamamlayıcı bir ürün ise tedarikçi firma ile yapılan anlaşmalar ve görüşmeler alıcı işletme için daha kritik hale gelmektedir. Bu durumda yapılan görüşmelerde, ürünün teknik şartnamesi, ödeme şekli, teslim zamanı gibi hususlarda yoğun bir görüşme ve toplantı trafiği söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda bu görüşmeler, tedarikçi işletmenin üretim sürecinde ya da ürünün tasarımı aşamasında da periyodik olarak devam edebilir.

### ***Doğrudan Satın Alma***

Nihai tüketiciler ihtiyaçları olan ürün ve hizmetleri çoğu zaman bir perakendeciden nadiren de olsa toptancılardan satın alırlar. Yani bu durumda, üretim işletmesi ile nihai tüketici arasında 2'li veya 3'lü bir dağıtım kanalı söz konusu olmaktadır. Ancak endüstriyel işletmelerde ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetler doğrudan ilk üreticiden temin edilir.

**Tablo 2**  
**Endüstriyel Pazarlama ile Tüketim Ürünleri Arasındaki Farklar**

Önemli Farklılıklar	Endüstriyel Pazarlama Açısından Anlamı
<b>Teknik Ürün Farklılıkları Önemlidir.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri gereksinimleri daha açıkça anlaşılmalı ve daha yakından incelenmelidir.</li> <li>• Bu ürünlerin pazarlanmasında müşterinin ürünü elde etmesi sırasında karşılaştığı tüm görünür ve görünmez maliyetler dikkate alınmalıdır.</li> <li>• Endüstriyel ürünlerde ürün-yaşam eğrisi, teknolojik gelişmelerden ve ürün yeniliklerinden ötürü tüketim ürünlerine göre daha kısadır.</li> <li>• Ürün kalitesi ve ürünün somut nitelikleri endüstriyel ürün pazarlamasının temel dayanaklarından biridir.</li> <li>• Kullanılan dağıtım kanalları tüketim ürünlerine göre daha kısadır ve daha doğrudan dağıtım söz konusudur.</li> <li>• Satış sonrası hizmetler, eğitim ve teknik destek tüketim ürünlerine göre daha önemlidir.</li> <li>• Endüstriyel ürün pazarlamasında teknik açıdan uzman satış gücünden ve bu konuda uzmanlaşmış, gerekli donanıma sahip araçlardan yararlanılır.</li> </ul>
<b>Endüstriyel Ürünler, Kullanıcılarının Faaliyetlerini ve Ekonomik Refahını Etkiler.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alıcı-satıcıların müzakere becerileri çok önemlidir.</li> <li>• Biçimsel sözleşmeler yapılır.</li> <li>• Güçlü bir satıcı sadakati vardır ve bu yönde pazarlamacılar, uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmaya çalışırlar.</li> <li>• Satın alma kararının verilmesinde müşteri işletmenin “Kesin, geçmişten gelen ve değişmeyen” tutumları çok etkilidir.</li> <li>• Biçimsel ürün ve tedarikçi değerlendirmesi çok etkilidir.</li> <li>• Satın almalar, sadece kullanım için değil aynı zamanda stok için de yapılabilir.</li> <li>• Sipariş teslim güvenliği stratejik bir öneme sahiptir.</li> <li>• Endüstriyel talep, uzun dönemde esnektir.</li> <li>• Satın alma maliyeti ve miktarı oldukça yüksektir.</li> </ul>
<b>Müşteriler, Örgütsel Gereksinimlerini Karşılamanın Kurumsal Müşterilerden Oluşmaktadır.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genellikle teklif usulü fiyatlandırma geçerlidir.</li> <li>• Fiyat indirimleri yaygındır.</li> <li>• Daha az sayıda ama daha büyük müşteriler vardır.</li> <li>• Satın alma kararlarına çok kişi katılır.</li> <li>• Daha uzun ve karmaşık bir satın alma süreci vardır.</li> <li>• Tutundurmaya önem verilir. Tutundurma karmasının ana elemanı kişisel satıştır.</li> <li>• Pazar araştırması yapmak daha zordur.</li> <li>• Önemli müşterilerin baskın bir pazarlık gücü vardır.</li> <li>• Karşılıklı alışveriş (bağlılık) ilişkisi mevcuttur.</li> </ul>

**Kaynak:** ERSOY, N. F. (2015), “B2B/Endüstriyel Müşteri Davranışları ve Satın Alma Merkezi Analizi”, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 20-21.

Bu anlamda yukarıda da ifade edildiği üzere endüstriyel ürünlerde satın alma miktarlarının oldukça fazla olması ve bu ürün ve hizmetlerde karşılıklı bir bağımlılık olması, alıcı işletme ile tedarikçi işletme arasında doğrudan satın alma ilişkisinin kurulmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda satış sonrası destek, hizmet ve gerekli eğitimlerin verilmesi noktasında da tedarikçi işletmelerin alıcı işletmelere karşı birinci derecede sorumlulukları bulunmaktadır.

### ***Kişisel Satışın Ağırlıklı Olması***

Endüstriyel ürün ve hizmetlerin özelliklerinden dolayı B2B pazarlamada, nihai tüketici pazarlarının aksine, pazarlama karmasında reklam veya diğer tutundurma karması elemanları yerine genellikle kişisel satış ön plandadır. Endüstriyel ürünlerin satışında, ürün özelliklerinin doğru şekilde ve detaylı bir biçimde alıcı işletmeye aktarılması gerekmektedir. Ancak doğrudan satış yolu ve etkili bir satış temsilcisi yoluyla ürünün dikkat çeken ve ayırıcı özellikleri alıcı işletmeye aktarılabilir. Her ne kadar kişisel satış maliyetleri diğer tutundurma karması elemanlarına göre fazla olsa da toplamda alınacak olan ürün ve hizmet meblağları fazla olduğunda bu maliyet işletmeler tarafından makul karşılanacaktır.

Aynı zamanda kişisel satış, reklam ve diğer tutundurma araçlarının çoğunun aksine ürün ve hizmetle ilgili geri beslemenin alınması ve işletme beklentilerinin tespit edilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede özetle kişisel satışın endüstriyel ürünlerde yaygın kullanımının nedenlerini üç maddede açıklamak mümkündür (Arslan, 2012: 27):

- Endüstriyel ürünler genellikle karmaşık bir yapıya sahiptir ve tanıtım esnasında alıcıya detaylı bilgi verilmesi gerekir.
- Her endüstriyel alıcının ihtiyaçları farklı olmaktadır. Bu anlamda alıcıya göre ürün geliştirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak adına çift yönlü bir iletişim gereklidir. Bu da ancak kişisel satışla mümkün olabilmektedir.
- Endüstriyel alımlar, oldukça büyük bütçeler gerektirmektedir. Bu nedenle satın alma kararının verilmesi oldukça güçtür. Bu bağlamda alıcı işletmenin ikna edilmesi, hem satış anında hem de satış sonrasındaki hizmetlerde doğrudan bir muhatap bulabilmesi açısından kişisel satış gereklidir.

**Tablo 3**  
**Endüstriyel Pazarlar ve Nihai Tüketici Pazarları Karşılaştırması**

Faktör	Endüstriyel Pazarlar (B2B)	Tüketici Pazarları (B2C)
<b>Müşterilerle İlişkileri</b>	Kişisel ilişkileri sürdürmek için daha fazla çaba gösterme	Kişisel olmayan, daha ziyade elektronik iletişim
<b>Alıcıların Sayısı ve Büyüklüğü</b>	Daha az sayıda ancak daha büyük alıcılar	Daha fazla müşteri ancak oldukça küçük miktarlarda satın alma
<b>Coğrafi Dağılım</b>	Tedarikçiler stratejik olarak alıcılara yakın yerlere konumlanırlar.	Dünyanın herhangi bir yerinde olabilirler.
<b>Satın Alma Sürecinin Karmaşıklığı</b>	Oldukça uzun süren (bazı durumlarda yıllar sürebilen) ve daha fazla kişinin katıldığı görüşmeler	Genellikle bir kişinin kendi ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda satın alma kararını verdiği daha net görüşmeler
<b>Tedarik Zincirinin Karmaşıklığı</b>	Tedarikçiden doğrudan alıcı işletmeye	Ürünün tüketicilere ulaştırılmasında çok sayıda dağıtım kanalı üyesinin bir araya gelmesi
<b>Ürün Talebi</b>	Daha düşük fiyat hassasiyeti ve dalgalı talep, nihai talebe bağlı türetilmiş talep	Çevresel faktörler ve pazar koşullarından etkilenen, kişisel ihtiyaçlar nezdinde oluşan talep

**Kaynak:** MARSHALL, G. W. and M. W. JOHNSTON (2010), "Marketing Management", McGraw-Hill Irwin, s. 212.

### ***Leasing Kullanımı***

Kelime anlamı olarak "kiralama" anlamına gelen leasing, kullanıcının (kiracının) kira konusu olan varlığı kullanması karşılığında, varlığın sahibine (kiralayana) yapacağı ödemeyi belirleyen bir anlaşmadır. Pek çok türleri bulunan leasingde bir mal, hizmet veya teknolojinin kullanım hakkı belirli bir kira karşılığında alıcı işletmede bulunmakla birlikte, mülkiyet hakkı sahibi yani kiralayan işletmeye aittir. Özellikle işletmeler yeni teknolojilerin transferinde ortaya çıkabilecek riskleri en aza indirmede leasing önemli bir araç konumundadır. Bununla birlikte özellikle gelişmiş ülkelerde yatırımların finansmanında doğrudan finansmana alternatif olarak sıklıkla başvurulan bir yöntemdir (Kandır ve diğ., 2007: 259-260).

Endüstriyel işletmeler, satın alınması oldukça sermaye gerektiren makine, ekipman ve teknolojileri satın almada leasing yönteminden yararlanmaktadır. Böylelikle küçük parçalar halinde ödeme yaparak sözleşme süresinin sonunda kullandıkları makine veya ekipmanın mülkiyetine de sahip olabilmektedirler.

#### **1.3.4. Endüstriyel Mal ve Hizmetlerin Sınıflandırılması**

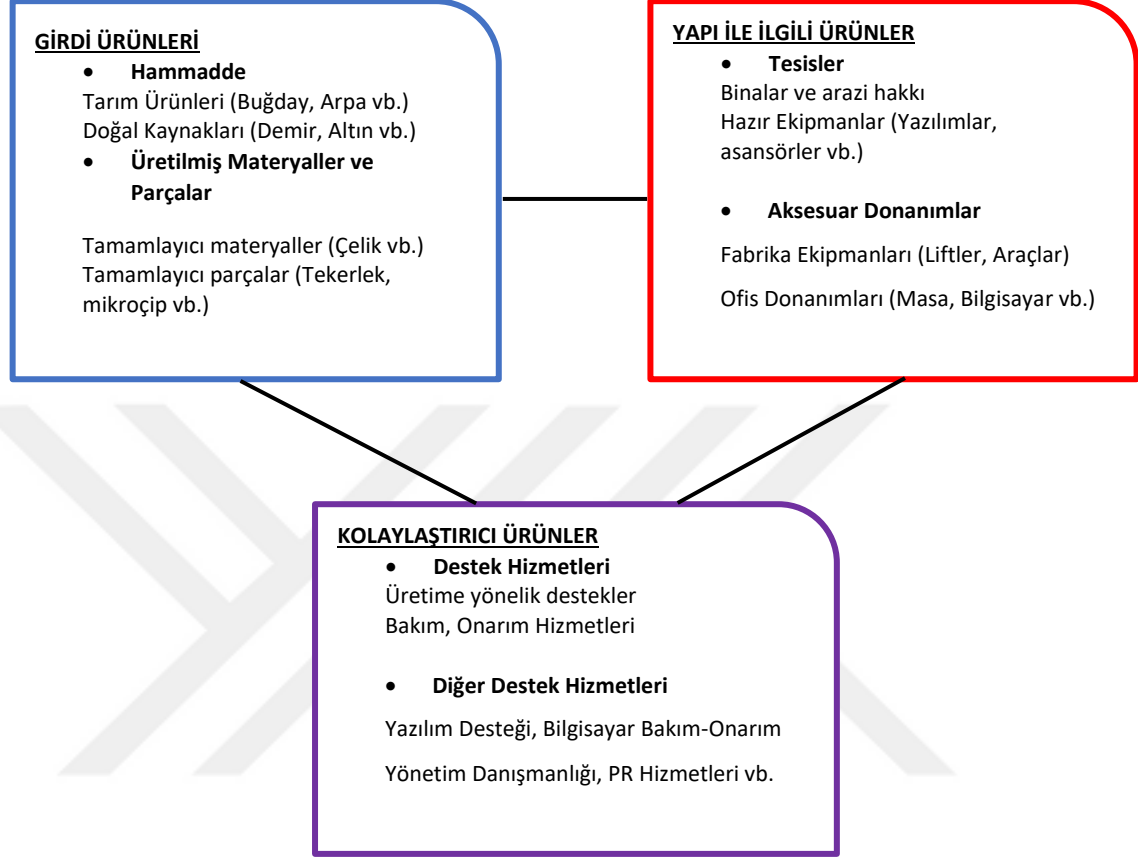
Pazarlamada ürünler genellikle ikiye ayrılmaktadır. Bunlar tüketici ürünleri ve endüstriyel ürünlerdir. Tüketici ürünleri; tüketicilerin fizyolojik, sosyal, kültürel vb. değişik istek ve ihtiyaçlarını gidermek üzere satın aldıkları mal ve hizmetler olarak adlandırılabilir. Aynı zamanda bu ürünler, kolayda ürünler, beğenmeli ürünler, özelliği olan (lüks) ürünler ve aranmayan ürünler gibi farklı sınıflandırmalara tabi olabilmektedir. Endüstriyel ürünler ise, herhangi bir mal ve hizmet üretiminde değerlendirilmek üzere satın alınan her türlü hammadde, malzeme, tesis, makine ile danışmanlık, tamir ve bakım hizmetlerinden meydana gelmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 138-140).

Tüketim ürünlerine benzer bir sınıflandırma endüstriyel mal ve hizmetler için de geçerlidir. Endüstriyel mal ve hizmet sınıflandırmasına pek çok yöntem söz konusu olabilmektedir. Ancak Hutt ve Speh (2010: 22)'e göre bir mal veya hizmet grubunun endüstriyel ürün ve hizmet olup olmama özelliği genellikle şu iki soruya verilen cevapla ilişkilidir. Bunlar, “Bu mal ve hizmetler üretim sürecinin bir parçası mı?”, “Firmanın maliyet yapısında önemli bir yer teşkil ediyor mu?” sorularıdır. Bazen de ürün veya hizmetleri niteliği ya da kullanım durumları da onların endüstriyel ürün olarak değerlendirilmesinde etkili olabilmektedir. Literatürdeki yaygın bir sınıflandırmayı ise genel olarak Şekil 7’de incelemek mümkündür.

#### ***Yapı ile İlgili Ekipmanlar***

Bu kısım literatürde daha ziyade montaj ekipmanları olarak ifade edilmektedir. Nitekim bir imalat işletmesi için üretim makinaları, destekleyici yazılımlar ve robot teknolojileri üretim sürecinin başlaması ve devam etmesi için olmazsa olmaz ekipmanlardır. Bu nedenle, bu ürün grubunun talebinin de inelastik bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu ürün grubunun satın alınması sürecinde tedarikçi firmalarla yoğun bir işbirliği ve uzun süreli görüşmeler gerekli olabilmektedir. Bunun yanı sıra söz konusu temel üretim ekipmanlarının yatırımını da uzun vadeli ve oldukça sabit sermaye gerektiren

yatırımlar arasında sayılabilir. Bu nedenle satın alma kararının verilmesi önemli bir süreci gerekli kılmaktadır (Bingham ve Raffield, 1990: 15).



**Şekil 7. Endüstriyel Mal ve Hizmetlerin Sınıflandırılması**

**Kaynak:** Hutt, M. D. and T. W. Speh (2010), “Business Marketing Management”, South-Western Cengage Learning, s. 23.

### ***Girdi Ürünleri***

Girdi ürünleri, nihai ürünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Genellikle hammadde, yarı-mamul, mamul ve bitmiş ürünler bu kategoride değerlendirilebilir. Hammaddeler, endüstriyel pazarlar için en önemli ürünlerin başında gelmektedir. Tarım, madencilik orman ürünleri ve hayvancılık pek çok endüstri için olmazsa olmaz girdileri üretmektedir. Hammaddeler çoğunlukla büyük miktarlarda alınmaktadır ve hammaddeye olan talep de temel ekipmanlarda olduğu gibi esnek bir yapıya sahip değildir. Bitmiş ürünler veya yarı-mamuller ise, hammaddenin kısmen veya tamamen işlenerek bir ürün haline getirilmiş

halini ifade etmektedir. Bu ürünler de çoğu zaman nihai ürünün bir parçası olabilmektedirler.

### ***Kolaylaştırıcı Ürün ve Hizmetler***

Bu ürün ve hizmetler, endüstri işletmesinin doğrudan ürettiği ürünün bir parçası olmamakla birlikte, üretim faaliyetlerinin gerçekleşmesini ve devamını kolaylaştıran ürün ve hizmetler olarak adlandırılabilir (Hutt ve Speh, 2010: 24-25). Aynı zamanda işletmenin amaçlarına ulaşmasına da yardımcı olmaktadır. Bir gelir kaleminden ziyade işletme için birer gider kalemidir. İşletmelerin pazar araştırmalarında aldıkları destekler, hakla ilişkiler ve reklam çalışmalarında yararlandıkları PR merkezleri, bankacılık ve sigortacılık hizmetleri kolaylaştırıcı hizmetler grubuna örnek olarak gösterilebilir. Bunun yanı sıra faaliyetlerin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi adına işletmenin ihtiyaç duyduğu, yazılım ve bilgi-işlem altyapısı, kırtasiye malzemeleri ve bakım onarım hizmetleri de kolaylaştırıcı ürünlere örnek olarak verilebilir.

### **1.3.5. Endüstriyel Satın Alma Davranışı**

Araştırmanın önceki kısımlarında endüstriyel pazarlar ve bu pazarlara ilişkin özellikler detaylarıyla birlikte aktarılmaya çalışılmıştır. Hatırlanacağı üzere endüstriyel pazarlar, gerek mal ve hizmet talebinin yapısı gerekse satın alma miktarlarının büyüklüğü gibi pek çok faktör açısından nihai tüketicilerden ayrılmaktadır. Bu durum, tabiatıyla satın alma davranışları açısından önemli farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Esasında burada endüstriyel alıcıların tamamıyla nihai tüketicilerden ayrıldığını söylemek doğru bir değerlendirme olmayacaktır. Ancak satın alma kararlarına etki eden faktörlerin de birebir benzeştiği söylenemez. Temel fark, etkili olan bu faktörlerin her iki grup açısından değerlendirilme biçimlerinde yatmaktadır.

Bilindiği üzere nihai tüketiciler satın alma kararlarını verirken genellikle sosyal, psikolojik ve ekonomik faktörler ile işletmelerin pazarlama çabalarından etkilenmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 64). Endüstriyel alıcıların satın alma kararlarında ise sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik faktörler gibi dış çevre faktörleri, örgütsel faktörler, kişilerarası faktörler ve satın almadan sorumlu kişilerin bireysel özellikleri etkili olmaktadır (Webster ve Wind, 1972; Sheth, 1973; Johnston ve Lewin, 1996; Dibb ve diğ., 2001: 154).

Her iki tüketici grubunun satın alma davranışında etkili olan bir faktör olarak satıcı işletmelerin pazarlama çabaları ele alındığında, sonucun farklılaşabileceği görülecektir. Ancak burada her iki satıcı işletmenin de hedef pazarlarına uygulayacağı pazarlama karması elemanları şüphesiz ki farklılık gösterecektir. En basitinden nihai tüketiciler için başta kitlesel reklamlar olmak üzere promosyon gibi bazı satış geliştirme yöntemleri kullanılabilir iken, tedarikçi işletme bunlardan daha ziyade kişisel satışı daha yoğun kullanmayı tercih edecektir.

Bir otomobil satın alma örneğinden hareket edersek, nihai tüketici, yoğun reklam ve diğer tutundurma çabalarına muhtemelen daha duygusal bir tepki verecek veya yalnızca söz konusu otomobil piyasada popüler bir otomobil olduğundan ya da tamamen bunlardan bağımsız olarak rengini veya modelini çok beğendiğinden satın alma kararı verebilecektir. Endüstriyel bir işletmenin otomobil satın alma süreci ise çok daha karmaşık ve detaylı analizler gerektirecektir. Bu kapsamda başta o otomobilin ekonomik ömrü, tedarikçi işletmenin sunduğu fiyat ve iskonto oranları, sağlayacağı fayda ve diğer tedarikçi işletmelerin ürünlerinden ayrıldığı yönler gibi pek çok etken satın alma kararında etkili olabilecektir. Örnekten de anlaşılacağı üzere, endüstriyel işletmeler satın alma kararlarında çok daha rasyoneldirler ve objektif kriterlere göre karar verirler. Bunun yanı sıra endüstriyel işletmeler ile nihai tüketicilerin satın alma davranışları belirli noktalarda birbirinden daha fazla oranda ayrılmaktadır. Bu temel farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (İslamoğlu ve Altunışık, 2010: 281-282):

- Endüstriyel satın alma davranışları, genel olarak bir grup davranışdır. Satın almalarda pek çok kişi değişik roller üstlenir. Bu kişiler bir satın alma merkezi oluşturur. Bu şekilde hem verdikleri kararlar daha rasyonel olur hem de bireysel olarak satın alma amaçları satın alma kararlarında ayrı ayrı rol oynar. Nihayetinde kararlar bireylerin etkileşimi sonrasında alınır.
- Endüstriyel satın alımlarda ürün ve hizmetlerin teknik yönü ağır basar ve bu noktada bir karmaşıklık söz konusudur. Bu yüzden algılanan risk yüksektir. Satın alma sürecinde teknik bilgi düzeyi yüksek olan bireyler daha etkin rol oynarlar.
- Kaynakların sınırlı olduğu durumlarda alıcı, satıcıya bağımlı hale gelebilir. Dikey entegrasyondan dolayı işletme ihtiyacı olan malları içinde bulunduğu ekonomik gruba bağlı başka bir işletmeden alabilir.



- Alıcılar ile satıcılar arasında menfaat birliği kurulabilir.
- Endüstriyel alıcılar ürün ya da hizmeti özel ihtiyaçlara göre farklı olarak isteyebilirler.
- Satın alma sonrası değerlendirme çok daha ayrıntılı şekilde yapılır.
- Örgütsel satın almalarda dikkate alınan ürün özellikleri farklılık gösterebileceği gibi pazarlama bileşenlerinin değerlendirilmesinde de önemli farklılıklar vardır.

Yukarıda genel olarak özetlenmeye çalışıldığı üzere endüstriyel alıcıların satın alma davranışları, nihai tüketicilerden gerek süreç, gerekse etkili olan faktörler bakımından farklılaşmaktadır. Bu kısımda endüstriyel satın alma davranışlarını açıklamaya yönelik geliştirilen modeller, endüstriyel satın alma süreci ve bu süreçte etkili olan faktörlerden bahsedilmeye çalışılacaktır.

#### **1.3.5.1. Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modelleri**

Satın alma fonksiyonu, küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren işletmeler açısından stratejik düzeyde önemli hale gelmiştir (Akturan, 2009). Stratejik yönetimin öncülerinden olan Porter (2000) da rekabet stratejilerini ele aldığı çalışmasında satın almanın rekabet üstünlüğü sağlayacak önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya göre tedarikçi havuzunun istikrarı, uygun dikey entegrasyon stratejisi, satın almanın nitelikli tedarikçiler arasında bölüştürülmesi ve doğru tedarikçi seçimi satın alma stratejisinin kilit unsurları arasındadır (s. 153-154).

Koçoğlu ve Avcı (2014: 35-36)'da stratejik satın almanın işletmenin başarısına önemli katkılar sunacağını, maliyet tasarrufları, kalite ve lojistik ayarlamaları ile sermaye devir oranına da pozitif katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Şüphesiz ki satın almanın bu yönü, alıcı işletmeler açısından önemini ortaya koymaktadır. Diğer yandan alıcı işletmelerin satın alma davranışlarının analiz edilmesinin de endüstriyel pazarlara yönelik ürün ve hizmet üreten tedarikçi işletmeler açısından kritik bir öneme sahip olduğu belirtilmelidir.

Endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için, bu pazarlarda yer alan alıcı işletmelerin satın alma davranışlarını tahlil etmek kendi pazarlama başarıları açısından elzemdir. Ancak Johnston ve Lewin (1996)'e göre böyle bir analiz ve tahlili gerçekleştirmek ve satın alma davranışlarını anlamak çoğu zaman güç olabilmektedir.

Araştırmacılara göre endüstriyel alıcıların satın alma davranışını anlamayı güçleştiren sebeplerin başında bu sürecin çok aşamalı olması, pek çok kişinin ve departmanın bu süreçte yer alması ve çok amaçlı bir süreç olması gelmektedir. Bu nedenler de çoğunlukla endüstri işletmelerinin satın almasını etkileyen pek çok husus ve durumsal koşulların bir silsilesini oluşturmaktadır (Johnston ve Lewin, 1996: 1).

Oldukça karmaşık olmasına karşın endüstriyel alıcıların satın alma davranışlarını çözümlmek amacıyla 1960'lı yıllardan itibaren pek çok kuramsal ve ampirik araştırmanın yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bunların en başında da satın alma davranışını açıklamaya yönelik geliştirilen modeller gelmektedir. Bu modellerden ilki Robinson, Faris ve Wind (1967) tarafından ortaya koyulan “Buygrid” modelidir. Bu araştırmayı müteakip Webster ve Wind (1972) modeli ile Sheth (1973) modeli gelmektedir. Devamında da kronolojik olarak Choffray ve Lilien (1978), Anderson ve Chambers (1985) geliştirilen bu modellere bazı ilaveler yapmışlardır. Akabinde ise tüm bu modellerin ortak noktalarını dikkate alan ve bütünleyici bir bakış açısı ile bu modelleri birleştiren Johnston ve Lewin (1996)'in ortaya koyduğu bütünleşik satın alma modeli gelmektedir. Bu araştırmalarda ortaya koyulan modellerin, endüstriyel satın alma davranışını etkilemesi muhtemel genel değişkenlerin bir çerçevesini çizmeye yönelik olarak geliştirilmiş makro modeller olduğu ifade edilebilir.

Endüstriyel satın alma davranışını açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bu modeller aynı zamanda bu alandaki çalışmaların da öncüsü konumundadır. Bir diğer ifadeyle yukarıda sayılan bu çalışmaların, literatürde bu alandaki köşe taşı çalışmalar olduğu söylenebilir. Söz konusu bu modellere genel hatlarıyla değinmek, endüstriyel satın alma davranışının temel dinamiklerini anlamak adına faydalı olacaktır.

#### **1.3.5.1.1. Robinson, Faris ve Wind (1967)'in BUYGRID Modeli**

Robinson ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Buygrid modelinin, örgütsel alıcıların satın alma davranışlarını çözümlmek amacıyla ortaya koyulan ilk model olduğu söylenebilir. Bu model, aynı zamanda diğer endüstriyel satın alma modellerinin gelişimine öncülük etmesi bakımından da önemlidir (Baştuğ ve Deveci, 2013: 83). Araştırmacıların Buygrid olarak adlandırdıkları bu model, esasında klasik bir süreç modelidir ve temelde iki aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar “Buy-phase” (satın alma aşamaları) ve “Buy-class” (satın alma sınıfları/durumları)'dır.

Buygrid modelinin analitik çerçevesi, satın alma sürecinin bir dizi aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir. Nitekim bu varsayımın halen endüstriyel satın alma davranışlarında geçerliliğini sürdürdüğünü de belirtmek gerekir. Robinson ve arkadaşlarına (1967)'na göre bu süreç, endüstriyel ürün ve hizmet alımlarında alıcı işletmenin deneyimine bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Bunun yanı sıra model, satın alma sürecinin aşamalarının her bir satın alma durumuna göre de farklı şekillerde ortaya çıktığını iddia etmektedir. Modelin literatüre en önemli katkısının ise satın alma durumlarını fonksiyonel bir yaklaşım ile 3'e ayırması olmuştur. Onlara göre endüstriyel bir işletmede satın alma faaliyeti “*Doğrudan Tekrar Satın Alma*”, “*Değiştirilmiş Tekrar Satın Alma*” ve “*Yeni/İlk Satın Alma*” olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilebilir (Tanner, 1999: 248-249; Tektaş, 2009; Ersoy, 2015: 57-67).

#### **1.3.5.1.2. Webster ve Wind (1972)'in Modeli: Genel Yaklaşım**

Robinson, Faris ve Wind (1967)'in ortaya koyduğu Buygrid Modeli'nin akabinde Webster ve Wind (1972) örgütsel satın alma davranışını tahlil etmeye yönelik farklı bir model geliştirmişlerdir. Modele ilişkin detaylar Şekil 8'de aktarılmaktadır. Genel Yaklaşım (Model) olarak adlandırdıkları bu modelin ortaya çıkmasında, o döneme kadar endüstriyel veya kurumsal satın alma davranışını tam olarak açıklayabilen bir modelin henüz var olmaması ve mevcut çalışmaların yetersiz olmasının etkili olduğu araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir.

Webster ve Wind (1972)'e göre endüstriyel satın alma davranışının analiz edilmesi, bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama stratejilerini doğru bir temele dayandırmaları açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda, nihai tüketiciler ile endüstriyel alıcıların satın alma davranışları bütünüyle birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durum, endüstriyel satın alma sürecini daha kritik hale getirmektedir. Onlara göre endüstriyel satın alma, başta bütçe, maliyet ve kar elde etme düşüncesi olmak üzere; kararlara çok sayıda kişi ve birimin dâhil olduğu, bireysel ve örgütsel amaçların devreye girdiği biçimsel bir bağlamda gerçekleşmektedir.

Webster ve Wind (1972) önerdikleri bu modelin tüm örgütsel satın alımlara uyarlanabileceğini ileri sürmektedirler. Bununla birlikte bu model, endüstriyel satın alma sürecinin daha net anlaşılabilmesi adına etkili olan değişkenlere ilişkin de bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Bu modelde araştırmacılar endüstriyel satın almayı, “*Biçimsel bir*

*örgüt yapısı içinde, bir kişinin diğeriyle etkileşim halinde olduğu ve kişiler tarafından gerçekleştirilen bir satın alma süreci” olarak tanımlamaktadır (s. 13). Onlara göre endüstriyel satın alma davranışını etkileyen 4 temel faktör bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:*

### ***Çevresel Etkenler***

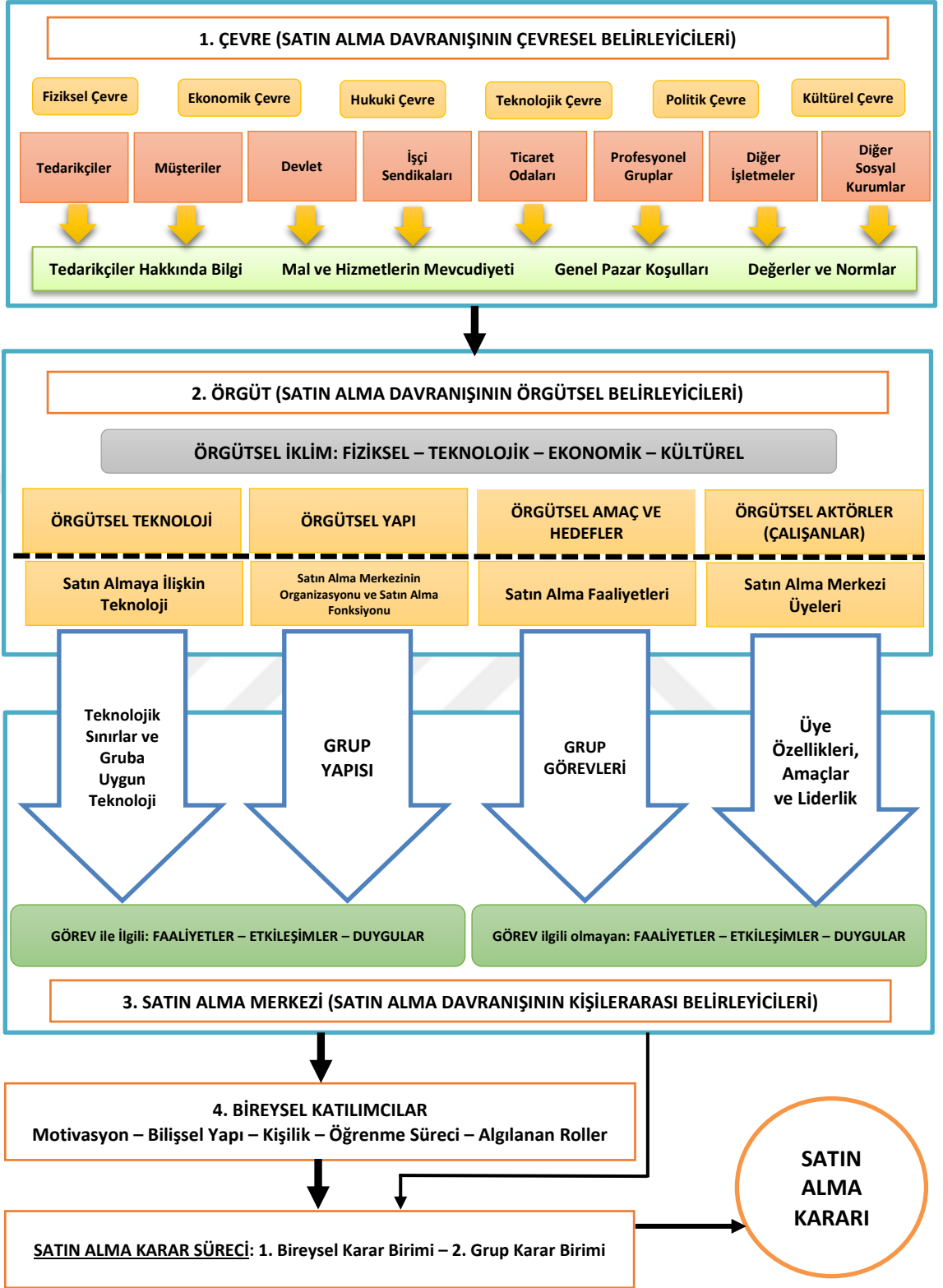
Çevresel etkiler, algılanması güç ve örgütün bütününe nüfuz eden, tanımlanması ve ölçülmesi zor değişkenlerdir. Bu etkiler, bilgi sağlayarak, aynı zamanda bazı sınırlamalar veya fırsatlar yaratarak satın alma sürecini etkileyen fiziksel (coğrafi, iklimsel veya ekolojik), teknolojik, ekonomik, politik, hukuki ve kültürel değişkenlerdir. Çevresel etkenler bu süreçte dört şekilde etkili olmaktadır. İlk olarak çevresel etkenler, mal ve hizmetlerin uygunluğu ile mevcudiyetini ortaya koyar. İkinci olarak, işletmenin içinde bulunduğu genel ekonomik koşulları ifade eder. Ekonomik gelişme oranlar, milli gelir, faiz oranları ve işsizlik gibi parametreler bu kapsamda sayılabilir. Üçüncü olarak, kişiler ve kurumlar arasındaki ilişkilerde geçerli değer ve normları ortaya koyar. Son olarak çevresel etkenler, bilginin işletmeye akışını etkiler.

### ***Örgütsel Etkenler***

Örgütsel faktörler, bireysel olarak karar veren yöneticilerin farklı örgütlerde, farklı kararlar vermesine neden olan faktörler olarak tanımlanabilir. Endüstriyel satın alma süreci, örgütün amaçları, finansal ve teknolojik yapısı ile insan kaynaklarının etkisi ve yönlendirmesiyle gerçekleşmektedir. Bu kapsamda modelde satın alma davranışını belirleyen örgütsel etkenler ise şunlardır: örgütsel yapı, örgütsel teknoloji, örgütsel amaç ve hedefler ile örgütsel aktörler (satın alma merkezi). Burada satın alma merkezi kavramının da ilk kez Webster ve Wind (1972) tarafından ifade edildiğini belirtmek gerekir.

### ***Sosyal Etkenler***

Sosyal etkenler, modelde çoğunlukla satın alma merkezi üyeleri arasındaki etkileşime yoğunlaşmaktadır. Araştırmacılar sosyal etkileri beş boyut altında toplamaktadır. Bu boyutlar, satın alma merkezindeki bireylerin kişisel amaçları ve kişisel özellikleri, grup içerisindeki liderlik yapısı, grubun genel yapısı, grup tarafından gerçekleştirilen görevler ve dışsal etkilerdir.



**Şekil 8. Webster ve Wind (1972)'in Örgütsel Satın Alma Davranışı Modeli**

**Kaynak:** Webster, F. E. and Y. Wind (1972), "A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour", *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 2, s. 15

### ***Kişisel Etkenler***

Endüstriyel satın alma sürecini etkileyen son değişken bireylerdir. Webster ve Wind (1972)'e göre tüm örgütsel satın almalar bireysel davranışların sonucudur. Nihayetinde bir grup üyesi olsalar da satın almada görevli bireyler kararlarını bireysel olarak alırlar. Yalnızca burada kararlarını verirken, örgütsel amaç ve hedefler, örgütsel sınırlamalar, politika ve prosedürler ile kendi bireysel tecrübe ve kişiliklerinin bir kombinasyonu olarak harekete geçmek durumundadırlar. Kişilik yapısı, güdülenme, algılanan roller, öğrenme ve bilinç gibi pek çok psikolojik değişken satın almada görevli yöneticilerin satın alma ve tedarikçi işletmelere karşı tutumunu etkilemektedir.

#### **1.3.5.1.3. Sheth (1973)'in Endüstriyel Alıcı Davranışı Modeli**

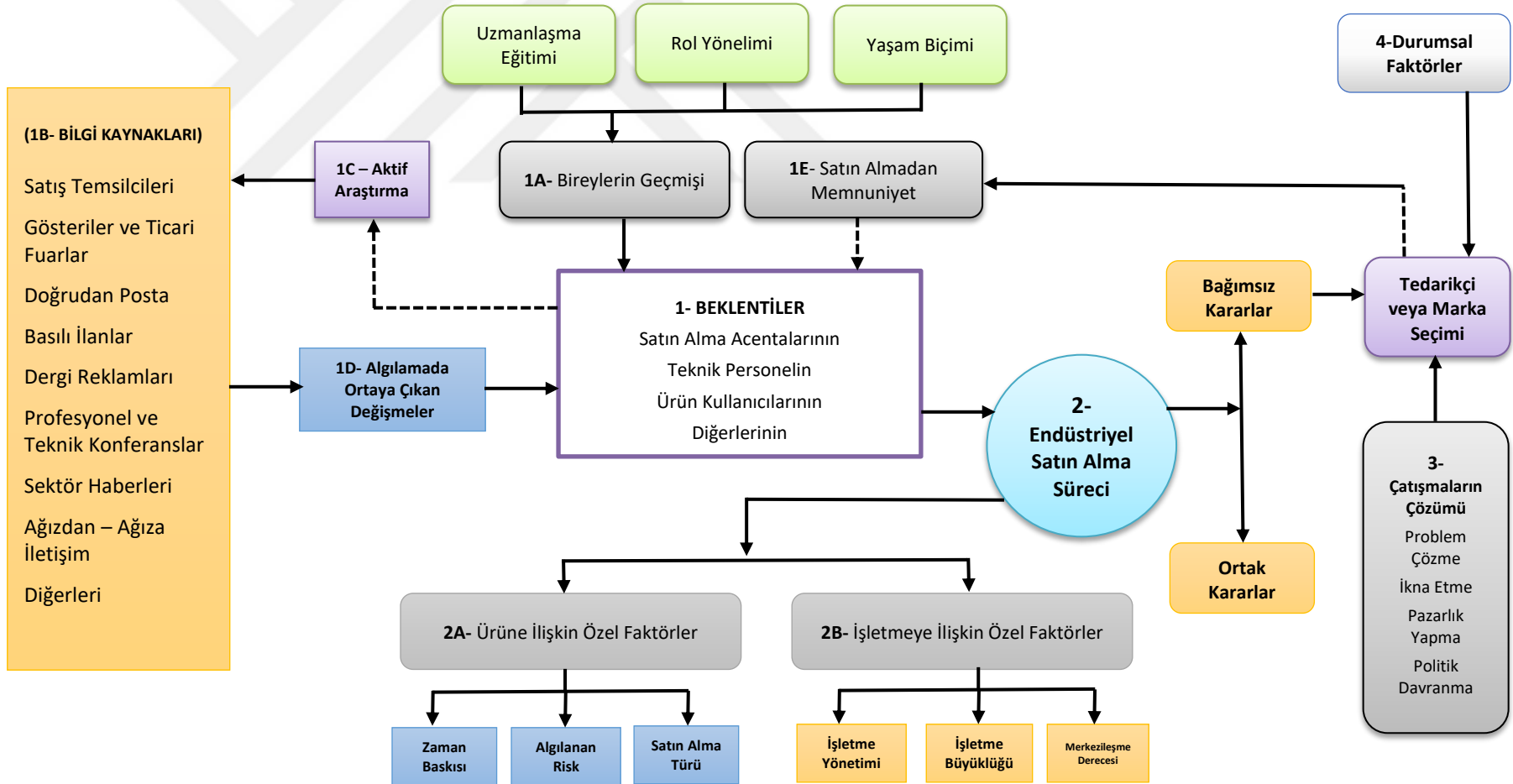
Sheth (1973)'in endüstriyel alıcıların satın alma davranışı modeli de Robinson ve arkadaşları (1967) ile Webster ve Wind (1972)'in çalışmalarında ortaya koyduklarına benzer şekilde satın alma sürecinin belirli aşama ve merhalelerden oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte önceki çalışmalarda olduğu üzere bu modelde de çevresel etkenler olarak ifade edilen, fiziksel, politik, ekonomik, teknolojik, yasal ve kültürel çevresel gibi etkenler “Durumsal Faktörler” adı altında modelde kendine yer bulmaktadır. Sheth (1973)'in modeli Şekil 9’da gösterilmektedir.

Sheth (1973) modelinin literatürde yaygın olarak kabul edilen satın alma davranış yapısına iki önemli katkıyı yaptığı ifade edilebilir. Bunlardan ilki ürün özellikleri, ürün tipi, algılanan risk, önceki deneyimler ve zaman baskısı gibi satın alma (ürün) karakteristikleridir. Diğerleri ise potansiyel tedarikçilerin, fiyat, ürün kalitesi, teslim süreleri, satış sonrası destek ve ürünlerinin istenilen muhteviyatta olup olmadığı gibi çeşitli yönlerden değerlendirildiği satıcı karakteristikleri veya kriterleridir (Johnston ve Lewin, 1996).

Sheth (1973), çalışmasında ortaya koyduğu modelin, esasında daha önce oluşturdukları Howard-Sheth Modeli ile benzerlikler taşıdığını ileri sürmektedir. Onlara göre her iki model arasında önemli benzerlikler olmasına karşın modelde yer alan değişken sayısı ve hitap ettikleri tüketici grubu açısından kayda değer farklılıklar bulunmaktadır. En başta araştırmacı, diğer modelin doğrudan nihai tüketicilere yönelik olduğunu belirtmektedir. Diğer yandan endüstriyel satın alma davranışının 3 açıdan nihai tüketici davranışına göre

farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bunlar, satın alma karar sürecine katılan bireylerin psikolojik özellikleri, satın alma karar sürecine katılım koşulları ve birleşik karar verme modelidir. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Ersoy, 2015: 74):

- **Örgütsel satın almaya katılan psikolojik özellikleri:** Bu kısım, bir örgütteki satın alma kararının tek bir kişi tarafından değil, farklı departmanlardan gelen pek çok kişi tarafından verildiğini ve bu alınan/alınacak kararlarda bireylerin psikolojik durumlarının oldukça etkili olduğunu ifade etmektedir.
- **Ortak karar vermeyi hızlandıran koşullar:** Bu durum, kararların tümünün ortak olarak verilemeyeceğini ifade eder. Model, spesifik bir satın alma kararının verilip verilemeyeceğine yönelik 6 faktör tanımlamaktadır. Bunlardan üçü ürün veya hizmetin özellikleri ile ilgili iken diğer üçü satın alma bölümünün yapısı ile ilgilidir.
- **Ortak karar verme süreci:** Sheth'in interaktif modeli, izleyen adımları içeren ortak bir karar verme sürecini tanımlar. Bu sürecin aşamaları şunlardır:
  - *Satın alma için karar sürecinin başlatılması*
  - *Bilginin toplanması*
  - *Alternatif tedarikçilerin değerlendirilmesi*
  - *Ortak karar vermek zorunda olan taraflar arasındaki çatışmanın çözümü*



**Şekil 9. Sheth (1973)'in Bütünleşik Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli**

**Kaynak:** Sheth, J. N. (1973), "A Model of Industrial Buyer Behaviour", *Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 4, s. 51.



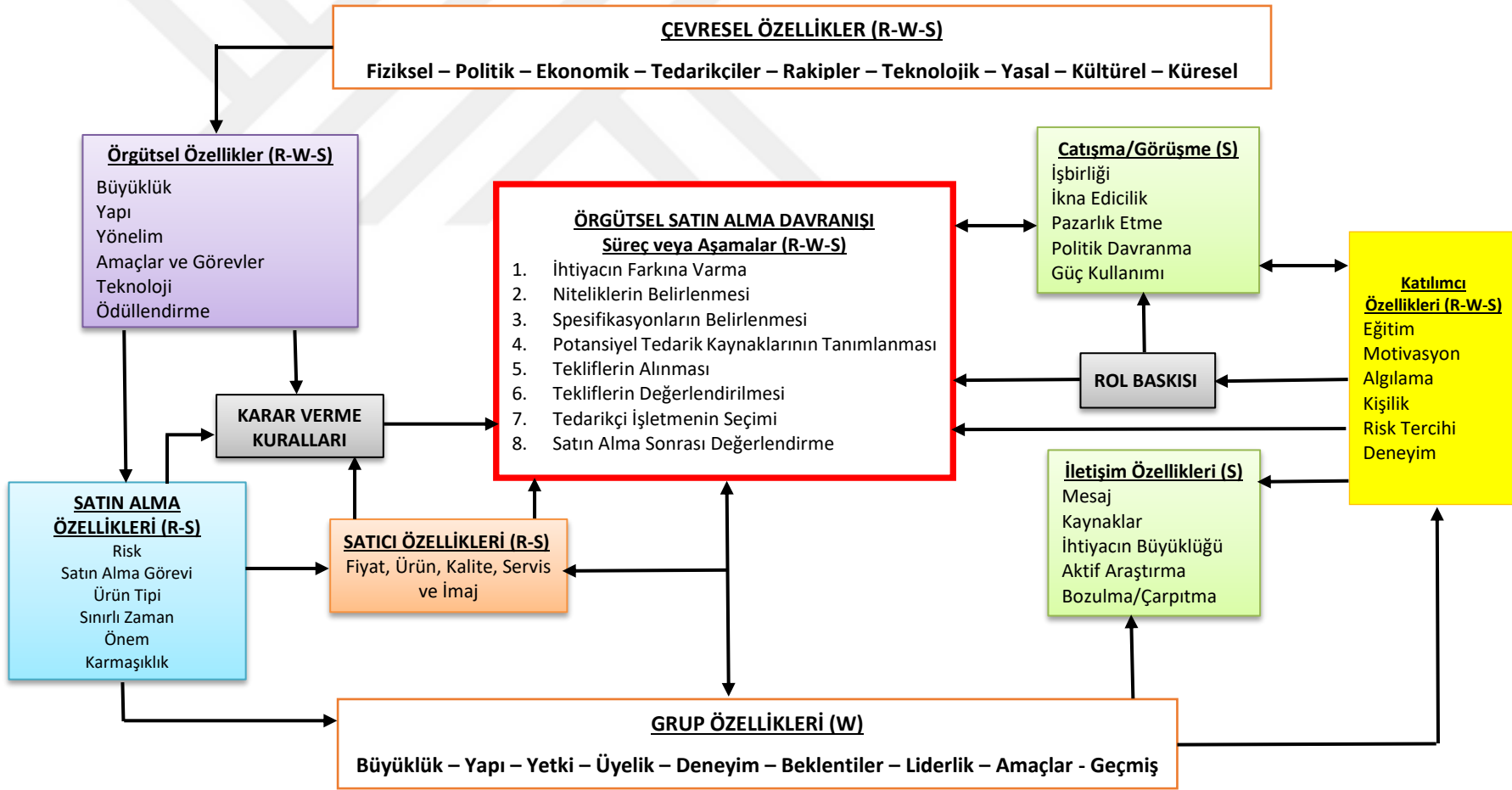
#### 1.3.5.1.4. Johnston ve Lewin (1996)'in Bütünleşik Örgütsel Satın Alma Modeli

Johnston ve Lewin (1996)'in örgütsel satın alma davranışını çözümlenmeye yönelik bir model geliştirmelerindeki amacın altında, bu alanda 1960'lı yıllardan itibaren gelişen literatürde ortaya koyulan çalışmalara yönelik bütünleştirici bir bakış açısı geliştirme düşüncesi yatmaktadır. Nitekim araştırmacılar, literatürde birkaç çalışmanın dışında endüstriyel satın alma davranışına yönelik bütünsel bir yaklaşımla ortaya konmuş çalışmaların oldukça yetersiz olduğundan yakınmaktadır. Bu nedenle Johnston ve Lewin (1996), önceki kısımlarda nispeten genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılan Robinson, Faris ve Wind (1967), Webster ve Wind (1972) ile Sheth (1973) tarafından ileri sürülen üç temel modeli esas alarak; daha önce literatürde bu alanda ortaya koyulan kuramsal ve ampirik bilgi ve bulgular ışığında genel bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Geliştirilen bu bütünleşik model, Şekil 10'da detayları ile aktarılmaktadır.

Johnston ve Lewin (1996)'e göre yapılan ilk modelleme denemelerinde endüstriyel satın alma davranışını etkilemesi muhtemel tüm değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak teori olgunlaşmaya başladığında, kavramsal ve ampirik bulgular doğrultusunda modele ilave edilmesi gereken bazı ek yapılar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda modele dahil edilen ilk grup, firma içerisinde etkin olan "Rol Baskısı" ve "Karar Alma Kuralları" dır. Diğer grupta ise firmalar arasında geçerliliği olan "Alıcı-Tedarikçi İlişkileri" ile "İletişim Ağları" yer almaktadır.

Modele ilave edilen karar alma kuralları, genelde işletmelerde informal olarak şekillenen kural ve prosedürlerden meydana gelmektedir. Bunlar, önceki satın alma tecrübelerinden veya kişisel tercihlerin etkisi ile oluşabilmektedir. İkinci ilave edilen değişken ise rol baskısıdır. Rol karmaşası veya rol çatışması olarak da adlandırılabilir bu durum, satın almada görev tanımlarının net olarak ortaya koyulmaması veya satın alma kararındaki amaçların uyuşmaması durumlarında ortaya çıkabilmektedir. Araştırmacılara göre her iki değişkenin de satın alma davranışını etkilemesi beklenmektedir.

Firmalar arasında geçerli olan ve satın alma davranışını etkileyebilecek diğer iki değişkenden biri olan alıcı-tedarikçi ilişkileri ise, firmalar arasındaki güven, bağlılık, çatışma, iletişim, bilgi paylaşımı ve ilişkinin devamlılığı gibi hususlara odaklanmaktadır (Solmaz ve Türkay, 2015).



Not: R-W-S harfleri sırasıyla “Robinson vd. (1967)”, “Webster ve Wind (1972)” ile “Sheth (1973)” Modellerinde yer alan değişkenleri göstermektedir

Şekil 10. Johnston ve Lewin (1996)’in Bütünleşik Örgütsel Satın Alma Davranışı Modeli

Kaynak: Johnston, J. W. and J. E. Lewin (1996), “Organizational Buying Behaviour: Toward An Integrative Framework”, *Journal of Business Research*, (35), s. 3.

### **1.3.5.2. Endüstriyel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler**

Araştırmanın bir önceki kısmında endüstriyel satın alma davranışını çözümlenmeye yönelik olarak literatürde geliştirilen modeller genel hatlarıyla ele alınmaya çalışılmıştı. Esasında bu modellerin en başta yapmaya çalıştıkları, endüstriyel satın alma davranışını etkileyen ya da etkilemesi muhtemel değişkenlerin neler olduğunun tespit edilmesidir. Nitekim tüm modellerde en fazla üzerinde durulan nokta da burası olmuştur. Modeller genel olarak incelendiğinde, ilk modeli ortaya koyan Robinson, Faris ve Wind (1967), başta olmak üzere Webster ve Wind (1972), Sheth (1973) ve son olarak da Johnston ve Lewin (1996)'in geliştirdikleri modellerinde endüstriyel satın alma davranışını etkileyebilecek dört temel faktör üzerinde bir fikir birliği olduğundan bahsedilebilir. Bu faktörler, farklı modellerde değişik isimler altında incelenmiş olsa da aşağıdaki gibidir:

- Çevresel Faktörler
- Örgütsel Faktörler
- Kişilerarası Faktörler
- Bireysel Faktörler

Bu dört temel faktör, Webster ve Wind (1972) çalışmasında ortaya koyduğu etkenlerle aynıdır. Nitekim bu faktörlerin, sonraki yıllarda yapılan çalışmaların da pek çoğunda benimsendiğini söylemek mümkündür (Tek, 1999; Dibb ve diğ., 2001; Kotler, 2003; Mucuk, 2004; Arslan, 2012). Bunlarında yanında Evans ve arkadaşları (2010) ile Hutt ve Speh (2010) de “Grup” dinamiklerinin satın alma davranışını etkileyebileceğini belirtmektedir. Dwyer ve Tanner (2002) ise bu hususlara “Pazar Koşulları” nı ilave etmiştir. Aşağıda bu hususlar incelenmeye çalışılacaktır.

#### **1.3.5.2.1. Çevresel Faktörler**

Endüstriyel satın alma davranışının anlaşılabilmesi için hem işletme hem de faaliyet gösterdiği çevresel koşulların iyi analiz edilmesi gereklidir (Gronhaug, 1976: 225). Nitekim bugünkü ve gelecekteki çevresel koşullar, endüstriyel alıcıları büyük ölçüde etkilemektedir (Tek, 1999: 233).

Webster ve Wind (1972)'in çalışmalarında; algılanması zor, örgütün bütününe etkileme gücüne sahip ve ölçülmesi oldukça güç değişkenler olarak ifade ettiği çevresel değişkenler, politik çevre, hukuki mevzuat, ilgili grupların aktiviteleri, yasal

düzenlemeler ve düzenleyici kurumlar, rakip işletmelerin faaliyetleri, ekonomik ve teknolojik değişimler gibi işletmenin kontrolü dışında olan faktörlerden meydana gelmektedir. Bu değişkenler aynı zamanda işletme için büyük bir belirsizlik ortamı yaratmakta, gerek satın almadan sorumlu bireyleri gerekse işletmeyi etkileyerek, satın alma motiflerini önemli ölçüde etkilemektedir (Dibb ve diğ., 2001: 157).

Çevresel faktörler, satın alma kararının verilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak her bir çevresel değişkenin, satın almayı aynı oranda etkilediğini söylemek güçtür. İşletmelerin satın alma davranışında etki düzeyi yüksek bir değişken ekonomik çevre koşullarıdır. Ekonomik koşullarda meydana gelebilecek bir kriz, daralma veya resesyon, işletmelerin satın alımlarını düşürme yönünde bir baskı oluşturabilir. Endüstriyel talebin türetilmiş bir talep olduğu göz önünde bulundurulduğunda, nihai tüketicilerin satın alım gücünü düşüren bir durum, dolaylı olarak endüstriyel satın almaların da azalmasına neden olacaktır.

Teknolojik koşullar da satın alma davranışını etkileme yönünde etkisi olan bir diğer değişkendir. Üretim teknolojilerinde bir değişme örneğin, örgütün yeni makine ve ekipman satın almasını gerekli kılabilir. Benzer şekilde firmalar arasındaki iletişimi etkileme yönünden de teknoloji, satın alma motiflerini değiştirebilme gücüne sahiptir.

Yasal düzenlemeler ve politik koşullar da doğrudan veya dolaylı olarak satın alma davranışını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda devletlerin uyguladığı vergi oranları, ithalat-ihracat rejimleri, destek ve teşvikler, vize kolaylıkları gibi pek çok husus işletmelerin satın alma davranışını etkilemektedir. Örneğin üretimde kullanılan yarı-mamul veya mamullerin vergi oranlarındaki bir artış satın alma miktarlarında bir azalmaya neden olabilecektir. Diğer yandan sürekli ihracat yapılan bir ülkenin ithalatı kısıtlayıcı bir takım düzenlemelere gitmesi, bu ülkeye yönelik mal ve hizmet üreten işletmeleri doğrudan etkileyecektir. Bir diğer çevresel değişken olan sosyal ve kültürel faktörler de işletmelerin satın alma merkezinde görev yapan bireyleri ve işletmeyi etkileyerek satın alma davranışı üzerinde etkide bulunabilmektedir. Çoğu zaman etik ve ahlaki kurallar satın alma davranışını etkileyen başlıca değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Dwyer ve Tanner, 2002: 118).

### 1.3.5.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt kültürünün bir türevi olarak ortaya çıkan örgütsel faktörler, örgütün satın alma davranışını etkileyen özelliklerinin bir toplamı olarak ifade edilebilir (Zimmerman ve Blythe, 2013: 21). Webster ve Wind (1972) tarafından aynı satın alma yöneticisinin farklı işletmelerde farklı kararlar almasına neden olan değişkenler seti olarak tanımladıkları bu faktörler, örgütsel politikalar, satın alma amaçları, prosedür ve süreçler, örgütün yapısı, büyüklüğü, ödüllendirme yapısı, yetkilendirme ve iletişim sistemleri gibi değişkenlerden meydana gelmektedir (Dwyer ve Tanner, 2002: 117; Kotler, 2003: 222).

Örgütün biçimi, satın alma kararlarını etkileyen en önemli değişkenlerin başında gelmektedir. Burada işletmenin üretim biçimi özellikle etkili olmaktadır. Örneğin belirli (nispeten daha az çeşitli) bir müşteri grubuna yönelik üretim gerçekleştiren işletmenin satın alma davranışı ile kitlesel üretim veya süreç üretimi gerçekleştiren bir firmanın davranışı aynı olmayacaktır. Benzer şekilde örgütün büyüklüğü de satın alma davranışında belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle büyük ölçekli işletmeler, satın almalarında ölçek ekonomisinin yarattığı avantajları sonuna kadar kullanacak ve küçük işletmelere göre daha avantajlı satın alma yapmalarını sağlayacaktır. Bu durum, onların daha büyük miktarlarda satın almasını da sağlayabilir (Ellis, 2011: 41-44).

Satın alma merkezinin yapısı ve kompleksliği, kullandığı teknoloji ve satın alma politikaları da endüstriyel satın alma davranışını büyük ölçüde etkili olmaktadır. Örneğin, sıfır stoklu üretim olarak da adlandırılan JIT (Just in Time) üretim teknolojisi ile üretim yapan bir firma daha az stok ile üretim yapmayı temel politika olarak geliştirdiğinden (Mucuk, 2013: 201-203), daha düşük miktarlarda ürün ve hizmet satın alma eğiliminde olacaktır.

Webster ve Wind (1972)'in örgütsel faktörler kapsamında üzerinde durdukları en önemli hususlardan biri de örgütsel yapı ile ilgili faktörlerdir. Bu yapının parçalarından biri örgütsel iletişim sistemidir. İletişim sistemi dört temel işleve sahiptir. Bunlar: (1) Bilgi, (2) Yürütme ve Komuta, (3) Etkileme ve İkna Etme, (4) Entegrasyon. Bunların dışında, yöneticilerin yürütme ve emir verme yetkilerini düzenleyen yetkilendirme, örgütsel hiyerarşiyi ve ilişkileri gösteren statü ile işletmedeki ödüllendirme sistemi endüstriyel satın alma davranışını etkileyen değişkenler olarak ileri sürülebilir.



**Şekil 11. Endüstriyel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** Kotler (2003: 222) ile Dibb ve diğ., (2001: 154)'ten adapte edilmiştir.

### 1.3.5.2.3. Kişilerarası Faktörler

Kişilerarası faktörler veya Webster ve Wind (1972)'in çalışmasında sosyal faktörler olarak adlandırdığı bu grup, işletmelerin satın alma merkezlerinde görev yapan çalışanlar arasındaki etkileşime yoğunlaşmaktadır. Kotler (2003)'e göre her bir satın alma merkezindeki çalışanların ilgileri, yetkileri, statüleri, rolleri, beklentileri ve ikna yetenekleri birbirinden farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar ve aralarındaki etkileşim, örgütün satın alma kararlarını önemli ölçüde etkileyebilecek düzeydedir (s. 226).

Kişilerarası faktörler en başta tedarikçi işletmelerin satış temsilcileri için önem arz etmektedir. Nihayetinde iyi bir satış temsilcisi öncelikle karşısındaki satın alma sorumlularının rol setlerini iyi algılaması ve ona göre hareket etmesi gereklidir. Bu noktada Hutt ve Speh (2010: 77), tedarikçi işletme satış temsilcilerinin aşağıdaki üç temel soruya doğru yanıt bulması gerektiğini belirtmektedir:

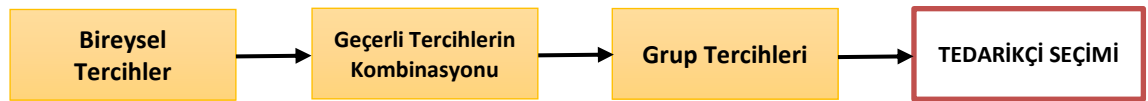
- *Endüstriyel satın alma sürecinde hangi personeller görev almaktadır?*
- *Hangi çalışanlar satın alma kararının verilmesinde nispeten daha etkilidir?*
- *İleriye dönük tedarikçi değerlendirmelerinde hangi kriterler daha önemlidir?*

Kişilerarası faktörlerin, endüstriyel satın alma modellerinde çeşitlendiği görülmektedir. Örneğin Webster ve Wind (1972), kişisel amaçlar, liderlik yapısı ve grup faaliyetlerini bu kapsamda ele almıştır. Sheth (1973) ise rol yönelimi, yaşam biçimi ve uzmanlaşma gibi faktörleri buna ilave etmiştir. Diğer yandan Johnston ve Lewin (1996) kapsayıcı çalışmalarında çatışma/görüşme başlığı altında tüm bu faktörlere grup içindeki işbirliği davranışı, pazarlık edebilme gücü, politik davranma ve güç kullanımını eklemiştir. Tüm modellerde ortak olarak dile getirilen husus ise yukarıda sayılan bu kişilerarası dinamiklerin satın alma sürecinde önemli bir etkisinin olduğudur.

#### 1.3.5.2.4. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, işletmenin satın alma merkezinde görev yapan bireylerin eğitim, kişilik özellikleri, yaş, örgüt içindeki pozisyon ve gelir seviyeleri gibi özelliklerini ifade etmektedir (Dibb ve diğ., 2001: 158). Aynı zamanda bu özellikler, bireylerin algılarını, motivasyonlarını ve tercihlerini etkileme gücüne de sahiptir (Kotler, 2003: 226).

İşletmenin satın alma kararlarının verilmesinde bireysel özellikler esasında en önemli etkiyi ortaya koyan değişkendir demek doğru bir ifade olacaktır. Bunun nedeni, bu süreçte etkili olan hangi koşul olursa olsun, tüm bu etkiler bireylerin zihinsel süzgecinden geçerek değerlendirilir ve nihai karar bunun sonucunda şekillenir. Bu durumu Kotler ve Keller (2012) çok güzel şekilde dile getirmişlerdir. Onlara göre nihai satın alma kararları her daim bireyler tarafından verilmektedir. Örgütler tarafından değil. Her ne kadar işletmelerin sosyal birer varlık olduğundan söz etsek de işletmelere can katan yegâne unsur insandır.



**Şekil 12. Tedarikçi Seçiminde Grup Kararı Nasıl Alınır?**

**Kaynak:** Evans, M., A. Jamal and G. Foxall (2010), “*Consumer Behaviour*”, John Wiley & Sons Puplication, s. 473.

Diğer yandan çalışanların bireysel özellikleri, dünyayı algılama biçimleri, yetiştikleri kültür ve kişisel geçmişlerinden elde ettikleri tecrübeleri satın alma sürecinin her aşamasında verdiği veya gelecekte vereceği kararları etkileyecektir (Evans, Jamal ve Foxall, 2010: 473).

Bireyler, hem kendi istek ve ihtiyaçları, hem de işletmenin onlara sunduğu ödüllendirme olanakları (ilave ödeme, gelişim ve eğitim imkânları, takdir edilme vb.) ile motive olurlar. Esasında bireysel ihtiyaçlar kişileri yönlendirir ancak satın alma süreci ve onun çıktılarını meşrulaştıran ise örgütün ihtiyaçlarıdır. Bu nedenle çalışanlar aslında ürün satın almazlar. Temelde iki problem için çözüm satın alırlar. Bunlar, işletmenin ekonomik ve stratejik sorunları ile kendi kişisel başarı ve ödüllendirilme ihtiyacıdır. Bu bağlamda, endüstriyel satın alma sürecini, gerek bireylerin gerekse örgütün istek ve ihtiyaçlarını gözeten hem rasyonel hem de duygusal bir süreç olarak tanımlamak doğru olacaktır (Kotler ve Keller, 2012: 189). Bu durum, bireylerin ve özelliklerinin örgütsel satın alma sürecindeki rolünü ve önemini çok net şekilde ortaya koymaktadır.

### **1.3.5.3. Endüstriyel Satın Alma Türleri (Sınıfları)**

İşletmelerdeki satın alma sorumluları, satın alma kararlarını verirken farklı durumlarla yüz yüze gelebilmektedir. Bir diğer ifade ile satın alma kararı verilirken her durumda süreç aynı şekilde gerçekleşmemektedir. Rutin bir satın alma yapılırken satın alma kararını vermek daha kolay iken, ilk defa satın alınacak bir ürün veya sermaye gereksinimi yüksek bir ürün satın alırken çok daha detaylı fiyat ve teknik analizler yapmak gerekebilmektedir. Marshall ve Johnston (2010)'a göre endüstriyel işletmeler için satın alma kararlarının değişimine neden olan hususlar şu şekilde olabilmektedir (s. 216):

- **Satın Almanın Yapısı** (İşletmenin üretim kapasitesini artırma amacıyla yeni bir üretim bölümü oluşturmak için yüksek sabit sermaye gerektiren ürün mü satın alınıyor yoksa sıradan ofis malzemeleri mi?)
- **Satın Alma Kararlarına Katılan Kişi Sayısı** (Bir veya birden fazla kişi mi?)
- **Satın Alınan Ürünün İşletme Tarafından Bilinirliği** (Bu ürün işletme için ilk defa mı satın alınıyor yoksa daha önceden alınan ve bilinen bir ürün mü?)
- **Satın Alma Kararı İçin Gereken Zaman** (Satın alma acilen yapılmak zorunda mı yoksa yeterli zaman var mı?)



Yukarıda ifade edilen tüm bu hususlar, satın alma kararlarını ve süreçlerinde farklı senaryoların oluşabilmesine neden olmaktadır.

İşletmelerin karşılaşılabileceği satın alma durumları veya sınıfları ilk kez Robinson ve arkadaşlarının (1967) endüstriyel satın alma davranışına yönelik geliştirdikleri BUYGRID modelinde satın alma sınıfları (Buyclass) olarak ortaya koyulmuştur. Bunlar, **“İlk Defa Satın Alma”**, **“Değiştirilmiş Satın Alma”** ve **“Doğrudan Satın Alma”** dır. Klasik bir süreç modeli olan BUYGRID modelinin analitik çerçevesi satın alma sürecinin aşamalarının alıcının deneyimine göre değiştiğini ileri sürer (Balta, 2015: 59).

Literatür incelendiğinde, Robinson ve arkadaşları (1967) tarafından ortaya koyulan satın alma sınıflarının diğer araştırmacılar tarafından da yaygın şekilde benimsendiği anlaşılmaktadır (Schoell ve Guiltinan, 1988; Bingham ve Raffield, 1990; Assael, 1990; Dibb ve diğ., 2001; Kotler, 2003; Kerin, Hartley ve Rudelius, 2009; Grewal ve Levy, 2010; Marshall ve Johnston, 2010; Hutt ve Speh, 2010; Arslan, 2012; Balta, 2015). Literatürden hareketle mevcut satın alma durumları ve bunlara ilişkin özellikler aşağıda aktarılmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda bu özellikler Tablo 4’te de gösterilmektedir.

### ***İlk Defa Satın Alma***

İlk kez satın almada işletme satın aldığı ürün veya hizmeti ilk defa satın almaktadır. Bu nedenle gerek bu ürün ve hizmetin tedarikçileri ile olan ilişki gerekse ürüne ilişkin detaylar konusunda bir tecrübesizlik söz konusudur. Bu nedenle ilk defa satın alımlarda işletmeler hem ürün hem de tedarikçi işletmeler hakkında yoğun bir bilgi ihtiyacı hissederler. Bu satın alma türü, genellikle yeni bir mamulün üretimine yeni başlandığında ya da mevcut ürün üzerinde kayda değer bir geliştirme ve değiştirme yapıldığında ortaya çıkar. Bu nedenle ilk defa satın almalarda süreç, diğer satın alma durumlarına göre daha uzun sürer ve karar sürecine katılan kişi sayısı da fazladır.

**Tablo 4**  
**Satın Alma Türlerinin (Sınıflarının) Özellikleri**

<b>İlk Defa Satın Alma</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İhtiyaç veya sorun daha önce oluşmamıştır.</li><li>• Önceki satın alma deneyimlerinden çok az yararlanır.</li><li>• Önemli ölçüde bilgiye ihtiyaç duyulur.</li><li>• Problemin çözümü veya tedarikçilerin bulunması için alternatif yollar aranmalıdır.</li><li>• Sıklıkla oluşmayan bir durumdur. İleriki satın almaların sıkıntısız şekilde yürütülebilmesi için satın almacılar tarafından önemlidir.</li><li>• Tedarikçi işletmelerin yaratıcı pazarlama çabaları ile işletmeyi müşteri portföyüne katması için önemli bir fırsattır.</li></ul>
<b>Değiştirilmiş Satın Alma</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün veya hizmet ihtiyacı süreklilik arz etmektedir. Faaliyet hacminin büyümesi ile satın alınan ürün gamının genişletilmesi gerekebilir.</li><li>• Satın alma seçenekleri bilinmektedir. Ancak bunlar değiştirilir.</li><li>• Satın alma kararı verilmeden önce ilave bilgiye ihtiyaç duyulabilir.</li><li>• İşletme dışındaki durumlardan ortaya çıkabilir. (Örneğin, diğer tedarikçilerin faaliyetleri)</li><li>• İşletme içi durumlardan kaynaklanabilmektedir. (Örneğin, maliyet azaltma, kaliteyi artırma ya da yeni satın alma faaliyetlerinin etkisi)</li></ul>
<b>Doğrudan Satın Alma</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmenin rutin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli, devamlılığı ürünlerin satın alınması durumudur.</li><li>• Her bir satın alma işlemi için gerekli olan iş bölümü yapılmıştır.</li><li>• Formel veya informal olarak bir tedarikçi listesi mevcuttur.</li><li>• Daha önceden aynı ürün/ler satın alındığı için alıcı işletme deneyimlidir. Bu nedenle satın alımlarda yeni bir bilgiye genellikle ihtiyaç duyulmaz.</li><li>• Satın alınacak ürün kalemleri, fiyatları, teslim şekilleri ve zamanları alışverişten alışverişe çeşitlendirilebilir.</li><li>• İşletme içinde bireysel satın alma kararları genişleyebilir.</li></ul>

**Kaynak:** Bingham, F. G. Jr. and B. T. Raffield III (1990), “*Business to Business Marketing Management*”, Irwin, Boston, s. 50.

### ***Değiştirilmiş Satın Alma***

Değiştirilmiş satın alma durumunda, işletme önceki satın alma deneyimlerinden hareketle ve yeni fırsatların doğabileceği düşüncesiyle farklı alternatiflerin değerlendirilmesi yoluna gidebilir. Bazen tedarikçilerle ilişkilerde oluşan bir memnuniyetsizlik bazen de ürünün yapısından kaynaklanan durumlar, yeni satın alma alternatifleri aramaya işletmeleri teşvik edebilmektedir.

Örneğin üretilen bir mamulde camın ağırlıkta kullanıldığını düşünelim. Cam fiyatlarında aşırı derecede bir artış, öncelikle ürünün yeninde tasarlanmasını ve belki cam yerine mika malzeme kullanımının fazlaştırılmasını gerekli kılabilir. Bu durumda işletme, plastik malzemeyi daha fazla satın almak zorunda kalacağından, mevcut tedarikçilerinde değişiklik yapabilecektir. Diğer yandan pazar payını oldukça yüksek rakamlara ulaştıran bir işletmenin çalıştığı tedarikçilerin kapasite veya kalite konusundan yetersiz kalmaları da yeni alternatif satın almaların önünü açacak bir durum olarak ifade edilebilir.

### ***Doğrudan (Rutin) Satın Alma***

Doğrudan satın alma durumunda işletme ürün ve hizmet alırken yeni bir bilgi veya tedarikçi analizine ihtiyaç duymaz ve bunun için ayrıca bir çaba sarf etmez. Nitekim doğrudan satın almada ürün veya hizmet daha önceden satın alınmış, mevcut tedarikçi ile çalışılmış ve memnuniyet sağlanmıştır (Bunn, 1993: 47). İşletmenin üretim süreci devam ederken, stokların yenilenmesi ya da diğer ofis malzemelerinin takviye edilmesi gibi durumlar buna örnek verilebilir. Doğrudan satın almalarda, satın alma süreci için gereken zaman diğer satın alma durumlarına nazaran oldukça kısa olmaktadır.

#### **1.3.5.4. Endüstriyel Satın Alma Süreci**

Endüstriyel satın alma süreci, her ne kadar bazı kaynaklarda nihai tüketicilerin karar alma süreci ile benzer olarak ele alınacağı ileri sürülse de (İslamoğlu ve Altunışık, 2010: 289) gerek bu süreçte etkili olan faktörler gerekse her bir aşamanın değerlendirilmesi noktasında süreç, nihai tüketici satın alma sürecinden büyük ölçüde ayrılmaktadır. En başta bireysel müşterinin satın alma kararında kişilik özellikleri, motivasyon, değer ve inançlar gibi psikolojik özelliklerin yanı sıra, aile yapısı, yetiştiği kültür ve arkadaş ortamı gibi sosyo-kültürel etkenler daha baskın rol oynamaktadır. Buna demografik özellikleri ilave etmek de mümkündür (Berkowitz ve diğ., 1994: 145).

Endüstriyel bir alıcıda çok daha farklı etkenlerin yönlendirmesi söz konusudur. Bunların en başında araştırmanın önceki kısımlarında dile getirildiği üzere fiziksel, ekonomik, yasal ve teknolojik çevre unsurları gibi çevresel faktörler ile örgütün politika ve prosedürleri, büyüklüğü, satın alma politikaları gibi örgütsel faktörler gelmektedir. Bunun yanında bireysel özellikler de endüstriyel satın alma kararlarında bir rol üstlenirken, bu rolün ağırlığının diğerlerine göre nispeten daha az olduğu da vurgulanmalıdır. Bu bağlamda, her iki grubun da satın alma davranışlarında etkili olan faktörlerin farklılaşması dolayısıyla her bir aşamanın değerlendirilmesinin de farklılaşacağı bariz şekilde anlaşılmaktadır. Buna ilişkin bir örnek Tablo 6’da gösterilmektedir.

Endüstriyel satın alma sürecinin aşamaları Robinson, Faris ve Wind (1967)’in geliştirdikleri Buygrid Modelinde ortaya koyulmuştur. Bu modelde Robinson ve arkadaşları (1967), her bir satın alma durumu ile işletmelerde satın alma sürecinin 8 farklı aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda onlara göre her bir satın alma aşaması, satın alma durumuna göre de farklılık göstermektedir.

**Tablo 5**  
**BUYGRID Modeline Göre Satın Alma Durumları ve Aşamaları**

	<i>Satın Alma Türleri (Buy-Classes)</i>		
	<i>İlk Defa Satın Alma</i>	<i>Değiştirilmiş Satın Alma</i>	<i>Doğrudan Satın Alma</i>
<i>Satın Alma Süreci (Buy-Phase)</i>			
İhtiyacın ya da Çözümün Farkına Varılması	<i>Evet</i>	<i>Belki</i>	<i>Hayır</i>
Ürün Özelliklerinin ve Miktarının Belirlenmesi	<i>Evet</i>	<i>Belki</i>	<i>Hayır</i>
Ürün Niteliklerinin Tanımlanması	<i>Evet</i>	<i>Evet</i>	<i>Evet</i>
Potansiyel Kaynakların Araştırılması ve Seçimi	<i>Evet</i>	<i>Belki</i>	<i>Hayır</i>
Tekliflerin Alınması ve Analiz Edilmesi	<i>Evet</i>	<i>Belki</i>	<i>Hayır</i>
Tedarikçilerin Seçimi	<i>Evet</i>	<i>Belki</i>	<i>Hayır</i>
Sipariş Programının Belirlenmesi	<i>Evet</i>	<i>Belki</i>	<i>Hayır</i>
Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim	<i>Evet</i>	<i>Evet</i>	<i>Evet</i>

**Kaynak:** Kotler, P. (2003), “*Marketing Management*”, 11. Edition, Prentice Hall, s. 229.

Tablo 5’te de aktarıldığı üzere endüstriyel satın alma sürecinin aşamalarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Kotler, 2003: 228-230; Evans, Jamal ve Foxall, 2010: 468-470):

### ***1) İhtiyacın ya da Çözümün Farkına Varılması***

Bu aşama, satın alma sürecini başlatan aşama olarak ifade edilebilir. İşletme içindeki ihtiyaçlar çok çeşitli olabilmektedir. Üretim sürecinde kullanılan mamul, yarı-mamul ya da hammaddenin bitmesi/stok miktarının azalması, eskiyen ya da işlevini yitiren demirbaşların yenilenmesi, değişen müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürün veya yatırımların yapılması, üretim teknolojisinin yenilenmesi gibi pek çok sebep yeni satın almaları gerekli kılabilir.

### ***2) Ürün Özelliklerinin ve Miktarının Belirlenmesi***

İkinci aşamada, işletmedeki soruna ya da ihtiyaca cevap üretecek ürün ve hizmetlerin özellikleri ve miktarları konusunda bir analiz yapılır. Bu bağlamda alınacak ürünlerin ilk defa mı alınacağı yoksa rutin bir satın almanın mı gerçekleştirileceği gibi hususlar satın alma merkezi tarafından ayrıca değerlendirilir. Her bir satın alma durumu için gerekli olan en uygun seçenekleri bulmaya çalışır.

### ***3) Ürün Özelliklerinin ve Miktarının Tanımlanması***

Bu aşamada gerekli olan ürünlerin nitelikleri ve miktarları net olarak belirlenir. Rekabet avantajı elde edebilmek için satın alma sorumlularının üzerinde önemle durdukları bir aşamadır. İlk defa satın alma ile değiştirilmiş satın alma durumlarında satın alma merkezi ürünlerin performansı ve hangi ihtiyacı karşılamaya yönelik olduğu konusunda belirlemeler yapar.

### ***4) Potansiyel Kaynakların Araştırılması ve Seçimi***

İşletmenin ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetlerin belirlenmesi ve özelliklerinin tam olarak ne olması gerektiği belirlendikten sonraki aşama, bu ürün ve hizmetleri sağlayabilecek olan tedarikçilerin belirlenmesidir. Bu aşamada işletmenin elinde mevcut bir tedarikçi listesi olabileceği gibi yeni bir tedarikçi arayışına da gidilebilmektedir. Bu noktada işletme kendi geliştirdiği bazı kriterler doğrultusunda tedarikçiler arasında ilk elemeyi de gerçekleştirir.

### **5) Tekliflerin Alınması ve Analizi**

Bu aşamada işletme, tedarikçilerden fiyat ve ürün teklifleri alır. Aynı zamanda kendi de bir piyasa araştırması yapar. Burada amaç, işletmenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak ve değer üretecek tedarikçinin seçilmesidir. Aynı zamanda bu aşamada tedarikçi işletme, üretim kapasitesi, kalite, büyüklük, bilinirlik gibi pek çok açıdan değerlendirilir. Kompleks ürünleri veya sabit sermaye gereksinimi yüksek olan ürünlerin satın alınmasında bu aşama daha fazla zaman ve çaba gerektirebilmektedir.

### **6) Tedarikçinin Seçimi**

Tedarikçilerin ve sundukları tekliflerin analizinin ardından çalışılacak olan nihai tedarikçinin seçilmesi aşamasına geçilir. Bu aşama, tekliflerin detaylandırıldığı, fiyat, teslim şekli ve süresi gibi detayların net olarak ortaya konulduğu ve anlaşmanın gerçekleştirildiği aşamadır. Tedarikçi seçimi, işletmenin faaliyetlerinin devamlılığı, kendi müşterilerine sunacağı ürün ve hizmetlerin kalitesini belirleyen en önemli hususların başında gelmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak açısından da tedarikçinin seçimi oldukça stratejiktir.

### **7) Sipariş Programının Belirlenmesi**

Bu aşamada işletme gerekli olan ürün ve hizmetlerin siparişini tedarikçi işletmeye geçer ve takibi sağlanır. Bu aşama genellikle işletme içindeki satın alma merkezi tarafından organize edilir.

### **8) Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim**

İşletme tedarikçiden satın aldığı ürünlerin değerlendirmesini gerçekleştirir. Değerlendirmeyi en başta ürünle ilgili olan birim doğrudan yapar. Anlaşmaya uygun ürün teslimatı yapıp yapılmadığı ve ürünün muhteviyatının istenilen şekilde olup olmadığı kontrol edilir. Bu konuda bir eksiklik veya aksaklık varsa tedarikçi işletmeye iletilir ve düzeltilmesi istenir.

**Tablo 6**  
**Nihai Tüketici ile Endüstriyel Alıcı Satın Alma Karar Sürecinin Karşılaştırılması**

<i>Karar Sürecinin Aşamaları</i>	<i>Nihai Tüketici Satın Alımı: Bir Öğrenci için MP3 Çalar</i>	<i>Endüstriyel Satın Alma: MP3 Çalar için Kulaklık</i>
<i>Problemin Tanımlanması</i>	Öğrenci, şu anda kullandığı MP3 çaların özelliklerini beğenmemektedir. Yeni bir tane almayı istemektedir.	Pazarlama araştırmaları ve satış departmanı kendi MP3 çalarlarının kulakları konusunda rakiplerinin daha gelişmiş kulaklıklar kullandığını gözlemler. Yeni üretecekleri modellerinde kulaklıkları geliştirmeye karar verirler. Yeni kulaklıkları dışarıdan satın alacakları tedarikçi ararlar.
<i>Bilgi Araştırması</i>	Öğrenci, kendi geçmiş deneyimleri, arkadaşlarının tavsiyeleri, reklamlar, internet ve tüketici yorumları okuyarak alternatifler ortaya koyar.	Tasarım ve üretim mühendisleri yeni kulaklıklarla ilgili bir taslak geliştirir. Satın alma bölümü bu özelliklere uygun kulaklık alabilecekleri tedarikçileri belirler.
<i>Alternatifleri Değerlendirme</i>	MP3 çalarlar, kendi istediği özelliklere uyup uymama konusunda değerlendirilir ve bazı elektronik mağazaları ziyaret edilir.	Satın alma sorumluları ile mühendisler tedarikçileri ziyaret ederler. Altyapı, kapasite, kalite kontrol ve finansal yapı gibi kriterler doğrultusunda tedarikçiyi değerlendirir.
<i>Satın Alma Kararı</i>	MP3 üreticisi özel bir markayı seçer, bedelini öder ve mağazadan ayrılır.	Kalite, fiyat, teslim şekli ve teknik kapasite temel olmak üzere tedarikçi seçilir. Sonrasında terminler verilir ve anlaşma yapılır.
<i>Satın Alma Sonrası Davranışlar</i>	Öğrenci satın alma kararını yeniden gözden geçirir. Eğer MP3'ten memnun değilse geri verebilir veya değiştirilmesini isteyebilir.	Tedarikçi biçimsel bir tedarikçi değerlendirme kriterine göre değerlendirilir. Kalite standartlarını karşılamıyorsa tedarikçiye bildirilir. Eğer firma tarafından bir iyileştirme gerçekleşmezse firmayla çalışma kesilir ve yeni tedarikçiler aranır.

**Kaynak:** Kerin, R. A., S. W. Hartley and W. Rudelius (2009), “Marketing”, Mc-Graw Hill-Irwin, s.155.

## **BÖLÜM 2: ENDÜSTRİYEL MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

Araştırmanın önceki bölümlerinde endüstriyel pazarlar ve bu pazarları oluşturan aktörler hakkında detaylı şekilde bilgi verilmeye çalışıldı. Bu bağlamda endüstriyel alıcıları nihai müşterilerden ayıran başlıca özellikler ele alınıp incelendi. Araştırmanın bu bölümünde, aynı zamanda temel değişkenlerden biri de olan endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde yoğunlaşacaktır. Nihai tüketiciler ile endüstriyel alıcıların satın alma davranışlarında oluşan farklılık, şüphesiz ki memnuniyet ya da bir diğer deyişle tatmin duygusunun oluşumu ve ölçümü konusunda da bazı farklılıkları beraberinde getirmektedir. Ancak bu farklılıklara rağmen, endüstriyel müşteri memnuniyetini tümüyle nihai müşteri memnuniyetinden ayırmak mümkün değildir. Bir diğer ifadeyle endüstriyel müşteri memnuniyeti, nihai müşteri memnuniyetinden doğmuş bir kavramdır. Bu nedenle öncelikle müşteri memnuniyeti ve bu kavramın gelişimi incelenecek, ardından endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyetinin, oluşumu, belirleyicileri ve ölçümü gibi hususlar ele alınmaya çalışılacaktır.

### **2.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı**

Müşteri memnuniyeti (tatmini) kavramı, esasında pazarlama anlayışında ortaya çıkan değişim ve dönüşümün bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Öyle ki müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin göz ardı edildiği, tamamıyla örgütün kendisine dönük bir pazarlama anlayışını ifade eden ürün ve üretim yaklaşımlarından (Tokol, 1996: 5; Cemalcılar, 1999: 18; İslamoğlu, 2008: 11; Kotler ve Keller, 2011: 18), müşteri memnuniyeti ve sadakati yoluyla uzun dönemde performans ve karlılığı hedefleyen modern pazarlama anlayışına (Mucuk, 2004; Karafakıoğlu, 2005; Yükselen, 2006) geçilmesiyle birlikte müşteri memnuniyeti kavramı, pazarlama uygulamalarının temel hedefi haline gelmiştir. Bir anlamda modern pazarlama düşünce ve uygulamalarının merkezinde müşteri memnuniyeti yatmaktadır denilebilir. Bununla birlikte müşteri memnuniyeti aynı zamanda pazarlama faaliyetlerinin de en temel çıktısı konumundadır (Churchill ve Surprenant, 1982: 491).

Müşteri memnuniyetini merkeze alan modern pazarlama anlayışı, Kotler ve Armstrong (2011)' a göre tüm örgüt birimlerinin müşteri ihtiyaç ve isteklerinin bilinmesini gerekli kılan ve bu ihtiyaçların rakiplerden daha fazla tatmin edildiği bir anlayıştır. Aynı zamanda



bu anlayış, alıcılar pazarı koşullarında müşterilerin hâkimiyetinin kabul edildiği bir yaklaşımı ifade etmektedir. Günay (2001)'a göre modern pazarlama anlayışı, örgütün amaçlarına ulaşmasında bütünleştirilmiş işletme faaliyetleri ve müşteri yönlü olmayı içeren bir pazarlama felsefesidir. Bu anlayış aynı zamanda, müşteri memnuniyetinin sağlanması yolu ile örgütsel amaçlara ulaşmayı ifade etmektedir. İçöz (1996: 9-10) ise modern pazarlama anlayışında müşteri memnuniyetinin işletme için ilk planda olduğunu, öncelik taşıdığını, tüm işletme bölümleri ve personelinin müşteri memnuniyeti için çalışması gerektiğini vurgulamaktadır.

Müşteri memnuniyetinin işletmeler açısından artan önemi, hatta pazarlama faaliyetlerinin odak noktası haline gelmesi, modern bir pazarlama uygulaması olarak da pazar yönlülük yaklaşım ve uygulamalarını beraberinde getirmiştir. İşletmelerin hem iç hem de dış çevresine üst düzeyde duyarlı olmasını gerektiren bir yaklaşım olan pazar yönlülük yaklaşımı; işletmelerin dış çevreden bilgi elde etmesiyle başlayan, elde ettikleri bilgi çerçevesinde işletme fonksiyonlarına yön verdikleri ve nihayetinde müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretme ile sonuçlanan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Shapiro, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Desphande, Farley ve Webster, 1993; Day, 1994; Solmaz, 2012; Solmaz ve Türkay, 2014; Solmaz ve diğ., 2014). Bu yaklaşımın da özünde tüm işletme bölümlerinin müşteri ihtiyaç ve isteklerini doğru şekilde anlaması ve müşteri memnuniyetinin oluşumuna katkı sağlaması amacı bulunmaktadır (Bowie ve Buttle, 2004: 14).

Modern pazarlama düşüncesinin öznesi konumunda olan müşteri memnuniyeti kavramı, literatürde üzerinde oldukça fazla çalışılan konuların başında gelmektedir. Zira Peterson ve Wilson, 1992 yılında yayınladıkları çalışmalarında, daha o tarihlerde müşteri memnuniyetini konu alan 15.000'den fazla araştırmanın yayınlandığından bahsetmektedir. Gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar açısından hatırı sayılır derecede bir ilgiye mazhar olan bu kavrama ilişkin literatürü genel hatlarıyla incelemenin kavramın gelişim sürecinin daha iyi anlaşılması bakımından önem arz etmektedir.

### 2.1.1. Müşteri Memnuniyeti Literatürüne Genel Bakış

Müşteri memnuniyeti, gelişen ve değişen ekonomik koşullar sonucunda, işletmelerin en fazla önem verdikleri husus haline gelmiştir. Öyle ki pek çok işletme için faaliyetlerindeki etkinliği ve üretim kalitelerinin değerlendirmesinde müşteri memnuniyeti önemli bir referans noktası haline almıştır. Aynı zamanda müşteri memnuniyeti işletmeler için sundukları ürün ve hizmetlerdeki eksik noktaları tespit edebilmek ve gerekli iyileştirmeleri yapabilmek adına da önemli bir geri bildirim kaynağı olmuştur (Anderson ve Sullivan, 1993: 125). Öyle ki Peterson ve Wilson (1992)'a göre işletmelerin tüm aktiviteleri, program ve prosedürleri, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yaptıkları katkılar nezdinde değerlendirilmelidir. Diğer yandan modern pazarlama düşüncesinin üzerine oturduğu müşteri sadakati ve bağlılığı yaratarak uzun vadede karlılık sağlanması amacına ulaşabilmek adına da müşteri memnuniyetinin sağlanması, işletmeler için arzu edilen en üst performans göstergelerinden biridir (Hallowell, 1996; Grandholdt, Matensen ve Kristen, 2000; Kandampully ve Surharto, 2000; Bowen ve Chen, 2001).

Literatür incelendiğinde, müşteri memnuniyeti ile ilgili ilk çalışmaların 1970'li yılların başında yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Modern pazarlama düşüncesinin işletmelerde hâkim olmaya başladığı bu dönemlerde yapılan çalışmalarda genellikle müşteri memnuniyetinin belirleyicileri (öncülleri) üzerinde durulmuş ve bunlar tespit edilmeye çalışılmıştır (Cardozo, 1965; Olhavsky ve Miller, 1972; Anderson, 1973; Oliver, 1977). Müşteri memnuniyetini genellikle teorik olarak inceleyen bu çalışmaların akabinde, ortaya koyulan teorik modelleri test etmeye yönelik ilk ampirik çalışmaların da gerçekleştirildiği görülmektedir (Oliver, 1980; Churchill ve Surprenant, 1982; Anderson ve Sullivan, 1993; Levesque ve McDougall, 1996; Spreng ve Mackoy, 1996).

İşletmeler açısından oldukça önemli olan müşteri memnuniyeti kavramının ölçülmesi, özellikle öncüllerinin ve hangi değişkenlerin memnuniyetle ilişkili olduğunun belirlenebilmesi amacıyla da doğrudan müşteri memnuniyetinin ölçümüne ilişkin çok sayıda ölçek geliştirme çalışmasının da yapıldığı görülmektedir. (Peterson ve Wilson, 1992; Behara, Fontenot ve Gresham, 1995; Danaher ve Haddrell, 1996; Pizam ve Ellis, 1999; Rosomme, 2003; Fecikova, 2004; Eroğlu, 2005).

Müşteri memnuniyetinin belirleyicileri ve ölçümüne ilişkin çalışmaların ardından, müşteri memnuniyetinin işletmeler açısından önemli sonuçlarının neler olabileceği yönündeki araştırmaların literatürde yoğun olarak çalışılmaya başlandığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar arasından en önemli olanların başında müşteri bağlılığı gelmektedir (Hallowell, 1996; Grandholdt, Matensen ve Kristen, 2000; Kandampully ve Surharto, 2000; Bayuk ve Küçük, 2007; Özer ve Günaydın, 2010; Yıldız, 2013). Bowen ve Chen (2001), müşteri bağlılığının uzun dönemde işletme karlılığı açısından önemli olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan Gronholdt ve arkadaşları (2000) da işletme performansının ancak müşteri bağlılığı ile artırılacağı görüşünü dile getirerek bağlılığın işletmeler açısından önemli bir çıktı olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra müşteri memnuniyetinin diğer önemli sonuçları konumunda olan pazar payı ve işletme karlılığı ile ilişkisi üzerinde yoğunlaşan çalışmalar da mevcuttur (Rust ve Zahorik, 1993; Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994; Yeung ve Ennew, 2000).

Literatürde kayda değer ölçülerde çalışılan bir diğer alan ise müşteri memnuniyeti ile hizmet kalitesi ve müşteri değeri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalardır (Spreng ve Mackoy, 1996; Oh, 1999; Harnen, Nitecki ve Altman, 1999; Cronin, Brady ve Hult, 2000; Sivadas ve Baker-Prewitt, 2000; Usta ve Memiş, 2009; Çelik, 2012). Esasında burada hizmet kalitesinin; müşteri memnuniyetinin temel öncüllerinden biri olan performansın soyut bir hali olduğu belirtilmelidir. Nitekim Oliver (1993)'ın modelinde de algılanan hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetinin bir öncülü konumundadır.

Müşteri memnuniyetinin işletmelerin performans değerlendirmelerinde en önemli kriter olması, bu kavramın yalnızca endüstri işletmeleri açısından değil hizmet işletmeleri açısından da değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Nitekim bakıldığında ağırlama endüstrisi çatısı altında yer alan konaklama, yeme-içme ve seyahat işletmeleri ile bankacılık ve sağlık hizmetleri gibi pek çok alanda müşteri memnuniyetini ele alan çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Pizam ve Ellis, 1999; Oh, 1999; Bowen ve Chen, 2001; Kandampully ve Suhartanto, 2000; Tayfun ve Kara, 2007; Sandıkçı, 2007; Çatı ve Koçoğlu, 2008; Özbay, 2011; Akbulut, 2012, Küçükergin ve Uygur, 2013).

Yukarıda genel hatları ile açıklanmaya çalışılan müşteri memnuniyeti literatürüne bakıldığında, esasında bu kavramın hem pazarlama teorisyenleri hem de pazarlama uygulamacıları açısından ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Müşteri

memnuniyeti, aynı zamanda sadece kar amacı güden işletmeler açısından değil, kamu kurum ve kuruluşları, hatta dernek ve vakıf gibi kurumlar açısından da önemlidir. Burada temel husus, gerek kamu gerekse işletmeler açısından - müşteri, tüketici ya da alıcı, hangi adla anılırsa anılsın- varlığının teminatı olan grupların tatmin edilmesinin yaşamsal düzeyde önemli olduğu açıkça görülmektedir. Desphande, Farley ve Webster (1993)'ın müşteri odaklı yaklaşım, Narver ve Slater (1990)'ın ise müşteri yönlülük olarak açıkladığı bu durum, onlara göre kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Ayrıca, müşteri odaklı yaklaşımı destekleyecek ve işletme bütününde hâkim olacak köklü inanç ve değerlerin yer almadığı bir organizasyonda başarı şansı neredeyse yok denecek kadar az olduğu da yine bu araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır.

#### **2.1.1.1. Müşteri Memnuniyetinin Tanımı**

Müşteri memnuniyeti konusunda Cardozo (1965), Olshavsky ve Miller (1972) ve Anderson (1973), ilk önemli çalışmaları ortaya koyması bakımından literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim müşteri memnuniyetine yönelik ilk kavramsallaştırma denemelerinin de bu araştırmacılar tarafından geliştirildiği belirtilmelidir. Bu araştırmaların bir diğer önemi ise müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde beklentilerin gerçekleşme/gerçekleşmeme (expectancy confirmation/disconfirmation) modelini ortaya koymalarıdır. Bu model sonraları bu alandaki ölçüm ve araştırmalarda önemli bir teorik zemin oluşturmuş ve araştırmacılar tarafından yaygın şekilde kullanılmıştır (Tanner, 1996; Millan ve Esteban, 2004).

Literatür incelendiğinde, müşteri memnuniyeti ile ilgili çok sayıda çalışmada çok sayıda tanım denemesinin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu noktada ilk araştırmayı ortaya koyan Cardozo (1965)'ya göre müşteri memnuniyeti, yalnızca işletmenin çabaları veya müşteri beklentilerinin gerçekleşmesi/gerçekleşmemesi durumunda değil, hem ürün hem de önceki satın alma deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan duygunun ifadesidir. Cardozo (1965), aynı zamanda müşteri memnuniyetinin yalnızca söz konusu ürüne ilişkin basit bir değerlendirme olmadığını, bunun yanında ürün ile birlikte (satış sonrası hizmetler de dâhil) sunulan tüm öğelerin bütünsel bir değerlendirmesi olduğunu ortaya koymaktadır.

Yaygın olan bir diğer tanımda ise müşteri memnuniyeti, bir ürün veya hizmete ilişkin tüketicinin satın alma öncesindeki beklentilerinin karşılanması veya aşılması olarak

açıklanmaktadır (Tanner, 1996: 126; Loudon, Stevens ve Wrenn, 2005: 9). Bu durumda müşteri beklentileri karşılandığında veya aşıldığında memnuniyet durumu, karşılanmadığında ise memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır.

Churchill ve Surprenant (1982) ise müşteri memnuniyetini satın alma sürecinin sonunda oluşan bir çıktı olarak değerlendirmektedir. Onlara göre memnuniyet, ürünün satın alınması ve kullanılması sonucunda oluşan; müşterinin satın alma öncesi beklediği yararlar ve katlandığı maliyetleri karşılaştırması sonucu doğan bir durumdur. Buna benzer bir diğer tanımda ise Anderson ve Sullivan (1993) müşteri memnuniyetini ürün ve hizmetlerden beklenen kalite ya da yararın satın alma sonrasındaki değerlendirmesi şeklinde ifade etmişlerdir.

Carpenter ve Fairhurst (2005)'e göre müşteri memnuniyeti belirli bir satın alma durumu ile ilgili olarak (örneğin satın alma deneyimi ve/veya ilişkili ürünle) ve belirli bir zamanda ortaya çıkan (örneğin satın alma sonrası ya da tüketim sonrası) duygusal ya da bilişsel bir yanıttır (s. 258). Altunışık, Özdemir ve Torlak (2006) da müşteri memnuniyetini bir süreç olarak açıklamaktadır. Öyle ki müşteri memnuniyeti, satın almayı izleyen süreçte; tüketicinin satın aldığı ürünün kendi istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygunluğu veya ihtiyaçlarını karşılama derecesinin bir ifadesidir.

Anderson, Fornell ve Lehmann (1994), literatüre dayalı olarak yaptıkları çıkarımlarında müşteri memnuniyetinin iki şekilde kavramsallaştırılmasının mümkün olduğunu belirtmektedirler. Bunlardan ilki ürün (işlem) bazlı memnuniyet, diğeri ise kümülatif (toplam) memnuniyettir. Ürün (işlem) bazlı memnuniyet, bir ürüne ilişkin satın alma sonrası müşteri değerlendirmelerini kapsamaktadır. Kümülatif (toplam) memnuniyet ise müşterinin daha önce yaptığı tüm satın alma (alışveriş) ve tüketim deneyimlerine dayanarak o ürün veya hizmet hakkında yaptığı genel değerlendirmedir.

Anderson ve arkadaşları (1994)'na göre ürün bazlı memnuniyet, söz konusu ürüne ilişkin eksiklik veya yapılacak iyileştirmelere ilişkin spesifik olarak bilgi sunarken; kümülatif memnuniyet, örgütün geçmiş dönemlerdeki, mevcut ve geleceğe ilişkin performanslarını değerlendirmelerinde en temel göstergelerden biri konumundadır. Bu aynı zamanda işletmeleri yeni yatırımlar konusunda da motive edecek ana unsurdur.

Müşteri memnuniyeti ile ilgili yapılan tüm tanımlar incelendiğinde, bu kavramın esasında üç hususu içerdiği anlaşılmaktadır. Bu hususları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Millan ve Esteban, 2004: 535):

- Müşterilerin ulaşmayı bekledikleri bir amacın – ki bu tatmin duygusu, hazzıdır. – varlığı
- Bu amaca ulaşıp ulaşılmadığına dair (beklentinin karşılanıp karşılanmadığı) önceki deneyimler veya standart gibi belirli bir referans noktası tespit edilerek bir karşılaştırmanın yapılması
- Memnuniyetin değerlendirme süreci ise en azından iki farklı uyararı içerir. Bunlar yeni bir sonuç, bir referans oluşturma ya da standartların karşılaştırması

### 2.1.1.2. Müşteri Memnuniyetinin Belirleyicileri

Herhangi bir işletme için müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi öncelikle müşteri memnuniyeti yaratan unsurların neler olduğunun bilinmesini gerektirmektedir. Bu durum, aynı zamanda müşteri memnuniyetinin doğru şekilde ölçülebilmesi için de geçerlidir. Literatür incelendiğinde, bu alanda yapılan ilk çalışmalarda çoğunlukla müşteri memnuniyetinin bileşenlerinin neler olabileceği yönünde bir çaba sergilendiği görülmektedir (Cardozo, 1965; Olhavsky ve Miller, 1972; Anderson, 1973; Oliver, 1977). Bu çalışmalar ve müteakip diğer ampirik araştırmaların sonuçları da incelendiğinde müşteri memnuniyetinin temel belirleyicileri olarak “*Ürün ve Hizmet Kalitesi*”, “*Müşteri Beklentileri*” ve “*Müşterinin Algıladığı Değer*” üzerinde genel olarak bir konsensüs olduğu ifade edilebilir (Oliver, 1980; Churchill ve Surprenant, 1982; Anderson ve Sullivan, 1993; Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Grondholt, Matensen ve Kristensen, 2000; Tam, 2004; Fecikova, 2004).



Şekil 13. Müşteri Memnuniyetinin Belirleyicileri

Bu noktada şunu da belirtmek gerekir. Yukarıda ifade edilen üç temel öge genel teorik çerçeveyi ortaya koymaktadır. Bununla birlikte müşteri memnuniyeti ile ilgili çok farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda memnuniyet alt boyutlarının önemli ölçüde detaylandırıldığı da görülmektedir. Aynı zamanda memnuniyet alt boyutlarının farklı sektörlerde birbirinden ayrıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin hizmet işletmeleri açısından memnuniyet belirleyicisi olarak kast edilen genellikle hizmet kalitesidir. Bunun yanında endüstriyel işletmeler açısından bakıldığında ise kaliteden kast edilenin somut bir ürünün kalitesi ya da performansı olduğu görülür. Yukarıda ifade edilen genel teorik çerçeveden hareketle müşteri memnuniyetinin belirleyicilerini incelemek yararlı olacaktır.

#### **2.1.1.2.1. Müşteri Beklentileri**

Müşteri beklentileri, müşteri memnuniyeti ile ilgili ilk çalışmalarda üzerinde önemle durulan bir husus olmuştur. Müşteri memnuniyetinde beklentilerin büyük bir rol oynadığını ifade eden Oliver (1980)'a göre müşteri beklentileri, memnuniyetin bilişsel belirleyicilerinden biridir. Bu tezini desteklemek üzere kolej öğrencileri üzerinde yürüttüğü deneysel araştırmasının bulguları da satın alma öncesi beklenti düzeyinin memnuniyet üzerinde önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuştur (Oliver, 1977).

Müşteri memnuniyet modellerinde önemli bir yer tutan beklenti kavramı, literatürde yaygın kabul görmüş olan beklentilerin onaylanması kuramına göre genel olarak ürün ve hizmetten umulan fayda ya da performans olarak adlandırılabilir (Churchill ve Surprenant, 1982). Bu teoriye göre beklentiler, söz konusu ürün veya hizmeti sunan markanın müşteri tarafından değerlendirilmesinde kullanılan standartlar setidir. Bir diğer açıdan satın alınan markanın sahip olması beklenen özelliklerine yönelik bir tahmindir (Cadotte, Woodruff ve Jenkins, 1987).

Oliver (1980)'a göre memnuniyet, hem asıl beklenti düzeyi hem de onaylanmayan beklentilerin bir fonksiyonudur. Bu kurama göre satın alma öncesindeki beklentiler karşılanırsa veya onaylanırsa müşteri memnuniyeti oluşmaktadır. Memnuniyetsizlik ise karşılanmayan beklentilerin bir sonucudur (Tanner, 1996: 126).

Beklentilerin onaylanması ise üç şekilde gerçekleşmektedir (Churchill ve Surprenant, 1982):

- **Onaylanma**, ürünün beklenen performans ya da faydayı sunması
- **Negatif Onaylanma (Gerçekleşme)**, ürün ya da hizmetin performansının beklentilerin altında kalması
- **Pozitif Onaylanma**, ürün ya da hizmetin beklentinin üzerinde bir performans göstermesi

Fornell ve arkadaşları (1996), Amerika Müşteri Memnuniyet İndeksini oluşturmaya çalıştıkları araştırmalarında beklentiyi, müşteri memnuniyetinin üç temel öncülünden biri olarak ele almışlardır. Onlara göre beklentiler, işletmenin pazarını oluşturan grubun kendilerinden ne istediğinin tespit edilmesidir. Aynı zamanda bu bilgi işletmelerin geleceğini de şekillendiren en önemli geri bildirim kaynağıdır. Müşteri ile firma arasındaki bu bağ ile beklentilerin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif bir etki üreteceği tahmin edilebilir bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994). İşletmeler açısından oldukça kritik bir rolü olan müşteri beklentileri ise üç şekilde oluşmaktadır (Oliver, 1980: 461):

- Kişinin önceki alışveriş deneyimleri, markaya ilişkin zihnindeki imaj ve sembolik diğer öğeler
- Satış personelinin veya toplumsal duyumlardan oluşan içerik
- Kişisel algı yapısı (ikna edilebilirlik gibi) ve algısal yanılgılar

Müşteri beklentilerinin genel müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini inceleyen Anderson ve Sullivan (1993), 22,300 müşteri üzerinde yürüttükleri çalışmalarında ürün kalitesinin beklentilerin altında olduğu durumlarda, beklentilerin memnuniyet üzerinde daha güçlü etki ettiğini tespit etmiştir. Ayrıca ürün veya hizmet kalitesinin belirsiz olduğu veya değerlendirilmesinin güç olduğu durumlarda müşteri beklentileri, memnuniyet üzerinde daha fazla rol oynamaktadır. Fornell ve diğ. (1996) ise, üretim ve tüketim farklılıklarının nispeten daha az olduğu sektörlerde beklentilerin memnuniyet üzerinde çok büyük bir rolünün olduğunu belirlemişlerdir.



### 2.1.1.2.2. Ürün ve Hizmet Kalitesi (Performansı)

Müşteri memnuniyeti literatürü incelendiğinde, yapılan pek çok araştırmada müşteriler tarafından algılanan kalitenin memnuniyet üzerinde etkili olan önemli bir belirleyici olarak ele alındığı anlaşılmaktadır (Olhavsky ve Miller, 1972; Anderson ve Sullivan, 1993; Fornell ve diğ., 1996; Türkyılmaz ve Özkan, 2003; Usta ve Memiş, 2009; Özbay, 2011; Yıldız, 2013, Korkutata, 2015). Burada ayırım yapılması gereken bir husus ise kalite kavramının başlıkta da belirtildiği üzere iki anlamda kullanılmasıdır. Esasında bu durum, müşterinin satın aldığı ürüne göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, otel işletmesinde konaklayan bir müşterinin, memnuniyet hususunda değerlendireceği şey otel işletmesinin çeşitli birimlerinde kendisine sunulan hizmettir. Her ne kadar yiyecek-içecek gibi bazı somut ürünleri tüketse de ürünün büyük bölümü hizmetten oluşmaktadır. Diğer yandan bir otomobil satın alan müşteri açısından memnuniyet değerlendirmesinde ise öncelikli olarak değerlendirilecek şey otomobildir, yani somut bir ürün. Burada da hizmet söz konusudur. Ancak satış personeli tarafından yürütülen hizmetler asıl ürün değil, asıl üründen duyulan memnuniyeti destekleyici durumdadır. Bu nedenle ürün ve hizmet kalitesi ile asıl kast edilen somut ürünlerde gözlenebilir performans ve kalitedir. Hizmetler için ise genellikle performans kavramından ziyade hizmet kalitesi kavramı kullanılmaktadır.

Ürün ve hizmet kalitesini ifade etmeden önce ürün ve hizmet kavramlarının ne olduğu da önemli bir husustur. Bu noktada basit şekilde ürün ve hizmet ayırımı şu şekilde yapılabilir. Yıldız (2013: 55)'a göre ürün, belirli bir ihtiyacı veya isteği giderme özelliği bulunan ve değişime konu olan mallardır. Hizmetler ise, kişi veya örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve faydalardan oluşmaktadır.

Kalite, Fornell ve arkadaşlarına (1996)'na göre genel müşteri memnuniyetinin oluşmasına etki eden birincil ögedir, aynı zamanda müşterinin mevcut tüketim deneyimini (satın aldığı ürün veya hizmeti) değerlendirmesi anlamına gelir. Benzer şekilde Churchill ve Surprenant (1982) da ürün ve hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetinde ilk aşama olduğunu vurgulamaktadır. Onlara göre de ürün ve hizmet kalitesi arttıkça müşteri memnuniyeti artmalıdır. Bununla birlikte Patterson, Johnson ve Spreng (1997) de ürün ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetinin pozitif ilişkide

olduğunu ileri sürmektedirler. Tüm bu çalışmalarda, kalitenin ürün veya hizmetin beklentilere uygunluğu, amaca uygunluk ve performans kriterlerini karşılama anlamında kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Kalite, her ne kadar basit bir kavram olarak algılansa da esasında çok boyutlu bir kavramdır. Müşteri odaklı yaklaşıma göre kalite, bir mal veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılmasıdır. Daha geniş bir açıdan ise kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme kabiliyetlerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Halis, 2010: 2-3). Yine Halis (2010)'e göre kalite, sunulan üründe müşteriyi kendine tutkun yapan sırdır.

Kalitenin çok boyutlu bir kavram olması da algılanma durumu ile ilgilidir. Örneğin gerçek kalite, bir mal veya hizmette ölçülebilir objektif standartları ifade ederken, müşteriye veya üreticiye göre kalite, ürün ve hizmetlerin ihtiyaçları tatmin edebilme derecesidir. Algılanan kalite ise, ürün ve hizmetin müşteri tarafından nasıl görüldüğüne dair izafi bir kavramdır. Buna göre bir mal veya hizmet, ondan bekleneni karşılayabildiği ölçüde kaliteli olmaktadır. Bu bağlamda algılanan kalite, sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin müşteriler tarafından yapılan sübjektif değerlendirmeler toplamıdır denilebilir (Halis, 2008: 10-11).

Kalite, esasında ürün ve hizmetin kendisiyle özdeşleşen özelliklerinden ibarettir. Bu nedenle somut bir ürün veya soyut bir hizmet için kalite aynı alt boyutlara sahip değildir. Örneğin bir cep telefonu için kalite unsurları, dayanıklılık, tasarım, batarya süresi gibi unsurları içerirken bir üniversite eğitimi hizmetinde; fiziksel ortam, sosyal aktiviteler, iş bulma oranları gibi unsurları içerecektir (Şimşek, 2009: 41). Özellikle hizmet gibi soyut özellik gösteren bir olgunun sektörden sektöre farklı alt özellikler gösterdiği anlaşılmaktadır (Perçin ve Güzel, 2010; Dinçer, Ertuğral ve Çetin, 2010).

Hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini (performans) kıyaslamasının bir sonucu olarak, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir (Usta ve Memiş, 2009: 89). Hizmetlerin soyut nitelik arz etmesi, performans ölçümünü de zorlaştırmaktadır. Ancak hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi sebebiyle gerek ölçümüne yönelik (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1985; Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991; Cronin ve Taylor, 1992; Cronin ve Taylor

1994; Jain ve Gupta, 2004) gerekse hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma mevcuttur. (Spreng ve Mackoy, 1996; Oh, 1999; Hernon, Nitecki ve Altman, 1999; Cronin, Brady ve Hult, 2000; Sivadas ve Baker-Prewitt, 2000; Usta ve Memiş, 2009; Çelik, 2012).

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik farklı sektörler üzerinde yürütülen ampirik çalışmaların pek çoğunda algılanan hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif korelasyon olduğu ve müşteri memnuniyetini olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Spreng ve Mackoy, 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hult, 2000; Tam, 2004; Usta ve Memiş, 2009).

### **2.1.1.2.3. Müşterinin Algıladığı Değer**

Modern pazarlama anlayışı çerçevesinde, günümüzde müşteri bağlılığı yaratılarak uzun vadede kar elde edilmesi düşüncesi işletmelerde hâkim olmuştur. Şüphesiz ki müşteri memnuniyetinin yaratılmasında en önemli faktörlerden biri de üretilen mal ve hizmetlerin müşterinin istek ve beklentilerini ne ölçüde karşıladığıdır. Ancak küreselleşen dünyada işletmeler arası rekabetin artması, hatta dünya çapında bir hal alması, işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetler ile yalnızca müşteri memnuniyeti sağlamaları rekabet avantajı elde etme noktasında yeterli olamamaktadır. Bunun nedeni, günümüzde müşteri memnuniyetinin yanı sıra müşteri değerinin de tüketiciler açısından bir gereklilik haline gelmesidir. Nitekim Ulaga ve Chacour (2001), müşteri değeri yaratmanın pazarlama stratejilerinin başarıya ulaşmasında bir ön koşul niteliğinde olduğunu ileri sürmektedir.

Değer kavramı, son yıllarda pazarlama literatüründe ilgi çeken önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu duruma yukarıda ifade edildiği üzere rekabetin yol açtığını ifade etmek yerinde olacaktır. Woodruff (1997)' a göre yakın gelecekte müşteri değeri, rekabet avantajının en önemli kaynaklarından biri haline gelecektir. Bu nedenle işletmeler, müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamamanın ötesinde onlara değer yaratacak ürün ve hizmet üretim anlayışına sahip olma yönünde stratejiler geliştirmektedir (Williams, 1999; Güler, 2009).

Müşteri değerinin işletmeler açısından stratejik düzeyde öne çıkması, en temelde müşteri memnuniyeti sağlama konusundaki kritik öneminden kaynaklanmaktadır. Literatürde pek çok araştırmada müşteri değeri, müşteri memnuniyeti yaratmanın önemli etkenlerinden

biri olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda yapılan bu çalışmaların neredeyse tümünde müşteri değeri, genel müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkileyen bir değişken olarak tespit edilmiştir (Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hult, 2000; McDougall ve Levesque, 2000; Tam, 2004; Chen, 2008; Kuo, Wu ve Deng, 2009).

Kelime anlamı itibariyle “Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık”, “Üstün nitelik, meziyet, kıymet” (TDK, 1998) olarak ifade edilen değer kavramı, iktisat terimleri sözlüğünde ise “Tüketicinin son biriminin faydasını dikkate alarak bir mal veya hizmete verdiği önem” (TDK, 2004) olarak açıklanmaktadır.

Algılanan değer kavramı, pazarlama literatüründe önemli bir yere sahip olmasına rağmen büyük ölçüde memnuniyetle karıştırılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha net ifade etmek gerekirse müşteri tatmini ürün ve hizmetin kullanımı sonrasında ortaya çıkan bir durumu ifade ederken, algılanan değer yalnızca satın alma sonrası bir değerlendirme değil, satın almanın çeşitli aşamalarında da ortaya çıkan bir durum olarak açıklanabilir (Sweeney ve Soutar, 2001: 206).

Algılanması güç bir kavram olan müşteri değeri, temelde müşterinin algıladığı değer ve işletmenin algıladığı değer olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki olan müşteri değeri, müşterinin bir ürün veya hizmeti elde etmek için katlanmış olduğu fedakârlıklar ile elde ettiği fayda arasındaki pozitif fark olarak açıklanabilir. Bir diğer ifade ile müşterinin ödediği karşısında elde ettiği faydanın daha yüksek olduğu bir durumu ifade etmektedir (Külter ve Güneş, 2006: 332).

İşletme açısından değer ise, sahip olduğu müşteri portföyündeki kişi veya grupların nitelik ve nicelik açısından işletmeye sağladıkları fayda şeklinde değerlendirilmektedir. Burada nicelik açısından işletmenin müşterilerden elde ettiği kar, nitelik açısından ise müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmetler ile ilgili deneyim, beklenti ve şikâyetlerini çeşitli kanallar vasıtasıyla işletmeye iletmeleri yani geri bildirimde bulunmaları kastedilmektedir (Köroğlu ve Avcıkurt, 2009: 237-239). Müşterinin algıladığı değer aynı zamanda, ürünün kalitesi, fiyatı, satış sonrası hizmetlerdeki etkinlik, imaj ve güvenilirlik gibi pek çok unsur tarafından etkilenmektedir (Güler, 2009).

Tüm bu hususlardan hareketle müşteri değerinin özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Uzkurt, 2007: 26-27):

- Müşteri değeri, müşteri tarafından algılanan değerdir.
- Müşteri değeri, toplam fayda ve toplam maliyetlerin müşteri tarafından oransal algılamasıdır.
- Müşteri değerinin oluşturulmasında faydaların artırılması kadar maliyetlerin düşürülmesi de önemlidir.
- Müşterinin değer algısı görecelidir.
- Müşteri değeri, ürün ve hizmetin özellikleri ile birlikte sunulmuş şekliyle ve müşteri ilişkileriyle de ilgilidir.

#### **2.1.1.2.4. Müşteri Memnuniyetinin Diğer Belirleyicileri**

Müşteri memnuniyetine etki eden temel faktörler yukarıda ifade edilmeye çalışıldı. Ancak literatür incelendiğinde müşteri memnuniyetini etkileyebilecek farklı değişkenlerin de olduğu göze çarpmaktadır. Bunların başında şikâyet yönetimi ya da şikâyetlerle ilgilenme gelmektedir (Johnson ve diğ., 2001; Homburg ve Fürst, 2005; Karatepe, 2006; Orshinger, Valentini ve Angelis, 2010).

Satın alınan mal veya hizmetlerin beklentileri karşılamaması veya tüketim sırasında ortaya çıkan beklenmedik durumlar olarak ifade edilen şikâyetler, başlangıçta işletmeler açısından olumsuz bir durum olarak algılanabilmektedir. Hâlbuki şikâyetler, ürün ya da hizmetlerdeki aksaklıkların tespit edilmesi, bunların giderilmesi ve nihayetinde müşteri beklentileri doğrultusunda bir ürün ortaya koyabilmek, bunun yanında müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmak adına önemli bir rekabet aracı olarak değerlendirilmelidir (Kılıç ve Ok, 2012).

Johnson ve arkadaşları (2001), farklı ülkeler için geliştirilmiş müşteri memnuniyet indekslerini inceledikleri ve Norveç için yeni bir model önerdikleri çalışmalarında şikâyetlerle ilgilenmeyi müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığının bir öncülü olarak modele dâhil etmişlerdir. Bazı çalışmalarda ise müşteri şikâyetleri üç alt değişkenden oluşacak şekilde modellere dâhil edilmiştir. Bunlar, dağıtım ile ilgili doğruluk, prosedürler ile ilgili doğruluk ve etkileşimler ilgili doğruluktur. Yapılan ampirik

araştırmalarda elde edilen bulgular, Őikayetlerle ilgilenmenin müşteri memnuniyetini etkilediği yönündedir (Karatepe, 2006; Orshinger, Valentini ve Angelis, 2010).

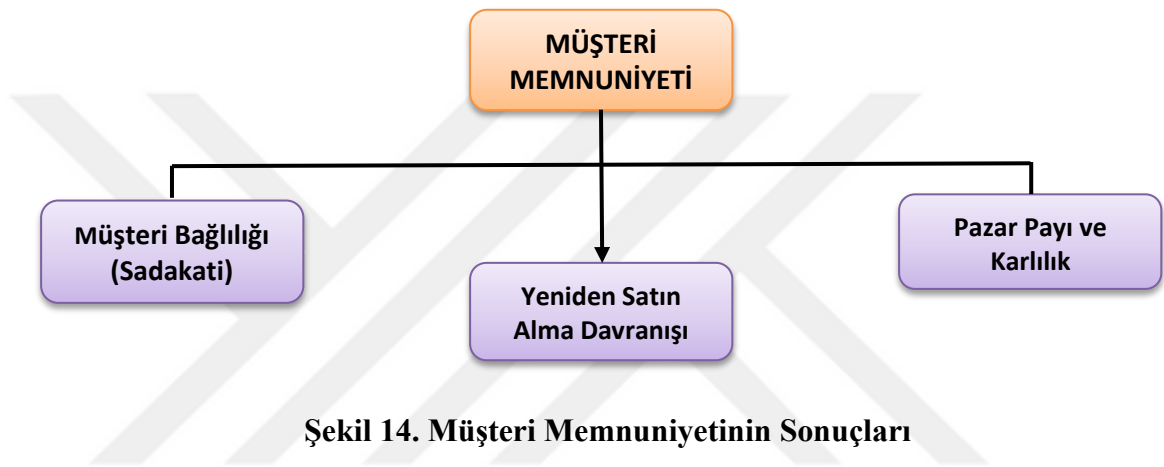
Müşteri memnuniyetini etkilemesi muhtemel bir diğer değişkenin ise ürün veya hizmetlerin doğru fiyatlandırılması olduğu görölmektedir. Fiyat en dar anlamda, bir mal veya hizmete sahip olmak için ödenen para olarak adlandırılabilir. Daha geniş açıdan ise fiyat, bir ürün veya hizmete sahip olmak ve kullanmak için tüketicinin katlandığı tüm maliyetlerdir. Geçmiş dönemlerde müşteri tercihlerini etkileyen en temel faktör olarak değerlendirilen fiyat (Kotler ve Armstrong, 2011: 290) günümüzde de müşteri memnuniyeti ve sadakati ile yakından ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Xia, Monroe ve Cox, 2004; Homburg, Hoyer ve Koschate, 2005; Hermann ve diğ., 2007; Martin-Consuegra, Molina ve Esteban, 2007; Hanif, Hafeez ve Riaz, 2010).

Fiyat doğruluğu ya da doğru fiyatlandırma, müşterinin satın aldığı bir ürün veya hizmet için ödediği fiyatın satıcı tarafından makul, adaletli ve kabul edilebilir şekilde koyulup koyulmadığına ilişkin değerlendirmesi olarak açıklanabilir (Xia, Monroe ve Cox, 2004). Doğru fiyatlandırma, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile çok yakından ilişkilidir. Yapılan araştırmalar doğru fiyatlandırma yapıldığına ilişkin müşteri kanaatlerinin müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Martin-Consuegra, Molina ve Esteban, 2007; Hanif, Hafeez ve Riaz, 2010). Hermann ve arkadaşlarının (2007) yürüttüğu araştırmanın bulguları da fiyat algısının doğrudan memnuniyeti etkilediğini göstermiştir.

### **2.1.1.3. Müşteri Memnuniyetinin Sonuçları**

Müşteri memnuniyeti, pek çok açıdan şletmeler için önem arz eden hususların en başında gelmektedir. Bilindiği üzere şletmelerin en temel amacı önce varlıklarını devam ettirmek, ardından da kar elde etmektir. Müşteriler, bir şletme için kendi varlığının teminatı olan yegâne gruptur, şletmenin kuruluş sebebidir. Nitekim şletmeler, çeşitli ihtiyaç ve istekleri karşılamaya yönelik olarak kurulan iktisadi organizasyonlardır. Bu bağlamda, bir şletme için hedef müşteri kitlesinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretmek, ürettiği bu mal ve hizmetlerle müşteri memnuniyeti sağlamak birincil amaçtır.

Modern pazarlama anlayışı ile işletmelerin odak noktası haline gelen müşteri memnuniyetinin işletmeler açısından yaşamsal düzeyde çıktılarının olduğu görülmektedir. Bunların başında “**Müşteri Bağlılığı**” ve “**Karlılık**” gelmektedir (Fornell ve diğ., 1996; Hallowell, 1996; Bowen ve Chen, 2001; Kandampully ve Surhartanto, 2000; Gronholdt, Matensen ve Kristensen, 2010; Yıldız, 2013). Memnun müşterilerin işletmeler açısından diğer önemli çıktıları da “**Yeniden Satın Alma Davranışı**” ve “**Pazar Payında Artış**”, tır (Anderson ve Sullivan, 1993; Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994; Hallowell, 1996; Mittal ve Kamakura, 2001; Fecikova, 2004).



Şekil 14. Müşteri Memnuniyetinin Sonuçları

#### 2.1.1.3.1. Müşteri Bağlılığı (Sadakati)

Müşteri memnuniyeti literatüründe, memnuniyet ile ilişkisi en çok araştırılan değişkenlerin başında müşteri sadakati gelmektedir. Müşteri sadakati aynı zamanda, modern pazarlama düşüncesinin üzerine oturduğu 3 temel kavramdan biridir. Bu anlayışa göre, müşteri ihtiyaç ve istekleri karşılanarak müşteri tatmini sağlanabilir. Müşteri memnuniyeti de müşteri sadakatini sağlar ve uzun dönemde işletme karlılığına katkıda bulunur (Solmaz, 2012). Buradan da anlaşılacağı üzere müşteri sadakati, işletmeler açısından müşteri memnuniyetinin en önemli sonuçlarından biridir.

Müşteri sadakati, günümüzde işletmeler için oldukça önemli hale gelmiştir. Zira işletmelerin başarı ve kar göstergelerinin temelinde yatan husus sadık müşterilerdir (Bayuk ve Küçük, 2007: 286-287). Müşteri sadakati karlılıkla ilişkili olması bakımından ayrıca önem ihtiva etmektedir (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994; Hallowell, 1996). Bowen ve Chen (2001), bir işletmenin mevcut müşterilerinden %5'ini elinde tutabilmesi

halinde kar oranında %25 ila %125 arasında bir artış gerçekleşeceğini ileri sürmektedir. Sadık müşterilerden doğan bu kar artışı, yeni müşteri elde etmek için düşen pazarlama maliyetlerinden, artan satış ve azalan operasyonel maliyetlerden kaynaklanmaktadır. Sadık müşteriler aynı zamanda daha az işletme değiştirme eğiliminde olmakta ve sadık olmayan müşterilere nazaran daha fazla satın alma eğilimi göstermektedirler.

Literatürde müşteri sadakatini tanımlama noktasında iki yaklaşım dikkat çekmektedir. Bunlardan ilkinde bağlılık bir tutum olarak ele alınırken, diğerinde bir davranış olarak ele alınmaktadır. Birinci yaklaşımda yani tutumsal olarak bağlılık, bireyin farklı psikolojik özelliklerinden kaynaklanan, bir ürün, hizmet veya işletmeye bağlılık hissetme durumudur. Burada bağlılık, tümüyle kişinin bilişsel özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Hallowell, 1996: 28). İkinci yaklaşım olan davranışsal yaklaşımda ise bağlılık, bir ürün veya hizmetin sürekli bir şekilde ve tekraren alınmasını ifade etmektedir (Bowen ve Chen, 2001: 213). Martin-Consuegra ve arkadaşları (2007: 461)'na göre ise bağlılık, durumsal etkenler ve pazarlama çabalarına rağmen, bireyin yakın gelecekte daha önce satın aldığı ürün ve hizmetleri yeniden satın almaya yoğun şekilde eğilimli olmasını ifade etmektedir. Bayuk ve Küçük (2007: 287), tüm bu tanımları toparlayarak müşteri sadakatini şu şekilde tanımlamıştır: “*Müşteri sadakati, müşterinin kendisi için farklı alternatiflerin de var olduğu bir ortamda belirli bir ürüne, hizmete, satıcıya veya işletmeye yönelik duyduğu içten bağlılık ve tesadüfi olmayan alışveriş arzusu ve eylemidir.*” Bu çerçevede araştırmacılar müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakatinin de dört şekilde oluştuğunu ileri sürmektedirler:

- **Tatmin Olmuş/Sadık Müşteri**, İşletmenin sattığı ürün ve hizmetten hem memnun olan hem de tekrar satın alma niyetinde olanlardır. Bu grup, yalnızca üründen memnun kalmamakla birlikte, bu ürünün onların ihtiyacını karşılayacak en iyi niteliklere sahip olduğu kanısındadır.
- **Tatmin Olmuş/Sadakatsiz Müşteri**, Ürün ve hizmetten tatmin duyguları yüksek olmasına rağmen, yeniden satın alma eğiliminde olmayan gruptur. Bu grubun en önemli özelliği kendilerine sunulan üründen yeterli faydayı elde edip, yeni fırsat arayışlarına yönelmeleridir.



- **Tatmin Olmamış/Sadık Müşteri**, Bu grup esasında ürün ve hizmetten memnun değildir. Ancak yeni bir alternatif olmadığı için sadık müşteri gibi davranan gruptur.
- **Tatmin Olmamış/Sadakatsiz Müşteri**, Bu müşteriler, ürün ve hizmetten memnun kalmamış ve yeni bir işletme arayışında olan, yüzü rakiplere dönük müşterilerdir.

Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilen ampirik araştırmaların pek çoğunda müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki olduğu, bunun yanında memnun müşterilerin sadakat düzeylerinin de yüksek olduğu, yeniden satın alma davranışı eğiliminde buldukları tespit edilmiştir (Fornell ve diğ., 1996; Hallowell, 1996; Bowen ve Chen, 2001; Kandampully ve Surhartanto, 2000; Gronholdt, Matensen ve Kristensen, 2010; Yıldız, 2013; Küçükergin ve Uygur, 2013).

#### **2.1.1.3.2. Yeniden Satın Alma Davranışı**

Mevcut durum ve koşullarda büyük bir değişiklik olmadığı sürece aynı ürün ve hizmeti güçlü bir olasılıkla aynı işletmeden satın alma davranışı olarak açıklanabilecek (Hellier ve diğ., 2003: 1764) yeniden satın alma davranışı (tekrar satın alma), Oliver (1980)'a göre müşteri memnuniyetinin önemli sonuçlarından biridir. Ancak pek çok araştırmada yeniden satın alma düşüncesi hem memnuniyet hem de müşteri sadakatinin ortak bir çıktısı olarak da ifade edilmektedir. Öyle ki müşteri satın aldığı ürün ve hizmetten beklediği faydayı elde ederse memnun kalacak, memnun müşteride yukarıda da ifade edildiği üzere sadakat gelişecek ve bunun sonucu olarak da aynı ürün ve hizmeti yeniden aynı işletmeden satın alma ihtiyacı hissedecektir (Arlı, 2013)

Literatürde yeniden satın alma ile ilgili ilk çalışmalar, yukarıda ifade edilen bağlantı doğrultusunda memnuniyet, sadakat ve karlılık üçgeninde gerçekleştirilmiştir (Reichheld ve Teal, 1996; Mittal ve Kamakura, 2001). Bunun nedeni, yeniden satın alma davranışının işletmenin kar elde etmesi noktasında kritik öneminden kaynaklanmaktadır (Chiu ve diğ., 2009: 762). Başlangıçta memnuniyet ile yeniden satın alma davranışı arasında doğrusal bir ilişkinin olduğundan söz edilmekteydi. Ancak günümüzde bu iki kavram arasındaki ilişkinin çok daha geniş kapsamlı ve kompleks bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir

(Yi ve La, 2004: 353). Yapılan araştırmalar, müşterilerin karakteri ve güven gibi hususların da yeniden satın alma davranışı ile memnuniyet arasında aracı bir etki ürettiğini ortaya koymaktadır (Wen, Prybutok ve Xu, 2011).

Yeniden satın alma davranışı ile ilgili farklı sektörlere yönelik pek çok deneysel araştırma yürütülmüştür. Online alışverişler üzerinde Kim ve arkadaşlarının (2012) yaptığı bir araştırmada sunulan kalite ve algılanan değerin yeniden satın alma davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Posselt ve Gerstner (2005) ise satış öncesi ve satış sonrası memnuniyetin yeniden satın almayı etkilediğini belirlemiştir. Hellier ve arkadaşları (2003) da müşteri memnuniyeti ile yeniden satın alma davranışı arasında pozitif güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer sonuçlar üreten bir diğer çalışmada ise Yi ve La (2004), müşteri memnuniyeti ile yeniden satın alma arasında ilişki olduğunu ancak düşük bağıllık gösteren müşteriler ile yüksek bağıllık gösteren müşterilerin yeniden satın alma davranışlarında farklılıklar bulunduğunu ifade etmişlerdir.

#### **2.1.1.3.3. Pazar Payı ve Karlılık**

Pazar payında artış ve bunun doğal bir sonucu olarak kar elde etme düşüncesi, esasında modern pazarlama anlayışının ortaya koyduğu, müşteri memnuniyetinin uzun dönemli sonuçları olarak ifade edilebilir. Bunun yanında modern pazarlama anlayışının ortaya koyduğu bu yaklaşım, pazarlama teori ve pratiklerinin kalbinde yer alan temel ilke olarak da uzun yıllardır hem pazarlama teorisyenleri hem de uygulamacılarının koşulsuz kabul ettiği bir ilkedir (Yeung, Ging ve Ennew, 2002).

Müşteri memnuniyeti yolu ile firmanın pazar payı arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğundan bahseden Rust ve Zahorik (1993), işletmelerin memnun müşteriler yaratarak mevcut müşterilerini daha rahat elde tutabileceğini ve böylelikle uzun dönemde pazar payının da artacağını ileri sürmektedir. Anderson, Fornell ve Lehmann (1994), müşteri memnuniyetinin firma karlılığını nasıl etkileyeceğini şu şekilde açıklamaktadır: “Müşteri memnuniyeti, firmanın başarısı için anahtar faktörlerden biridir. Memnun müşterilerin ise bağıllığı artacaktır. Bu durum, sadık müşterilerin rakiplerin faaliyetlerinden daha az etkilenmelerini ve fiyata karşı hassasiyetlerinin azalmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda yeni müşteri kazanmak için yapılacak pazarlama çalışmalarının da maliyeti görece azalacaktır. Diğer yandan memnun ve sadık müşteriler firmadan daha fazla ve tekrar satın

alma niyetinde olacaklardır. Bu durum da işletmenin satışlarını artırmasını, pazarlama maliyetlerini düşürmesini ve dolayısıyla kar elde etmesini sağlayacaktır.

Müşteri memnuniyeti ile işletme karlılığı arasında literatürde teorik olarak ortaya koyulan ilişkinin ampirik olarak da pek çok araştırmacı tarafından sınındığı görülmektedir (Hallowell, 1996; Anderson, Fornell ve Lehmann, 1996; Yeung ve Ennew, 2000; Yeung ve Ennew, 2001; Bernhardt, Donthu ve Kennett, 2000). Bu araştırmaların bazıları süreli ve dönemsel olarak müşteri memnuniyeti ile işletmelerin karlılıkları arasındaki ilişkiyi incelerken, bazıları hizmet sektörü ve imalat sektörü gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeleri karşılaştırmıştır. Genellikle firma karlılığının göstergesi olarak işletme net gelirleri ele alınmıştır. Araştırmaların bulguları, müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu işletmelerde yıllar içerisinde satış grafiğinin yukarı yönlü değiştiğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında müşteri memnuniyeti ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve karlılık arasında da doğrusal bir ilişki söz konusudur.

## **2.2. Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Kavramı**

Müşteri memnuniyeti kavramı pazarlama araştırmalarının odak noktasında olmasına karşın bu araştırmaların çok büyük bir bölümü nihai tüketiciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak çoğu zaman işletmeler de kendi üretimlerini gerçekleştirmek veya üretimlerini desteklemek amacıyla diğer işletmelerin müşterileri olmaktadır. Bu durum tedarikçi işletmeler açısından endüstriyel müşteri memnuniyetinin önemini de ortaya koymaktadır. Zira mevcut pazarı endüstriyel alıcılar olan bir firma için söz konusu müşterisini memnun etmek yukarıda ifade edilen pozitif müşteri memnuniyeti çıktılarına ulaşmak anlamına gelmektedir.

Endüstriyel pazarların karakteristikleri ile ilgili geniş bilgi araştırmanın önceki kısımlarında aktarılmıştı. Buradan hareketle endüstriyel bir müşterinin ya da alıcının memnun edilebilmesinin nihai tüketicilerden farklı olacağı düşünülmektedir. Temel sorudur ki endüstriyel müşteri memnuniyeti ne demektir? Ne anlama gelmektedir? Literatür incelendiğinde bu soruya cevap arayan görece az sayıda da olsa bazı araştırmalar göze çarpmaktadır (Qualls ve Rosa, 1995; Tikkanen, Alajoutsijarvi ve Tahtinen, 2000; Schellhase, Hardock ve Ohlwein, 2000; Homburg ve Rudolph, 2001; Eggert ve Ulaga, 2002; Tikkanen ve Alajoutsijarvi, 2002; Gök, 2006; Tosun ve Emirza, 2014). Bu

araştırmalar genel olarak incelendiğinde, endüstriyel müşteri memnuniyeti ve ölçümüne ilişkin çabaların ortaya konulduğu anlaşılmaktadır.

Endüstriyel müşteri memnuniyetini ele alan çalışmalar, nihai tüketiciler üzerinde yapılan çalışmalarla kıyaslandığında bu çalışmaların oldukça geride olduğu ve literatürde bu alanda önemli bir boşluk olduğu anlaşılmaktadır. Homburg ve Rudolph (2001), endüstriyel müşteri memnuniyeti ile ilgili en iyi bilginin henüz bu alanda detaylı bir akademik çalışmanın olmadığı bilgisi olduğunu ifade etmeleri mevcut durumu net şekilde izah etmektedir. Diğer yandan Tektaş (2011) da endüstriyel pazarlama ile ilgili yapılan araştırmaları kategorize etmeye çalıştığı araştırmasında endüstriyel müşteri memnuniyeti ile ilgili çalışmaların ve genel olarak endüstriyel pazarlama literatürünün henüz istenilen uygunluk düzeyinde olmadığını vurgulamaktadır. Bununla beraber literatürdeki mevcut araştırmaların ışığında endüstriyel müşteri memnuniyeti kavramı kısmen de olsa açıklanabilir.

Endüstriyel pazarlamada müşteri memnuniyeti, örgütler arası değişim sürecinin çıktıları ve temel öğeleriyle yakından ilişkilidir. Bununla birlikte bu değişim süreci, nihai pazarlardaki işlem tabanlı ve kısa vadeli ekonomik sonuçlar üzerine yoğunlaşan bir değişimi değil, uzun vadeli hedeflere uzanan ve karşılıklı işbirliğine dayalı ilişki odaklı bir süreci ifade etmektedir (Tikkanen ve Alajoutsijarvi, 2002: 25-26). Homburg ve Rudolph (2001) da endüstriyel müşteri memnuniyetinin büyük ölçüde işletmeler arasındaki ilişkiler bağlamında nihai müşteri memnuniyetinden ayrılacağını belirtmektedir.

Endüstriyel müşteri memnuniyetinin işletmeler arasındaki ikili ilişkilerden doğması, esasında ilişkisel pazarlamanın gelişimi ile birlikte daha fazla üzerinde durulan bir kavram olmasını sağlamıştır. 1980'li yılların sonlarına doğru önemi daha çok ortaya çıkan ilişkisel pazarlamanın ortaya çıkış nedenlerinin en başında işletmeler arası rekabetin küresel düzeye ulaşması gelmektedir. Bu durum, stratejik olarak tedarikçilerle olan ilişkileri ve endüstriyel müşterilerin memnun edilmesini her iki işletme grubunun (alıcı-tedarikçi) başarısı açasından kritik bir konuma getirmiştir (Sheth, 2002).

işletmenin ilişkili olduğu pek çok grupta (iç müşteriler, dış müşteriler, rakipler, tedarikçiler, kar amacı gütmeyen kurumlar vb.) sürdürdüğu ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülmesinin, varlığını devam ettirme noktasında işletmeye önemli kazanımlar

sağlayacağını ifade eden Morgan ve Hunt (1994) en kritik ilişkilerin alıcılar ve tedarikçileri arasında olduğunu özellikle vurgulamaktadır. Nitekim ilişkisel pazarlama kavramının çıkış noktası da endüstriyel müşteriler ve onların tedarikçileri olan ilişkileridir. Endüstriyel pazarlarda yoğun olarak gerçekleşen bu ilişkiler günümüzde artan rekabetle daha sıkı hale gelmiş ve endüstriyel alıcıların memnuniyetini tedarikçi işletmeler için vazgeçilmez hale getirmiştir. Bu nedenle, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerinin sadakatini artırmak ve daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak için ilişkisel pazarlama uygulamalarına sıklıkla başvurmakta, uzun vadeli ve sağlıklı ilişkiler geliştirmek üzere gayret sarf etmektedirler (Kılıç ve Kendirli, 2005: 21).

Endüstriyel müşteri memnuniyetini kavramsallaştırmaya yönelik çalışmaların tümünde ortaya koyulan çabaların nihai müşteri memnuniyeti kavramından öteye geçebildiğini ifade etmek güçtür. Bu yönüyle endüstriyel müşteri memnuniyeti kavramının nihai müşteri memnuniyetinden kavramsal olarak tümüyle ayrı düşünülmemeyeceği ifade edilmelidir. Ancak Gök (2006) endüstriyel müşteri memnuniyetinin nihai müşteri memnuniyeti kavramından dört açıdan farklılaştığını ifade etmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (s. 80-84):

### ***Bilgi İşleme Süreci***

Nihai tüketiciler satın aldıkları mal ve hizmetlerle kendi kişisel veya ailevi ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla satın alma gerçekleştirirler. Bu süreçte yararlandıkları bilgi kaynaklarını da yalnızca kendileri değerlendirirler. Endüstriyel işletmelerde ise satın almadan sorumlu satın alma merkezi bulunmakta ve satın alma kararları pek çok kişinin katılımıyla gerçekleşmektedir. Bu noktada farklı kaynaklardan ürün ve hizmetlerle ilgili elde edilen bilgi bu merkezlerde görev yapan pek çok çalışan tarafından değerlendirilir ve nihai tüketiciye göre daha rasyonel bir karar alma meydana gelir. Endüstriyel işletmelerdeki bilgi işleme süreci memnuniyetin oluşmasında önemli ölçüde etkili olmaktadır.

### ***Kümülatif ve İlişkisel***

Endüstriyel pazarlarda firmalar arasında ilişki odaklı satın alma anlayışına yukarıda da değinilmişti. Bu kapsamda endüstriyel işletmeler için memnuniyet kısa dönemden ziyade uzun dönemde yapılan alışverişler ve bu süreçte yaşanan durumlara bağlı olarak

gelişmektedir. İşletmeler arasındaki tedarik süreçlerinde tek bir alışverişe odaklı değerlendirme söz konusu değildir. Özellikle önceki satın alma deneyimleri örgütsel hafızada saklanır ve memnuniyet kararı örgütsel belleğin ürettiği reaksiyona göre şekillenir. Kümülatif olmaktan kast edilen tüm bu tecrübelerin biriktirilmesi ve bütünlüyci bir karar alınmasıdır.

### ***Çift Yönlülük (Karşılıklı Olma)***

Endüstriyel müşteri memnuniyetini, nihaiden ayıran bir diğer özellik ise ilişkinin karşılıklı olmasıdır. Burada kast edilen her iki tarafın da satın alma olayında eşit güce sahip olmasıdır. Nihai müşterilerin satın alma sürecinde çoğu zaman müşteri pasiftir; satıcı işletme ise aktiftir. Diğer yandan endüstriyel pazarlarda alıcılar da satın alma büyüklüğü, firma büyüklüğü gibi pek çok özellikten dolayı satın almada etkin bir rol oynayabilmektedir. Bu bağlamda endüstriyel pazarların daha simetrik bir özellik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca endüstriyel alıcı, ürünün üretim aşamasından teslim aşamasına kadar sürecin tümünde aktif rol oynayarak memnuniyetin sağlanmasında farklı boyutların da oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

### ***Sosyal Boyut***

Endüstriyel pazarlarda alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerde mal ve hizmetin yanı sıra bilgi, deneyim ve uzmanlık gibi pek çok unsur daha değişime konu olabilmektedir. Ayrıca işletmeler arasındaki ilişkilerin uzun vadeli olması, aralarında işbirliği, güven ve bağlılık gibi hususların da gelişmesini zorunlu kılmaktadır. Bir işletme için tedarikçisi yalnızca mal ve hizmet satın aldığı bir firma değil stratejik bir partnerdir. İşletmeler ve çalışanları arasında oluşan sosyal bağ ve ilişkiler, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli roller üstlenmektedir. Bu açıdan endüstriyel tatmin yalnızca finansal veya kalite yönünden sağlanan bir durum değildir. Ekonomik olmayan yani yalnızca ilişki dinamikleri üzerine odaklanan bir tatminden de söz etmek mümkündür. Bu noktada iki işletmenin kültürel uyumu, çatışmaların çözümü gibi hususlar memnuniyet ortamının yaratılmasında etkili olabilmektedir.

Yukarıda ifade edilen bu dört temel husus çerçevesinde Gök (2006) endüstriyel müşteri memnuniyetini şu şekilde tanımlamaktadır:

*“Müşterinin alışveriş değişkenlerini etkileyebildiği bir ortamda, tedarikçinin ilişki süresince göstermiş olduğu ekonomik ve sosyal değişkenlere ilişkin performansın belli müşteri örgüt üyeleri tarafından karmaşık bir bilgi işleme süreci dâhilinde biriktirilmesi ve değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir süreçtir.”*

Endüstriyel müşteri memnuniyetinin farklılaşmasında temel hususun esasında işletmeler arasındaki ilişkilerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Firmalar arasında geliştirilen sosyal ve ekonomik bağlar, endüstriyel alıcıların tatmin edilmesinin nihai tüketicilere nazaran çok daha güç olmasına neden olmaktadır. Gerek uzun vadeli hedeflere odaklanılması gerekse bilgi işleme ve satın alma sürecinin karmaşık olması bunda temel neden olarak ileri sürülebilir. Diğer yandan firmaların satın alma sürecinde etkili olan dinamiklerin fazla ve etkili olması da memnuniyet oluşumunun zorlaşmasına neden olmaktadır. Bu durum, müşteri memnuniyetinin boyutlarının da endüstriyel pazarlarda karmaşıklaşmasına ve çeşitlenmesine yol açmaktadır.

### **2.2.1. Endüstriyel Müşteri Memnuniyetinin Boyutları**

Endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyetinin öncüllerini ortaya koyabilmek esasında nihai pazarlardakine nazaran çok daha güçtür. Nitekim literatürde de bu kapsamda araştırmacılar arasında henüz ortak bir fikir birliğine varılabilmiş değildir. Pek çok araştırmacı endüstriyel müşteri memnuniyetinin ölçümü konusunda yeterli akademik çalışmanın mevcut olmadığından yakınmaktadır (Schellhase, Hardock ve Ohlwein, 2000; Homburg ve Rudolph, 2001; Rosomme, 2003). Bu duruma neden olarak Gök (2006)'ün de çalışmasında ifade ettiği üzere bu pazarlarda alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkinin yapısal olarak nihai pazarlardan farklılaşması ve daha ilişki odaklı bir çalışma biçiminin olması gösterilebilir. Alıcı işletme ve tedarikçileri arasındaki gelişen çok yönlü bağlar, memnuniyet sürecinde hangi değişkenlerin belirleyici olduğunu ya da hangisinin daha baskın olduğunu tespit etmeyi de zorlaştırmaktadır.

İşletme ile müşterileri arasındaki ilişkinin sağlıklı olup olmadığını değerlendirmek üzere pazarlamacılar tarafından sıklıkla kullanılan müşteri memnuniyet ölçekleri, geçtiğimiz 30

yıllık süreçte pazarlama akademisyenlerince yoğun olarak çalışılmış bir alan olarak karşımıza çıksa da işletmeler bazında memnuniyet ölçümü üzerinde yoğunlaşan çalışmaların sayısı son derece sınırlıdır (Rosomme, 2003: 179).

Endüstriyel işletmelerde müşteri memnuniyetinin oluşumunu sağlayacak olan boyutların tespiti, firmaların memnuniyet düzeyinin sağlıklı şekilde ölçülebilmesi açısından önem taşımaktadır. Literatürde endüstriyel işletmelerin memnuniyet düzeyini ve ölçümünü inceleyen çalışmalar mevcuttur (Schellhase, Hardock ve Ohlwein, 2000; Homburg ve Rudolph, 2001; Rosomme, 2003, Gök, 2006; Selim, Selim ve Eroğlu, 2011; Tosun ve Emirza, 2014; Özmısır, 2014). Ancak bu çalışmalar incelendiğinde, pek çoğunda müşteri memnuniyetinin ölçümünde bazı benzer boyutlar ortaya konulmakla birlikte, genel anlamda boyutların birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Buna rağmen söz konusu araştırmalar incelenerek ortak yönleri veya bütünlüycü bir yaklaşım da sergilemek mümkündür. Bu bağlamda literatürdeki ilgili çalışmalarda ortaya koyulan boyutları incelemekte yarar vardır.

#### **2.2.1.1. Endüstriyel Müşteri Memnuniyetinin Ölçümüne Yönelik Çalışmalar**

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçümüne ilişkin literatürde öncü çalışmalardan biri Homburg, Krohmer ve Cannon (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Almanya ve Amerika’da faaliyet gösteren 511 üretici işletme üzerinde yürütülen araştırmada endüstriyel müşteri memnuniyetinin “**Algılanan Kalite**”, “**Algılanan Esneklik**” ve “**Algılanan Bilgi Paylaşımı**” boyutları ile ölçülebileceği ileri sürülmektedirler.

İşletmeler bağlamında müşteri memnuniyetinin öncüllerini tespit etmeye yönelik bir diğer çalışma ise Rosomme (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. İşletmeler arası alıcı-tedarikçi memnuniyetinde etkili olabilecek boyutları teorik olarak inceleyen çalışmada, memnuniyetin en önemli boyutu olarak “**Bilgi Memnuniyeti**” ifade edilmiştir. Bilgi memnuniyetinin satın alma öncesinde, satın alma kararı ve sonrası ile ürün performans değerlendirmesi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu vurgulanmıştır. Diğer boyutlar olarak ürün ve hizmetlere ilişkin “**Performans Memnuniyeti**” ile “**Nitelik Memnuniyeti**” son olarak da tedarikçi işletme personeli ile işletme arasındaki etkileşimi içeren “**Personelden Memnuniyet**” boyutları ifade edilmiştir.



Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçüm modeli üzerine yazılım sektöründe faaliyet gösteren 417 işletme üzerinde yürüttüğü ampirik araştırma ile söz konusu ölçüme ilişkin detaylı bir ölçek geliştirme çalışması gerçekleştiren Eroğlu (2005), çalışmasında 6 boyutlu bir ölçüm önermektedir. Araştırmaya göre endüstriyel bir işletmenin memnuniyeti aşağıdaki öncüllere bağlıdır:

- *Ürünün Özellikleri ile İlgili Memnuniyet*
- *Taşıma ve Teslimatla İlgili Memnuniyet*
- *Satış Temsilciliği ile İlgili Memnuniyet*
- *Ürünün Tasarımı ile İlgili Memnuniyet*
- *Müşteri Hizmetleri ile İlgili Memnuniyet*
- *Fiyatlandırma ve Faturalama ile İlgili Memnuniyet*

Endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyeti ve ölçümü ile ilgili bir diğer kavramsal çalışmada Gök (2006), endüstriyel satın almalarda memnuniyet ölçümünün zor olmasının başlıca sebebini satın alma sürecinde birden fazla kişinin yer almasına bağlamaktadır. Ona göre sağlıklı bir müşteri memnuniyeti ölçümü doğru boyutların tespit edilmesinin yanı sıra satın alma merkezindeki birden fazla kişiyle yapılacak ölçümlerin karşılaştırılması ile mümkün olabilecektir. Bu düşüncüyü Rosomme (2003) da desteklemektedir. Ona göre de örgüt içerisinde bir kişiden alınan bilgi ile memnuniyet ölçümü güç görünmektedir. Bununla birlikte Gök (2006) endüstriyel müşteri memnuniyetinde kritik rol oynayabilecek faktörleri şu şekilde açıklamaktadır:

- *Ürün ve Hizmetlerin Kalitesi*
- *Ticari Şartlar (Sözleşmeler)*
- *Sipariş İşleme ve Teslimat Süreci*
- *Tedarikçi İşletme Personelinin Alıcı İşletme ile İlişkileri*
- *Satış Personelinin Özellikleri*
- *Müşteri Ziyaret Raporları*
- *Şikâyet Yönetim Süreci*

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeği geliştirme konusunda literatürde en kapsamlı çalışma Homburg ve Rudolph (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmanın temel amacı literatürde endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçümüne yönelik boşluğun doldurulmasıdır. Ölçek geliştirme öncesinde enerji, kimya, makine endüstrisi

ve yiyecek-içecek sektörünü kapsayan çok geniş bir skalada 25 farklı işletmeden 75 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar nihai müşteriler üzerinde yoğunlaşan çalışmalar ve yaptıkları görüşmeler neticesinde ortaya koydukları teorik boyutları, başta Almanya ve Fransa gibi sanayi alanında gelişmiş ülkeler olmak üzere toplam 12 Avrupa ülkesinde 2500'ün üzerinde bir örneklem grubu ile geniş çaplı bir saha araştırmasında deneysel olarak sınımlıdır. Tek bir ürün veya işletme grubuna yönelik olmayan ve tüm endüstriyel işletmelerde uygulanabilecek bir ölçek geliştirmeyi hedefleyen Homburg ve Rudolph (2001), geliştirdikleri ve “**INDSAT (Industrial Satisfaction)**” adını verdikleri ölçeklerinde şu boyutlara yer vermişlerdir:

- *Ürünlerle İlişkin Memnuniyet*
- *Satış Personelinden Memnuniyet*
- *Ürüne İlişkin Bilgi*
- *Sipariş İşleme Süreci*
- *Teknik Servise İlişkin Memnuniyet*
- *Tedarikçide Çalışan Personelden Memnuniyet*
- *Şikâyet Yönetim Sürecinden Memnuniyet*

**Tablo 7**

**Alıcı ve Tedarikçi İşletmeler Arasında Sorun Yaşanan Temel Alanlar**

Sorun Yaşanan Alan	%
Tedarikçilerin ürün politikaları (ürün çeşitliliği veya yeni ürün geliştirme)	46
Sahada çalışan personel (ziyaret sıklığı, yeterliliği ve sorun çözme becerisi/yetkisi)	45
Sipariş işleme süreci (teslim tarihlerine uygun teslimat vb.)	45
Perakendeci işletmelere stant (raf) hizmetleri	42
Tedarik koşulları (minimum sipariş, teslimat sıklığı vb.)	28
Paketleme ve ambalaj (taşıma ve depolamaya uygun)	20
Satış promosyonları (promosyon kampanyalarının organizasyonu, koordinasyon ve uyg.)	13
İskonto (indirim) sistemleri	13
Tüketici reklamları (yoğunluk, kampanyalarda alıcı işletme ile işbirliği)	12

**Kaynak:** Schellhase, R., P. Hardock and M. Ohlwein (2000), “Customer Satisfaction in Business to Business Marketing: The Case of Retail Organizations and Their Suppliers”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 2/3 s. 110.

İşletme pazarlarında memnuniyet ölçümü bağlamında Schellhase ve arkadaşlarının (2000) yürüttükleri çalışmada yiyecek-içecek endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler

üzerinde ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında Schellhase ve diğ. (2000), mevcut literatür ve yaptıkları görüşmeler neticesinde işletmeler ile tedarikçileri arasında en çok sorun yaşanan alanları tespit etmeye çalışmışlardır. Buna ilişkin detaylar Tablo 7’de aktarılmıştır. Akabinde satış yöneticisi, teslim alma uzmanı, mağaza müdürü ve diğer yöneticilerden oluşan 146 kişilik bir örneklem ile yapılan saha araştırması ile endüstriyel müşteri memnuniyetine ilişkin –açıklanan varyanslara göre- 10 boyutlu bir yapı ortaya koymuşlardır. Bu yapı aşağıdaki boyutları içermektedir:

- *Tedarikçi firmanın satış personeli*
- *İşbirliği derecesi*
- *Fiyatlandırma ve ödeme koşullarının yönetimi*
- *Kalite ve esneklik*
- *Ürün yönetimi*
- *Teslimat performansı*
- *Stant (raf) hizmetleri*
- *Paketleme ve lojistik*
- *Satış geliştirme ve promosyonlar*
- *Diğer koşulların uygunluğu*

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçümüne ilişkin çalışmalar incelendiğinde, memnuniyeti belirleyen unsurların ne olduğu konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliğinden bahsetmenin olası olmadığı görülmektedir. Buna benzer bir durum esasında nihai müşteri memnuniyeti için de geçerlidir. Nitekim işletmelerin ürettiği ürüne göre nihai müşterilerin değerlendirme kriterleri ve dikkate aldığı noktalar farklılaşabilmektedir. Hatta bu çeşitlenmenin nihai pazarlarda endüstriyel pazarlardakine nazaran çok daha fazla olduğu da söylenebilir.

Endüstriyel pazarlarda işletmelerin tedarikçilerinden memnuniyetlerini etkileyen çok farklı dinamiklerin olduğu da bir gerçektir. Bu konuda tedarikçi seçiminde etkili olan faktörlerin de aynı zamanda işletmeler tarafından bir memnuniyet kriteri olarak değerlendirilebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim tedarikçi seçiminde dikkate alınan pek çok hususun, memnuniyet ölçümlerinde bir boyut olarak ortaya konduğu yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. Buna örnek olarak Sarıoğlan (2010)’ın konaklama işletmelerinde tedarikçi seçim kriterlerini belirlemeye yönelik çalışması

verilebilir. Söz konusu çalışmada tedarikçi işletmeler tarafından sunulan satış sonrası destek hizmetleri, teknik destek ve eğitim, değişime cevap verebilme, iletişim etkinliği, teknik kapasite, üretim koşulları, ödeme şartları ve ürünle ilgili özellikler tedarikçi seçiminde etkili olan hususlar olarak dile getirilmektedir. Diğer yandan Türkiye'nin en önde gelen sanayi kuruluşlarından Arçelik A.Ş.'de ise bu hususların yanı sıra tedarikçi işletme seçiminde işletmenin sahip olduğu kalite yönetim sistemleri, çevre duyarlı uygulamaları ve iş etiğine bağlılık gibi unsurların da dikkate alındığı ifade edilmektedir. Bunların yanı sıra teknik altyapı, lojistik, işbirliği ve fire miktarlarının da bir işletmenin tedarikçi portföyüne dâhil edilmede etkili olduğu belirtilmektedir (www.arcelikas.com, Erişim Tarihi: 05.05.2015).

Endüstriyel işletmelerde memnuniyeti inceleyen diğer akademik çalışmalara bakıldığında yine yukarıda ifade edilen hususlara yakın bir boyutlandırma yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak bazı çalışmalarda alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi boyutlarının da memnuniyet boyutu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin Tosun ve Emirza (2014) ilişkilerin kalitesi ve güvenilirliği memnuniyetin alt değişkenleri olarak ele almışlardır. Diğer yandan Cacades ve Paparoidamis (2007)'in çalışmasında iletişim bir memnuniyet ögesi olarak ele alınmıştır. Bunların yanı sıra Askarazad ve Babakhani (2015) şirket imajının, Selim ve arkadaşları (2011) problem çözme durumunun memnuniyetin önemli belirleyicileri olduğunu ifade etmişlerdir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere endüstriyel müşteri memnuniyeti ile ilgili çok sayıda çalışmada bazı ortak ve farklı boyutlar ortaya konulmuştur. Bu değişkenleri daha net açıklayabilmek adına söz konusu boyutlar yer aldıkları çalışmalara ilişkin özet yöntem ve örneklem bilgisi Tablo 8'de bir araya getirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda hem uygulamalı çalışmalarda yer alan boyutlar hem de endüstriyel müşteri memnuniyetinde teorik olarak yer alması gerekli olan boyutları irdeleyen çalışmalar birlikte Tablo 8'e dahil edilmiştir.

**Tablo 8**  
**Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Ölçümünde Yer Alan Boyutlar**

Çalışmanın Yazarı ve Yılı	Türü	Örneklem	Çalışmada Yer Alan Boyutlar
<b>Schellhase, Hardock ve Ohlwein (2000)</b>	<i>Uygulamalı</i>	<b>146</b> (Perakendeci İşletmeler)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tedarikçi Firmanın Satış Personeli</li> <li>*İşbirliği Derecesi</li> <li>*Fiyatlandırma ve Ödeme Koşullarının Yönetimi</li> <li>*Kalite ve Esneklik</li> <li>*Ürün Yönetimi</li> <li>*Teslimat Performansı</li> <li>*Stant (raf) Hizmetleri</li> <li>*Paketleme ve Lojistik</li> <li>*Satış Geliştirme ve Promosyonlar</li> <li>*Diğer Koşulların Uygunluğu</li> </ul>
<b>Homburg, Krohmer ve Cannon (2001)</b>	<i>Uygulamalı</i>	<b>511</b> (Sanayi İşletmeleri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Algılanan Kalite</li> <li>*Algılanan Esneklik</li> <li>*Algılanan Bilgi Paylaşım Düzeyi</li> </ul>
<b>Homburg ve Rudolph (2001)</b>	<i>Uygulamalı</i>	<b>2552</b> (12 Avrupa ülkesinde Enerji, Kimya, Makine ve Yiyecek-İçecek Sektörlerindeki İşletmeler)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ürünlere İlişkin Memnuniyet</li> <li>*Satış Personelinden Memnuniyet</li> <li>*Ürüne İlişkin Bilgi</li> <li>*Sipariş İşleme Süreci</li> <li>*Teknik Servise İlişkin Memnuniyet</li> <li>*Tedarikçide Çalışan Personelden Memnuniyet</li> <li>*Şikâyet Yönetim Sürecinden Memnuniyet</li> </ul>
<b>Rosomme (2003)</b>	<i>Teorik</i>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Bilgi Memnuniyeti</li> <li>*Performans Memnuniyeti</li> <li>*Nitelik (ürün ve hizmet) Memnuniyeti</li> <li>*Tedarikçi İşletme Personelinden Memnuniyet</li> </ul>
<b>Eroğlu (2005)</b>	<i>Uygulamalı</i>	<b>417</b> (Yazılım Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ürünün Özellikleri</li> <li>* Taşıma ve Teslimat Süreci</li> <li>* Ürün Tasarımı</li> <li>* Satış Temsilciliği</li> <li>* Müşteri Hizmetleri</li> <li>* Fiyatlandırma ve Faturalama</li> </ul>

**Tablo 8'in devamı**

<b>Çalışmanın Yazarı ve Yılı</b>	<b>Türü</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Çalışmada Yer Alan Boyutlar</b>
<b>Gök (2006)</b>	<i>Teorik</i>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ürün ve Hizmetlerin Kalitesi</li> <li>*Ticari Şartlar (Sözleşmeler)</li> <li>*Sipariş İşleme ve Teslimat Süreci</li> <li>*Tedarikçi İşletme Personelinin</li> <li>*Alıcı İşletme ile İlişkileri</li> <li>*Satış Personelinin Özellikleri</li> <li>*Müşteri Ziyaret Raporları</li> <li>*Şikâyet Yönetim Süreci</li> </ul>
<b>Caceres ve Paparoidamis (2007)</b>	<i>Uygulamalı</i>	<b>234</b> (Reklam Hizmetleri, TV-Radyo ve Medya İşletmeleri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ticari Hizmetlerin Kalitesi</li> <li>*Firmalar arası İletişim</li> <li>*Teslimat Süreçleri</li> </ul>
<b>Selim, Selim ve Eroğlu (2011)</b>	<i>Uygulamalı</i>	<b>134</b> (Uluslararası İmalat Firması Müşterisi Distribütör ve Zincir Mağaza İşletmeleri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Üretim Koşulları</li> <li>*Talep ve Şikâyetlere Duyarlılık</li> <li>*Problem Çözme Yetenekleri</li> <li>*Ürün ve Hizmet Kalitesi</li> <li>*Satış Elemanlarından Memnuniyet</li> </ul>
<b>Tosun ve Emirza (2014)</b>	<i>Uygulamalı</i>	<b>59</b> (Demir-Çelik İşletmesi Yöneticileri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*İlişkilerin Kalitesi</li> <li>*Firmanın Hizmetleri</li> <li>*Güvenilirlik ve İtibarlı Olma</li> <li>*Ürün Kalitesi</li> <li>*Tedarikçi İşletme Personelinin Davranışları</li> </ul>

### **2.2.1.2. Araştırma Kapsamında İncelenen Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Boyutları**

Tablo 8, endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde sınırlı sayıda inceleme yapan ampirik ve teorik çalışmalarda yer alan boyutları ortaya koymaktadır. Bunlar arasında bazı noktalarda benzerliklerin olduğunu, bazı noktalarda ise çok farklı boyutların araştırmacılar tarafından ele alındığı ve incelendiği öncesinde de dile getirilmişti. Burada belirtilmesi gereken husus şudur ki literatürde endüstriyel müşteri memnuniyetini inceleyen çalışmalar arasında hizmet endüstrisine, daha da spesifik olarak otelcilik

sektörüne yönelik bir araştırmanın yer almadığı literatür taraması sonucunda anlaşılmıştır.

Araştırmanın temel inceleme alanını oluşturan otel işletmeleri, göstermiş oldukları hem hizmet hem de bir endüstri işletmesi olma özelliğinden hareketle diğer işletmelere göre farklı yönetsel ve yapısal özellikler gösteren işletmeler arasındadır. Bu bağlamda, otel işletmeleri özelinde bir araştırmanın gerçekleştirilmemiş olması, bu alanda faaliyet gösteren işletmelerde endüstriyel müşteri memnuniyetinin ölçümü konusunda başlangıçta net olmayan bir tablo çizilmesine neden olsa da özellikle Homburg ve Rudolph (2001)'un çalışmasının yiyecek-içecek gibi hizmet sektöründe yer alan işletmeleri örnekleme dâhil etmesi ve söz konusu bu çalışmanın tüm sektörlerle yönelik uygulanabilecek bir ölçek geliştirme çabası içinde olmaları, mevcut araştırmanın temel referans alınarak bir boyutlandırmaya gidilmesine olanak tanımıştır. Bunun yanında literatürde ortaya konulan boyutların sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerle teyit edilmesi ile nihai boyutlandırma gerçekleştirilmiştir<sup>3</sup> Bu bağlamda araştırmaya dâhil edilen boyutlar Şekil 15'te gösterilmektedir.

<b>Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti</b>	<b>(1) Ürüne ve Hizmet Kalitesine İlişkin Memnuniyet</b>
	<b>(2) Satış Personelinden Memnuniyet</b>
	<b>(3) Satış Desteği ve Teknik Servisten Memnuniyet</b>
	<b>(4) Taşıma ve Teslimat Sürecinden Memnuniyeti</b>
	<b>(5) Sipariş İşleme Sürecinden Memnuniyet</b>
	<b>(6) Teknik Altyapı ve Yeterlilik</b>
	<b>(7) Fiyatlandırma ve Ödeme Koşulları</b>

**Şekil 15. Araştırmada İncelenen Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Boyutları**

<sup>3</sup> Araştırmada kullanılan “Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Ölçeği”ne yönelik detaylar ve ölçeğin nasıl oluşturulduğuna ilişkin kapsamlı bilgi, araştırmanın 5. Bölümü’nde detaylı olarak aktarılmıştır.

### **2.2.1.2.1. Ürün ve Hizmet Kalitesine İlişkin Memnuniyet**

Ürün ve hizmet kalitesi veya diğer bir ifadeyle performansı gerek nihai müşteri memnuniyeti gerekse endüstriyel müşteri memnuniyetinin en temel öncülü olarak değerlendirilebilir. Zira pek çok teorik ve ampirik araştırmada ürün ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ve güçlü ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur (Olhovsky ve Miller, 1972; Anderson ve Sullivan, 1993; Fornell ve diğ., 1996; Cronin, Brady ve Hult, 2000).

Endüstriyel alıcılar için de bu yukarıdaki durumun aynı şekilde geçerli olduğunu ifade etmek gerekir. Bununla birlikte endüstriyel alıcıların satın aldığı ürün ve hizmetlerin çeşitliliği ve miktarı göz önünde bulundurulursa, ürün ve hizmet kalitesinin endüstriyel müşteri memnuniyeti oluşumundaki rolü daha net şekilde anlaşılabilir. Çünkü, endüstriyel işletmeler, hammadde, mamul, yarı-mamul, tesis, makine, ekipman, ofis donanımları, arazi, tesis ve destek hizmetleri gibi çok geniş bir skalada satın alım gerçekleştirmektedirler (Bingham ve Raffield, 1990: 15; Hutt ve Speh, 2010: 24-25).

Qualls ve Rosa (1995) endüstriyel alıcılar için tedarikçileri değerlendirmede başlıca kriterin ürün ve hizmetlerin kalitesi olduğunu belirtmektedir. Endüstriyel müşteri memnuniyetini inceleyen çalışmalara bakıldığında, ürün ve hizmet kalitesinin neredeyse tüm çalışmalarda memnuniyetin belirleyicisi olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Hatta bu konuda araştırmacılar arasında bir konsensüs olduğu da ifade edilebilir (Homburg, Krohmer ve Cannon, 2001; Homburg ve Rudolph, 2001; Rosomme, 2003; Caceres ve Papparoidamis, 2007). Bu kapsamda, ürün ve hizmetlerin işletmelerin beklentilerini karşılaması, işletme standartlarına uygun ürün ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi ve en önemlisi güvenilir ürün ve hizmet sunmanın endüstriyel memnuniyet üzerindeki etkisinin oldukça önemli olacağı söylenebilir.

### **2.2.1.2.2. Tedarikçi İşletme Personeli ve Satın Alma Sonrası Hizmetlerden Memnuniyet**

Satış temsilcileri, alıcı işletme ile yakın diyalog halinde olan ve tedarikçi ile alıcı işletme arasında aynı zamanda bir köprü işlevi gören çalışanlar olarak ifade edilebilir. Satış temsilcileri, tedarikçi işletmeler açısından önemli olduğu kadar alıcı işletmeler açısından da önem arz eder. Yeni ürünlerin tanıtımı, satışı yapılan ürünlerin takibi, satış sonrası



hizmetler ve şikâyetlerle ilgilenme gibi pek çok noktada satış temsilcileri alıcı işletme ile yakın ilişki içindedir (Aslan, 2012: 406-407). Bu noktada alıcı işletmelerin beklentilerinin tespiti hususunda da satış temsilcileri önemli birer bilgi kaynağı durumundadır. Tedarikçi işletme personeli şüphesiz ki yalnızca satış temsilcilerinden ibaret değildir. İşletme merkezindeki faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan çalışanlar da zaman zaman alıcı işletme ile muhatap olabilmektedir. Bu açıdan tedarikçi işletme personelinden memnuniyet, hem satış temsilcilerinin hem de işletme içi personelin performanslarının birlikte değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilebilir.

Tedarikçi işletme personelinin kendi sattığı ürün ve hizmetlere ilişkin detaylı bilgi sahibi olması ve işletmeye karşı tutumunun alıcı işletmelerin memnuniyetinde etkili olabileceği ileri sürülmektedir (Schellhase ve diğ., 2000; Homburg ve Rudolph, 2001). Satış temsilcileri aynı zamanda müşteri şikâyetleri ve satın alma süreçlerinde yaşanan problemlere karşı da duyarlı olmak durumundadır. Bu noktada alıcı işletme, satış temsilcisinin şikâyetlere dönüş süresini, ilgi ve desteğini memnuniyet bağlamında değerlendirecektir. Nitekim endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeklerinin önemli bir bölümünde tedarikçi işletme personelinden memnuniyet, bir öncül olarak modellere dâhil edilmiştir (Eroğlu, 2005; Gök, 2006; Selim, Selim ve Eroğlu, 2011; Tosun ve Emirza, 2014).

Endüstriyel müşteri memnuniyetini etkileyen bir diğer husus ise satın alma sonrası tedarikçi işletmelerin sundukları hizmetlerdir. Satış sonrası hizmetler, ürünün satın alınmasından sonra müşterileri sadık kılmak için, ürünlerin kullanımını destekleyici bütün faaliyetler olarak adlandırılabilir (Gairdelli ve diğ., 2007: 145). Bu kapsamda, bilgi ve doküman desteği, teknik destek, eğitim, satış sonrasında alıcı işletmenin isteklerine duyarlılık ve sundukları teknik destek ve bakım onarım ve fatura takibi gibi hizmetler, müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır (Aslan, 2012: 409). Nitekim Özmısır (2015)'ın araştırması bu tezi ampirik olarak doğrulamaktadır. Bunun yanı sıra gerek satış esnasında gerekse satış sonrası şikâyet yönetiminin de müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği anlaşılmaktadır. Özellikle müşteri şikâyetleri ile ilgilenmenin müşteri memnuniyetini artırdığına yönelik araştırma sonuçları da mevcuttur (Johnson ve diğ., 2001; Karatepe, 2006; Orshinger, Valentini ve Angelis, 2010).

### 2.2.1.2.3. Taşıma ve Teslimat Sürecinden Memnuniyet

Taşıma ve teslimat süreçleri, bir diğer ifadeyle lojistik hizmetleri endüstriyel alıcıların memnuniyetinde en kritik noktalardan birini oluşturmaktadır. Bu durumun esasında en temel nedeni olarak pazar koşulları ve artan rekabet gösterilebilir. Aynı zamanda işletmelerin günümüzde minimum stok hatta sıfır stok politikaları ile çalışmak istemeleri tedarikçilerin lojistik hizmetlerine daha da önem vermesini gerekli kılmaktadır. Öyle ki üretim sürecinde bir aksamanın yaşanmaması için doğru ürünün doğru zaman ve koşullarda alıcı işletmeye ulaştırılması oldukça kritik konudur.

İlk madde ve malzeme, yedek parça ve nihai ürünlerin satıcılardan tüketici, kullanıcı ve/veya alıcılara kadar hareket ettirilmesiyle ilgili strateji ve faaliyetlerin yönetimi olarak ifade edilen lojistik yönetimi, alıcı işletmelerin memnuniyetinde olduğu kadar tedarikçi işletmelerin rekabet gücü elde etmesi ve karlılığın artırılmasıyla da yakından ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kayabaşı, 2007; Gümüş, 2009).

Endüstriyel anlamda lojistik, kolaylaştırıcı hizmetler grubuna dâhil olmakla birlikte (Altuntaş ve Tuna, 2009) dağıtım kanalı fonksiyonunun yerine getirilmesinde önemli rolü olan bir uygulamadır (Balta, 2006: 167-169). Bu kapsamda lojistik hizmetleri; depolama, yükleme ve boşaltma, envanter yönetimi, sipariş işleme ve taşıma işlevlerini yerine getirmektedir (Aslan, 2012: 358-362).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de önemli bir gelişme kat eden lojistik uygulamaları (Akyıldız, 2004) endüstriyel müşteri memnuniyeti bağlamında alıcı işletmeler tarafından oldukça önemsenen bir husustur. Özellikle taşıma ve teslimatında özen gösterilmesi gereken malzeme, hammadde, makine veya ekipmanların satın alınması sürecinde taşıma tedarik zincirinin en önemli aşamalarından birini oluşturmaktadır. Tedarik edilen ürünün zamanında teslim edilmesi, teslimat süresince oluşabilecek hasarların tedarikçi işletmeler tarafından üstlenilmesi endüstriyel işletmelerin üzerinde önemle durduğu hususlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte taşınması gerçekleştirilen malzeme ve ekipmanın gerektirdiği koşullarda (Et ve süt ürünlerinin soğutuculu araçlarda, kırılabilir malzemenin gerekli izolasyon ve koruma ile taşınması vb.) ve güvenli bir şekilde işletmelere ulaştırılmasının memnuniyet üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu yapılan araştırmalardan da anlaşılmaktadır (Homburg ve Rudolph, 2001; Eroğlu, 2005).

### 2.3. Endüstriyel Bir Pazar Olarak Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri, kendine has üretim özellikleri, sunduğu hizmetler ve hitap ettiği müşteri grupları ile genel olarak işletmelerin uzmanlaşmış bir türü olarak kabul edilebilir (Batman ve Doğdubay, 2010: 4). En basit şekliyle “*Evden uzaktaki ev*” olarak adlandırılabilir otel işletmelerini (Sheela, 2002: 6), misafirlerine yalnızca konaklama hizmeti sunan birer işletme olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Aksine otel işletmeleri, konaklama hizmetinin yanında yiyecek-içecek, kongre, konferans organizasyonları, rekreasyon ve eğlence hizmetleri gibi çok geniş bir skalada hizmet üretimini ve satışını aynı mekanda gerçekleştiren işletmeler olarak turizm endüstrisinin asli unsurlarından birini teşkil etmektedir (Batman, 2015: 16). Bu yönüyle otel işletmeleri, çok sayıda sektörün ürettiği mal ve hizmetleri satın alan, hem bir hizmet işletmesi hem de bir endüstri işletmesi niteliğine sahip işletme türü olarak da ifade edilebilir (Batman ve Soybalı, 2009: 93; Batman ve Demir, 2015: 105).

Yukarıda genel hatları ile sunduğu hizmetlere değinilen otel işletmelerinin endüstriyel bir alıcı olarak değerlendirilmesinde şüphesiz ki çok geniş bir yelpazede satın alma gerçekleştirmesinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda otel işletmesi kavramını netleştirmekte ve sunulan hizmetleri detaylandırmakta yarar vardır. Zira çoğu zaman konaklama işletmesi kavramı ile otel işletmesi kavramları literatürde birbirini yerine kullanılmakta ve bu durum da bir karmaşaya neden olmaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki “**Konaklama İşletmesi**” daha makro bir kavramdır. Otel işletmesi ise, konaklama sektörünün moteller veya hosteller gibi alt alanlarından birini oluşturmaktadır. Benzer şekilde 4 veya 5 yıldızlı oteller de otel işletmelerinin bir alt kolunu oluştururlar (Batman, 2015: 21). Araştırma kapsamında “**Otel İşletmeleri**” incelendiğinden, konu otel işletmeleri özelinde değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Turizm endüstrisinin en önemli aktörleri arasında yer alan otel işletmeleri Türkiye’de yürürlükte bulunan mevzuat çerçevesinde şu şekilde tanımlanmaktadır (Andaç, 2013: 162):

*“Oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, spor ve eğlence gibi ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde barındıran tesislerdir.”*

Bir diğerk tanımda ise Özel (2012), otel işletmelerini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (s. 7)

*“Otel işletmeleri, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir.”*

Her iki tanımdan da anlaşılacağı üzere otel işletmelerinin başlıca işlevi, misafirlerine konaklama hizmeti sunmaktır. Nitekim Özel (2012) de bir otel işletmesinin temel yeteneğinin sağlıklı ve hijyenik bir konaklama hizmeti sunmak olduğunu, diğerk unsurların olmasa da olabileceğini vurgulamaktadır. Ancak günümüzde üst düzeyde profesyonel hizmet üretimi gerçekleştiren otel işletmeleri, otelin türüne göre farklılık göstermekle birlikte çok farklı hizmetleri müşterilerine sunmaktadır. Bu hizmetleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sheela, 2002: 6):

- Yiyecek-İçecek Hizmetleri (Restoran ve bar birimlerinde)
- Rekreasyon ve Animasyon Hizmetleri (Konserler, fitness merkezi, yüzme havuzu vb.)
- Transfer Hizmetleri
- Toplantı Hizmetleri (Kongre, konferans, sempozyum vb.)
- Banket ve Ziyafet Hizmetleri
- Araç Kiralama Hizmetleri
- Kuru Temizleme Hizmeti
- Spa-Masaj ve Kişisel Bakım Hizmetleri

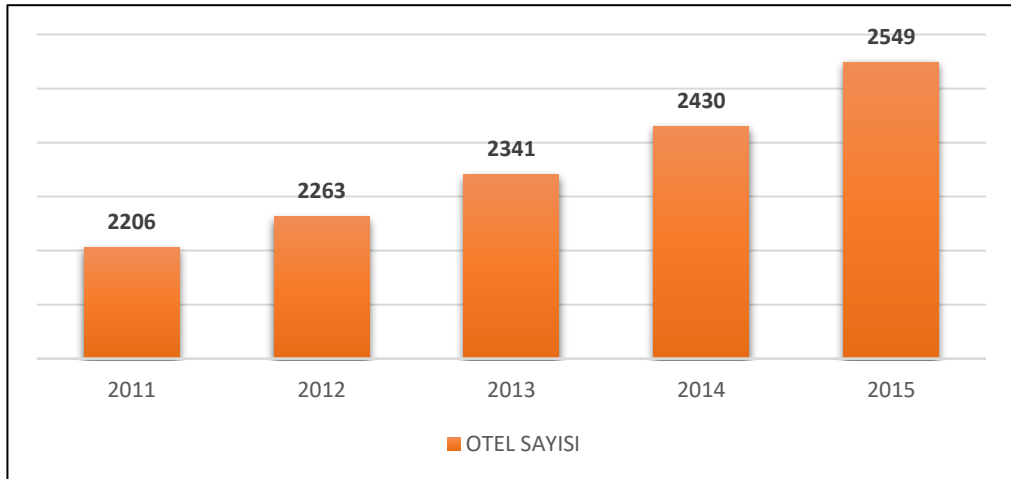
Bu hizmetlerin yanı sıra otel işletmesinin hizmet faaliyetlerinin devamı için destekleyici veya kolaylaştırıcı mal ve hizmetleri satın aldığını da belirtmek gerekir. Öyle ki peyzaj hizmetleri, reklam ve tanıtım hizmetleri, teknoloji ve bilişim hizmetleri, eğitim hizmetleri, sigorta ve finans hizmetleri gibi soyut; yiyecek-içecek üretimi ve odalar bölümü için gerekli malzeme ve ekipmanlar ile ofis malzemeleri gibi somut pek çok ürün otel işletmesinin satın alma yaptığı birkaç kalemden biri olarak ifade edilebilir. Bu noktada bir otel işletmesinin satın alma yaptığı kalemlerin de çok çeşitli olduğu ifade edilmelidir. Tüm bu ürün ve hizmetlerin satın alınması, esasında bir otel işletmesinin

endüstriyel alıcı olarak önemini ve büyüklüğünü ortaya koymakta, bunun yanı sıra çok geniş bir tedarikçi gurubu ile de yakın işbirliği içinde olması gerekliliğini açıklamaktadır.

Endüstriyel alıcıların en önemli özelliklerinden biri de araştırmanın ilgili kısmında da dile getirildiği üzere belirli bölgelerde yoğunlaşmaları ve çok büyük miktarlarda satın alma yapmalarıdır. Bu durumu daha net ortaya koyabilmek adına Türkiye’de otel işletmelerinin mevcut durumunu incelemek gerekmektedir. Zira Türkiye, Dünya turizminde ağırladığı turist sayısı ve elde ettiği turizm gelirleri ile önemli bir potansiyeli barındıran başlıca ülkelerden biri konumundadır. Nitekim Dünya Turizm Örgütü’nün 2016 yılında yayınladığı rapora göre Türkiye ağırladığı 41 Milyon 617 Bin turist ve elde ettiği 31,5 Milyar dolar gelir ile uluslararası turist varışlarında 6. turizm gelirlerinde ise 12. sırada yer almaktadır (Tourism Highlights, 2016).

Türkiye’nin uluslararası turizm pazarından aldığı payda sahip olduğu otel işletmelerinin rolü oldukça büyüktür. Turizmin olmazsa olmaz öğelerinden biri olan turizm işletmelerinin (Hacıoğlu ve Avcıkurt, 2008: 6) bu kapsamda en önemli kısmını oluşturan otel işletmelerinin sayısı ve sahip oldukları yatak kapasiteleri de her geçen yıl artmaktadır.

**Grafik 1**  
**Yıllara Göre Türkiye’deki Turizm İşletme Belgeli Otel Sayısı\***



\*Turizm yatırım belgeli tesisler dâhil değildir. 1,2,3,4 ve 5 yıldızlı otelleri içermektedir.

**Kaynak:** “Tesis İstatistikleri”, [www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr](http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr), E.T: 15.10.2016

Grafik 1 incelendiğinde, Türkiye'deki otel sayısının düzenli olarak artış gösterdiği görülmektedir. 2015 yılı itibariyle turizm işletme belgeli otel sayısı 2549'a ulaşmıştır. Aynı zamanda söz konusu otel işletmeleri 340.113 odada 709.252 yatak kapasitesine sahiptirler (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr). Bu tesisler içerisinde en yüksek yatak kapasitesine sahip grupları ise 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Öyle ki 1223 (**5 Yıldızlı:** 523 Tesis, **4 Yıldızlı:** 700 Tesis) 4 ve 5 yıldızlı tesis 600.000'e yakın yatak kapasitesine sahiptir (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr)

Önemli yatak kapasitesine sahip bir diğer grupta ise belediye belgeli tesisler yer almaktadır. 2015 yılı itibariyle belediye belgeli otel sayısı 5.642'dir. Yine bu tesislerin sahip olduğu yatak kapasitesi ise 354.143'tür (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr). Bu açıdan belediye belgeli tesisler de önemli birer endüstriyel alıcı olarak değerlendirilebilir. Ancak araştırma kapsamında daha profesyonel hizmet üretmeleri ve yatak kapasitesinin önemli bir kısmını oluşturmaları açısından 4 ve 5 yıldızlı oteller ele alınmıştır.

### **2.3.1. Otel İşletmelerinin Satın Alma Karakteristikleri**

Çok geniş bir skalada hizmet üretimi ve sunumu gerçekleştiren otel işletmeleri, bu faaliyetleri yerine getirebilmek için çok sayıda tedarikçiden, çok farklı niteliklerde mal ve hizmet alımı gerçekleştirirler (Feinstein ve Stefanelli, 2008). Otel işletmeleri içerisinde en yoğun satın almanın bir diğer ifadeyle profesyonel satın almanın gerçekleştirildiği grup ise 4 ve 5 yıldızlı işletmelerdir. Hatta bunlar içerisinde de zincir otel işletmelerinin ayrı bir yeri olduğu ve organizasyon yapısının büyük ölçüde diğer otellerden farklılaştığı ifade edilebilir. Nitekim Uyar (2015) da çalışmasında bu grupların konaklama işletmeleri içerisinde ayrı olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Otel işletmelerini endüstriyel alıcılar olarak değerlendiren Tektaş ve Kavak (2010)'a göre oteller doğrudan üretime giren hammadde, yarı-mamul ya da bitmiş ürün satın alımı gerçekleştirmektedirler. Özellikle otel işletmelerinde en yoğun satın almanın gerçekleştirildiği bölümler olarak da yiyecek-içecek ile odalar bölümü departmanlarını saymak mümkündür. Yiyecek-içecek departmanında, günlük alınan malzemeler (süt, yoğurt, terayağı, organik gıdalar vs.) yumurta, et, kanatlı kümes hayvanları, sebze ve meyve, alkollü-alkolsüz içecekler, mutfak ekipmanları en temel satın alma kalemleri olarak sayılabilir. Benzer şekilde odalar bölümünde de misafirlerin ve personelin konaklama yaptığı odaların mobilya tefrişatı, mefruşat, halı, perde gibi malzemeler ile

misafirlerin odalarında kullanımına yönelik sabun, şampuan, havlu, bornoz ve tüm bu alanların temizliğinde kullanılan temizlik maddeleri (Deterjan, çamaşır suyu, leke çıkarıcı vs.) sürekli bir biçimde satın alım gerçekleştirilen malzemeler arasındadır. Bunların dışında, otel işletmesinin faaliyetlerini sürdürme noktasında diğer destekleyici departmanların ofis ve kırtasiye ihtiyaçları, teknolojik altyapı, otelin tanıtımı amacıyla alınan reklam ve halkla ilişkiler gibi hizmetleri yanı sıra, peyzaj düzenleme, teknik destek ve otomasyon programları gibi pek çok konuda hizmet alımı da gerçekleştirilmektedir. Genel hatlarıyla ifade edilen tüm bu alanlarda 5 yıldızlı bir otel işletmesinin 10.000 kalemin üzerinde satın alma yaptığı sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde dile getirilen hususlardan biridir.

Bir otel işletmesinin karlılığına önemli ölçüde etki eden bir birim olarak yiyecek-içecek bölümünde hammadde tedariki ve satın alma ayrıca önem arz etmektedir. Aynı zamanda bu birim kendi içinde yapısal olarak bir endüstri işletmesi özelliği de göstermektedir. Bu birimde satın alınan ürünlerin tedarikinden, saklama koşullarına ve depolamasına kadar her bir aşaması uzmanlık gerektiren birtakım faaliyetleri gerekli kılmaktadır (Sökmen, 2006: 195-203). Diğer yandan özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanında ortaya çıkan kayıpların da otel işletmesinin karlılığı açısından son derece önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda Doğdubay (2005), genellikle endüstri işletmelerinde uygulanan JIT (Tam Zamanında Üretim), OPT (Optimize Üretim Teknolojisi) ve MRP (Üretim Kaynakları Planlaması) gibi üretim yönetimi tekniklerinin otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında da uygulanabileceğini belirtmiştir.

Otel işletmeleri açısından gelir getirici bir diğer departman olan odalar bölümü de en fazla satın almanın gerçekleştirildiği birimlerden bir diğer olarak ifade edilebilir. Odalar bölümü kapsam olarak oldukça geniş bir alanı ifade etmektedir. Bu sebeple bu birim için satın alınacak ürünlerin çok çeşitli olduğunu söylemek mümkündür (Bkz. Seymen ve diğ., 2011: 222). Benzer şekilde otel misafirlerinin konforlu, sağlıklı ve hijyenik koşullarda konaklamalarını gerçekleştirmeleri için çaba sarf eden kat hizmetleri bölümü de odalar bölümü içerisinde ele alınmaktadır. Bu birimde yürütülen faaliyetlerde kullanılan araç, gereç ve ekipmanlarda otel işletmeleri açısından önemli bir tedarik alanı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Yine bu departmanda misafirlerin sağlığı için gerekli olan

hijyeni sağlamak adına çok çeşitli temizlik malzemeleri de kullanılmaktadır (Kozak, 2009: 109-129).

Satın alma ve tedarik fonksiyonları otel işletmeleri için ayrıca önem arz etmektedir. Çünkü etkin bir satın alma işletmeye maliyet avantajı dolaylı olarak da karlılığın artmasını sağlayacaktır. Buna rağmen satın alma bölümlerinin otel işletmeleri içerisinde profesyonel anlamda örgütlenmesi oldukça geç gerçekleşmiştir (Serçeoğlu, 2015: 116-118).

Zincir otel işletmeleri ve nitelikli hizmet sunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin haricinde tam anlamıyla bir örgütlenmeden söz etmek mümkün değildir. Öyle ki satın alma faaliyetleri oda kapasitesi 300 ve üzerinde olan 4 ve 5 yıldızlı otellerde “Satın Alma Müdürü”, 2 ve 3 yıldızlı otellerde ise “Satın Alma Şefi” ya da “Satın Alma Görevlileri” tarafından yürütülmektedir (Denizer, 2005: 93). Diğer yandan 321 adet 5 yıldızlı tesis üzerinde yapılan bir araştırmada satın alma departmanlarında 1-5 kişi arası çalıştıran işletmelerin oranı % 67 olarak tespit edilmiştir (Uyar, 2015). Yürütülen faaliyetlerin çeşitliliği ve işletme açısından önemi göz önünde bulundurulduğunda yeterli sayıda personelin çalıştırılmadığı rahatlıkla ifade edilebilir.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin tespitinden başlayarak, doğru tedarikçilerin bulunması, ürün teslim alma, depolama, satın alınan ürünlerin ilgili birimlere dağıtımı ve satın alma sonrası hizmetlerin takibi gibi çok geniş bir skalada görev ifa eden (Serçeoğlu, 2015: 125-127) satın alma bölümlerinin satın alma eğilimleri ve tedarikçilerinden beklentilerinin tespit edilmesi, otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin gerçekleşmesinde önemli bir rol üstlenecektir. Ancak bu alanda yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu hatta pek çok otel işletmeciliği kitaplarında dahi satın alma bölümüne yer verilmediği görülmektedir.



### **BÖLÜM 3: TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ**

Tedarik zinciri yönetimi, post modern yönetim yaklaşımları doğrultusunda son yıllarda işletmelerde yoğun olarak kullanılan bir yönetim tekniği olarak ifade edilebilir. Bilindiği üzere bir ürünün son halini alarak nihai tüketicilere ulaştırılmasına kadarki süreçte çok farklı aktörler rol oynamaktadır. Bu kapsamda hammadde tedarikçilerinden dağıtım kanallarında yer alan işletmelere kadar çok sayıda işletme tedarik zinciri denilen bu yapıda, zincirin birer halkaları olarak farklı görevler üstlenmektedir.

Otel işletmeleri de aynı fiziksel mekânda hem hizmet hem de endüstriyel üretim gerçekleştiren işletmeler arasında yer almaktadır. Gerek sunulan hizmetin çeşitliliği gerekse üretim ile tüketimin aynı anda gerçekleştirilmesi, tedarikçi işletmelerin oteller açısından daha kritik bir konuma gelmesine neden olmaktadır. Öyle ki bir otelde müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanmasının, otelin tedarikçileri ile kuracağı yakın ilişkilere bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü otel işletmelerinde hizmet üretimi yılın 365 günü ve günün 24 saati devam etmektedir. Hizmetin devamlılığı ise, çalışılan tedarikçinin ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetleri doğru zamanda ve doğru şekilde işletmeye ulaştırmasını gerektirmektedir. Bu durum endüstriyel bir alıcı olarak da otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkilerinde daha hassas davranmasına neden olmaktadır. Diğer yandan tedarik edilen ürün ve hizmetlerin otel işletmesinin asıl hizmet üretiminde birinci derecede rol oynaması da tedarikçilerin önemini ortaya koyan bir diğer husustur. Bu bağlamda bir otel ile tedarikçisi arasındaki çok yönlü ve sürekli ilişkilerin üzerine oturduğu temeller ve bu süreçte etkili olan dinamiklerin, tedarikçilerden duyulan memnuniyet üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Endüstriyel bir alıcı, kendi faaliyet gösterdiği endüstri kolunda pek çok tedarikçi ile iletişim halinde üretim etkinliğini devam ettirir. Bu bağlamda bir işletmenin müşteri olarak memnun olabilmesinin de tedarikçi işletmelerinin onun ihtiyaç, istek ve beklentilerini göz önünde bulundurarak üretim yapmasına bağlı olduğu söylenebilir. Araştırmanın birinci bölümünde endüstriyel bir alıcının memnuniyetinde etkili olan boyutlar ortaya konulmuştu. Sipariş işleme sürecinden başlayarak, üretim, teslimat, satış sonrası destek gibi geniş bir yelpazede değerlendirilen bu aktiviteler esnasında alıcı işletme sürekli olarak tedarikçileri ile iletişim halinde olmaktadır. Güven ve bağlılık

temeline dayalı olarak gelişen ve uzun vadeli olan bu ilişkilerin karmaşıklığını anlayabilmek açısından hem tedarikçi işletmelerin hem de alıcı işletme ve nihai müşterilerin yer aldığı tedarik zincirlerini tahlil etmek gerekmektedir. Tedarik zincirlerinde yer alan aktörler, tedarik zincirinin fonksiyonları ve temel işleyiş felsefesinin kavranması, söz konusu alıcı-tedarikçi ilişkileri ağının öneminin de anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Bu bölümde tedarik zinciri kavramı ve buna bağlı olarak gelişen tedarik zinciri yönetiminin işleyişi ele alınacaktır. Bu kapsamda tedarik zinciri yapıları ve fonksiyonları ile tedarik zinciri yönetiminin işletmeler açısından önemli çıktıları aktarılmaya çalışılacaktır. Nihai olarak tüm bu süreçlerde etkili olan alıcı ve tedarikçileri arasındaki ilişkiler ile bu ilişkilerin kalitesinin hangi dinamikler üzerinde yükseldiği gibi hususlar alıcı işletme perspektifinden incelenmeye çalışılacaktır.

### **3.1. Tedarik Zinciri Kavramı**

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY)'nin üzerine inşa edildiği temel kavram olan tedarik zincirlerinin ne anlama geldiği ve tedarik zincirlerinin türlerinin anlaşılması, tedarik zinciri yönetiminin temel çalışma pratiği ve felsefesini anlamak adına ilk adım olarak değerlendirilebilir.

Tedarik zinciri kavramı, en temelde işletmelerin kendi dış çevrelerinde yer alan diğer işletmelerle işbirliği yapma düşüncesini geliştirmeye başladıkları ve sonrasında bunun önemli ölçüde yarar sağladığının fark edilmesi üzerine ortaya çıkan bir kavram olarak ifade edilebilir. Her ne kadar kökleri 1960'lı yıllara kadar dayanıyor olsa da (Özdemir, 2004: 89) resmi olarak bu kavramla 1980'li yıllarda lojistik literatüründe karşılaşılmaktadır (Cooper ve Ellram, 1993; Lumnus ve Vokurka, 1999).

Gelişen işletmecilik anlayışına paralel olarak da tedarik zinciri kavramı sonraki yıllarda oldukça popüler bir kavram olarak işletmecilik yazınında yer almaya başlamış; üretim, dağıtım, pazarlama ve müşteri memnuniyeti gibi işletmecilik terminolojisinde yer alan diğer önemli kavramlarla yakın ilişki içinde anılmaya başlanmıştır. Bu açıdan kavramın popülerleşmesine sebep olarak Mentzer ve arkadaşları (2001: 2) küreselleşme sürecinin hız kazanması, zaman ve kaliteye dayalı rekabetin artması, çevresel belirsizliğin giderilmesine yaptığı katkı ve işletmelerin ürün ve hizmet tedarikinde daha etkin olma

çabalarının bulunduğunu ileri sürmektedir. Tedarik zincirlerinin işletmeler için taşıdığı öneme binaen pek çok araştırmacı tedarik zinciri kavramını kendi perspektifinden incelemiş ve tanımlamaya çalışmıştır. Literatürde yer alan bazı tanımları aktarmanın, farklı perspektifleri değerlendirmede ve kavramın sınırlarını daha net anlamada yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Tedarik zincirine yönelik ilk tanım denemelerinden birini gerçekleştiren Cooper ve Ellram (1993)'a göre tedarik zinciri "*Tedarikçi işletmelerden nihai tüketicilere kadar olan dağıtım kanallarındaki akışın tümünü yönetmeye yönelik bütünlük bir felsefedir.*" Araştırmacılar bu felsefe ile kastettiklerinin dağıtım kanalları içerisinde yer alan yalnızca birkaç işletme değil tüm işletmelerin faaliyet ve süreçlerinde daha fazla koordinasyon sağlanması olduğunu belirtmektedirler.

Bir diğer tanımda ise Christopher (1992) tedarik zincirini, "*Ürün ve hizmetlerin tüketiciye değer yaratacak şekilde akışını sağlayan, ilk tedarikçiden son dağıtıcı işletmeye kadar süreç içinde yer alan bütün işletmeleri kapsayan bir ağ.*" olarak tanımlamıştır. Bu tanımda da hammadde tedarikçileri olan ilk işletmelerden, üretilen ürün ve hizmetin nihai tüketici veya endüstriyel alıcılara ulaştırılmasını sağlayan son işletmeye kadar çok sayıda işletmenin yer aldığı bir şebeke olarak tedarik zincirinin ele alındığı görülmektedir.

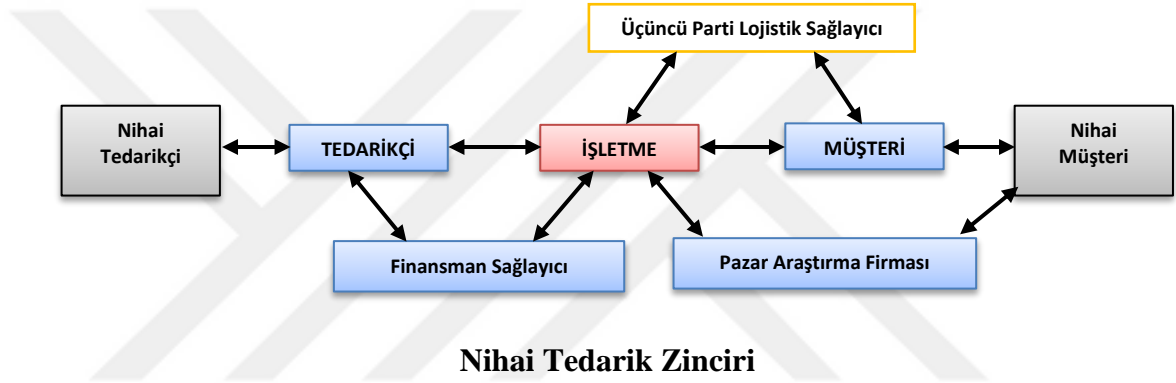
Şekil 16'da Mentzer ve arkadaşlarının (2001) tedarik zincirine yönelik üç kademeli yaklaşımı görülmektedir. Tedarik zincirini, "*Ürün, hizmet, finansman ya da bilginin bir kaynaktan nihai müşteriye akışında yer alan en az 3 ve daha fazla aktörün oluşturduğu ağ*" olarak tanımlayan Mentzer ve arkadaşlarına (2001)'na göre tedarik zinciri Şekil 16'da da görüldüğü üzere 3 şekilde oluşmaktadır. Bunlardan ilki olan temel tedarik zinciri, tedarikçi işletme, aracı işletme ve müşterinin yer aldığı 3 ögeli bir zinciri temsil etmektedir. Burada karışık bir dağıtım kanalı oluşumu söz konusu değildir. Genişletilmiş tedarik zinciri modelinde ise, tedarikçinin tedarikçileri ya da bir diğer ifadeyle 2. Parti tedarikçiler ve üretici işletmenin müşterisi ve müşterilerin de müşterileri şeklinde bir oluşum söz konusudur. Son model, esasında en kapsamlı tedarik zinciri modelidir. Zira burada tedarikçilere fon sağlayan finansman kurumları, kolaylaştırıcı hizmet üreten diğer grup işletmeler de bulunmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde yaygın olarak görülen bu son model, oldukça kompleks bir tedarik zinciri yapısını örneklendirmektedir.



**Temel Tedarik Zinciri**



**Genişletilmiş Tedarik Zinciri**



**Nihai Tedarik Zinciri**

**Şekil 16. Tedarik Zinciri Modelleri**

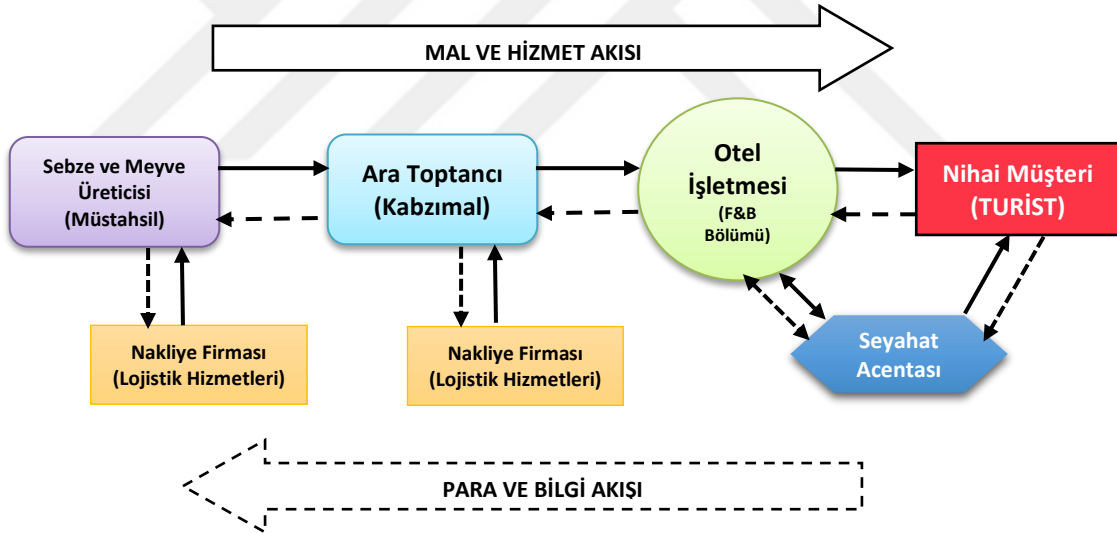
**Kaynak:** Mentzer ve diğ. (2001), “Defining Supply Chain Management”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, s. 5.

Tedarik zinciri, tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler gibi çeşitli iş aktörlerinden oluşan bir ağda, hammadde temininden ürünlerin son tüketicilere dağıtım ve pazarlanmasına kadarki tüm iş süreçlerinin birlikte uyum içinde hareketini sağlamak üzere, malların ve bilginin akışını yöneten bütünlük bir sistemdir (Paksoy, 2005). Aynı zamanda bu sistem, hammadde üreticileri, hammadde ve yarı mamulleri işlenmiş ürüne dönüştürenler, yani imalat işlemleri sırasında tedarik işleri ile uğraşanlar ve son olarak bitmiş ürünleri dağıtım kanallarında nihai tüketiciye kadar ulaştırılmasını sağlayanların içinde bulunduğu unsurlardan oluşmaktadır (Sarıoğlan, 2011: 241).

Tedarik zinciri sisteminde tedarikçilerden nihai müşterilere doğru bir ürün ve hizmet akışı söz konusudur. Ancak modeller incelendiğinde, nihai müşteriden kastedilenin her durumda bireysel tüketici olmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim araştırmanın bir önceki

bölümünde endüstriyel işletmelerin de zaman zaman nihai tüketici rolü üstlenerek ürün ve hizmeti doğrudan tüketen grup olabildiği dile getirilmiştir. Burada endüstriyel alıcıların belirli durumlarda müşteri, bazı durumlarda ise aracı toptancı veya perakendeci rollerini üstlendiği belirtilmelidir.

Nihai müşteriden ilk kaynağa doğru da bir para veya bilgi akışı söz konusudur. Bu anlamda bir tedarik zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsadığını söylemek mümkündür. İş süreçleri açısından bakıldığında ise, tedarik zinciri, satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır (Şen, 2006: 4). Tedarik zincirinin çalışma şeklinin daha net anlaşılabilmesi için bir otel işletmesinin yiyecek-içecek biriminde üretilen yemeğin nihai tüketici olan turiste sunumuna kadar olan sürece yönelik örnek bir tedarik zinciri modeli Şekil 17’de aktarılmaya çalışılmıştır.



**Şekil 17. Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Üretimine Yönelik Bir Tedarik Zinciri Örneği**

Otel işletmelerine yönelik bir tedarik zinciri örneğinin aktarıldığı Şekil 17’de bir otelin yiyecek-içecek departmanının üretilen ve nihai tüketici olan turiste sunumunun yapılmasına kadar olan zincir basit şekilde modellenmeye çalışılmıştır. Burada ilk üretici ve ana tedarikçi olan müstahsilden alınan ürünün aracı işletme olan kabzımal aracılığıyla otel işletmesine ulaştırılması söz konusudur. Benzer şekilde hem müstahsil hem de kabzımal

için bir başka tedarikçi hizmeti gerekli olmaktadır. Burada sebze ve meyvenin doğru saklama ve depolama koşullarında teslimatının yapılması için lojistik firmaları devreye girmektedir. Tüm bu süreçte ilk tedarikçiden son tüketiciye doğru bir mal ve hizmet akışı olduğu görülmektedir. Diğer yandan aksi yönde ise hem bilgi akışı hem de para akışı gerçekleşmektedir.

Seyahat acentasının konumu ise turizm endüstrisinin doğasından kaynaklı olarak farklıdır. Şöyle ki otel ve acenta arasında karşılıklı bir tedarikçi-alıcı ilişkisi mevcuttur. Seyahat acentasını paket tur üretip satan bir işletme olarak değerlendirdiğimizde; oteller acentanın paket tur organizasyonunda gerekli konaklama, yeme-içme ve diğer rekreatif hizmetleri konuğuna sağlayacak olan bir tedarikçidir. Ancak bir otelin sunduğu hizmet şüphesiz ki bunlarla sınırlı değildir. Diğer yandan bir otel için de seyahat acentası veya tur operatörü ürettiği ürünü hem satın alan hem de kendi ürettiği ürün ve hizmetleri satın alacak misafiri tedarik eden işletme konumundadır. Bu nedenle otel-acentası arasında karşılıklı mal, hizmet, para ve bilgi akışı söz konusudur. Turist ise, nihai olarak mal ve hizmeti tüketen kişi olarak ifade edilebilir. Ancak turistik ürünün yine bir özelliği olan üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu (Hacıoğlu, 2005: 42; Hacıoğlu ve Avcıkurt, 2008: 7) bu noktada dağıtım kanalı özelliğinin de diğer endüstrilere göre farklı oluşmasına neden olmaktadır.

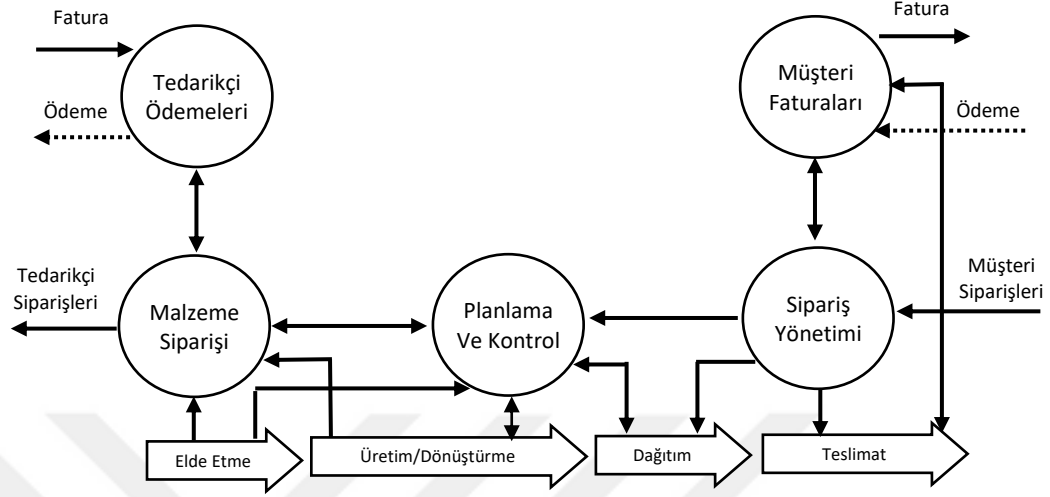
### **3.1.1. Tedarik Zinciri Yapıları**

Tedarik zincirinin büyüklüğü ve zincire bağlı olan halkaların sayısı işletmenin ölçeğine, faaliyet alanına, ürettiği mal ve hizmetlere göre değişiklik göstermektedir. Ancak literatürde genel olarak tedarik zincirleri “*Tek Safhalı Tedarik Zincirleri*” ve “*Çok Safhalı Tedarik Zincirleri*” olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Karasu, 2006; Yağcı, 2009; Güçlü, 2010):

#### **3.1.1.1. Tek Safhalı Tedarik Zinciri**

Genellikle üretim aşamasında bağlantısız çalışan firmaların kullandığı bir yöntemdir. Bu yöntemde, alınan hammadde ve malzeme, imalat veya dönüşüm sürecinden geçtikten sonra ürün haline gelir. Bu tip tedarik zincirlerinde çok sayıda bilgi işleme ve karar verme fonksiyonu bulunmamaktadır. Tek safhalı tedarik zincirleri, aynı zamanda tedarik zincirlerinin odak noktasını oluşturmaktadır. Fazla karmaşık olmadığından küçük

işletmelerde kullanılan bir tedarik zinciridir. İşletmenin küçük ölçekli olmasından dolayı işletme sahibi zinciri kolaylıkla yönetebilmektedir.



**Şekil 18. Tek Safhalı Tedarik Zinciri**

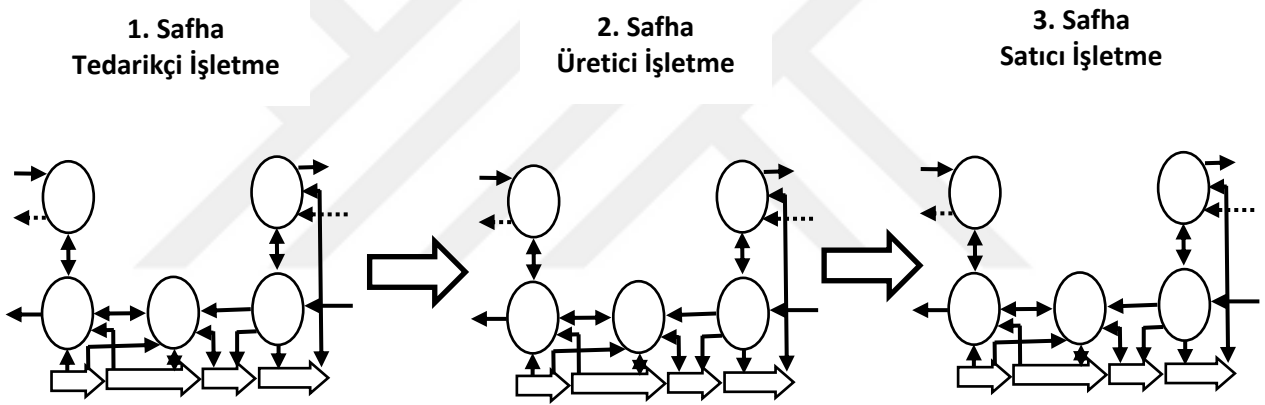
**Kaynak:** Metz, P.J., (1998), “Demystifying Supply Chain Management”, *Supply Chain Management Review*, 2(4): 1-10.

### 3.1.1.2. Çok Safhalı Tedarik Zinciri

Tipik olarak çok sayıda işletmenin yer aldığı tedarik zincirlerinden oluşmaktadır. Özellikle işletme süreçlerinde dış kaynak kullanımının yaygın olduğu işletmelerde sıklıkla karşılaşılan bir tedarik zinciri örneğidir. Esasında çok safhalı tedarik zincirleri tek safhalı tedarik zincirlerinin birleşmesinden meydana gelmektedir. Çok safhalı tedarik zinciri modeli, Mentzer ve arkadaşlarının (2001) nihai tedarik zinciri yapısında örneklendirdiği modele benzemektedir. Bu modelde tedarikçinin tedarikçileri, üçüncü grup hizmet sağlayıcılar gibi temel tedarik zincirine göre çok daha fazla sayıda işletme yer almaktadır. Şekil 19’da çok safhalı tedarik zincirine yönelik bir örnek model görülmektedir. Şekle bakıldığında, esasında her bir safhada yer alan tedarik zincirlerinin Şekil 18’deki tek safhalı tedarik zinciri modeli olduğu görülmektedir.

Çok aşamalı tedarik zincirlerine örnek olarak otomobil fabrikaları gösterilebilir. Bunun nedeni bir otomobilin üretim aşamasından başlayarak, son tüketiciye ulaştırılmasına kadar olan süreçlerde çok sayıda ürün ve hizmet tedarikçisinin bulunmasıdır. Öyle ki bir otomobilin üretiminde kullanılan parçaların neredeyse tamamına yakını farklı

işletmelerde üretilmektedir. Otomobil fabrikaları ise farklı işletmelerden temin edilen bu parçaların birleştirildiği birer montaj işletmesi durumundadır. Bu açıdan 1. Safhada yer alan tedarikçi işletmeler, bir aracın mekanik, elektronik ve iç aksamına yönelik çok sayıda ürünün üretimini gerçekleştiren işletmeleri temsil etmektedir. 2. Safha ise, tedarikçi işletmeler tarafından üretilen parçaların temin edilip birleştirme işleminin yapıldığı otomotiv fabrikasını göstermektedir. Son safhada ise fabrikadan nihai müşteri veya endüstriyel alıcılara ulaştırılmak üzere bitmiş otomobilin satışını sağlayan satış temsilcisi işletmeler bulunmaktadır. Burada belirtilmesi gereken bir husus da her bir işletmenin kendi tedarik zincirlerinin ve farklı bir işleyişinin bulunduğuudur. Ancak sürece bütün olarak bakıldığında tek bir ürünün (otomobil) üretimi çerçevesinde oluşmuş bir tedarik zinciri yapısı görülmektedir.



**Şekil 19. Çok Safhalı Tedarik Zinciri**

**Kaynak:** Metz, P.J., (1998), “Demystifying Supply Chain Management”, *Supply Chain Management Review*, 2(4): 1-10.

### 3.1.1.3. Tedarik Zinciri Oluşumunda Kritik Karar Noktaları

Bir ürün veya hizmetin hammadde halinden başlayarak mamul ya da yarı mamul hale dönüştürülmesini ve nihai müşteriye ulaştırılmasına kadar olan süreçlerin tamamında yer alan işletmelerin oluşturduğu bir ağ olan tedarik zincirleri, ister bir hizmet işletmesi olsun ister endüstriyel üretim yapan bir işletme, tümü için tedarik zincirlerinden bahsetmek olasıdır. Yalnızca bu zincirin büyüklüğü, yapısı ve yer alan işletmelerin çeşitliliği firmadan firmaya, endüstriden endüstriye değişiklik gösterebilmektedir (Ganesan ve Harrison, 2002).



Her bir işletme için tedarik zinciri ağlarının oluşturulması stratejik düzeyde önemli bazı kararların alınmasını gerektirmektedir. Bu noktada ilk olarak işletmenin ürün ve hizmet ürettiği müşteri grubuna göre bir zincir oluşturulması gereği ortaya çıkmaktadır. Sonrasında ise zincir içerisinde bilgi paylaşımının, bir diğer deyişle iletişimin nasıl gerçekleştirileceği, işletmenin temel üretim alanının dışında üretime katacağı veya üretimini kolaylaştıracak ürün ve hizmetlerin alınacağı diğer organizasyonların belirlenmesi ve üretim yapısı ile ilgili doğru kararların verilmesi zincirin sağlıklı işlemesi açısından önem arz etmektedir (Yağcı, 2009: 18-20). Bu çerçevede, tüm bu zincir oluşumunda dikkate alınması gereken kararları ise dört başlık altında ele almak mümkündür (Ganesan ve Harrison; 1995; Şen, 2007):

### ***Kuruluş Yeri (Lokasyon) Kararları***

İşletmenin kuruluş yeri uzun vadede, hammadde veya pazara yakınlık açısından önem arz etmektedir. Kuruluş yeri işletmenin gelecekteki faaliyetlerine, karlılığına ve performansını önemli ölçüde etkileyebilecek potansiyeldedir. Bu nedenle tedarik zinciri oluşturulurken

### ***Üretim Kararları***

Üretim kararları, üretilecek ürün ve hizmetlerden daha çok üretim yöntemi ve üretim yönetimi ile ilgili süreçleri ifade etmektedir. Üretim yöntemleri bilindiği üzere fabrikasyon üretimi, montaj üretimi, siparişe göre üretim, parti üretimi ya da tam zamanında üretim gibi çok çeşitlidir (Mucuk, 2013: 197-202). Bu durumda üretim kararı, zincirin şekillenmesinde en önemli kararların başında gelmektedir. Zira sürekli üretim yapan bir işletme elinde stok bulundurma imkânına sahipken, tam zamanın üretim yapan bir firma sıfır stok politikası ile hareket edeceğinden, üretim için gerekli hammaddenin ve diğer hizmetlerin temini konusundan tedarikçileri ile çok daha hızlı ve etkin bir iletişime sahip olmalıdır.

### ***Envanter (Stok) Kararları***

Bu kararları üretim kararları ile birlikte ele almak gerekmektedir. Nitekim envanter kararlarından kast edilen işletmenin üretim sürecinde kullandığı ya da kullanacağı mamul yarı-mamul ya da bitmiş ürünlerin miktarlarıdır.

### ***Nakliye (Lojistik) Kararları***

Üretilen mal ve hizmetlerin niteliklerine uygun koşullarda işletmeden nihai müşteriye ulaştırılmasını sağlayan fiziksel taşıma kararları da tedarik zinciri kapsamında ele alınan bir diğer husustur. Lojistik kararları, maliyet ve zaman açısından özellikle önemlidir. Bu bağlamda hangi taşıma yöntemiyle ve hangi yoldan (Havayolu, demiryolu, denizyolu, karayolu) ürünlerin ulaştırılacağı karar bağlanmaktadır.

### **3.1.2. Tedarik Zincirinin Fonksiyonları**

Tedarik zincirlerinin yapısı dikkate alındığında iş süreçleri açısından oldukça kritik işlevlere sahip olduğu göze çarpmaktadır. İşletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamalarında oldukça önemli roller üstlenen bu fonksiyonlar (Gimenez ve Ventura, 2003; Li ve diğ., 2006) talep ve sipariş yönetimi, satın alma, üretim planlaması, stok yönetimi, depo yönetimi ve lojistikten meydana gelmektedir (Eymen, 2007). Bunlara ilave olarak envanter yönetimi, malzeme tedariki, satış tahminleri ve müşteri hizmetleri de tedarik zinciri işlevleri kapsamında sayılabilecek diğer faaliyetleri oluşturmaktadır (Şen, 2006). Bu işlevler, genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde incelenebilir:

#### **3.1.2.1. Satın Alma**

Geçmiş insanlık tarihi kadar eski bir kavram olan satın alma, işletmeler açısından esasında endüstri devrimi ile birlikte önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle bu dönemde firmaların üretimde ihtiyaç duyduğu materyallerin temininin önceki dönemlere göre daha önemli hale gelmesi, satın alma kavramının ön plana çıkmasına neden olmuştur (Uyar, 2015: 31). Günümüzde ise satın alma fonksiyonu tedarik zinciri yönetiminin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Öyle ki satın alma, işletmenin etkinliğine ve verimliliğine yaptığı katkılar ve karlılığını pozitif etkilemesi açısından tedarik zincirindeki yöneticiler için stratejik düzeyde önemli bir fonksiyondur (Fredendall, 2001: 213).

İşletme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla teknik özellikleri tanımlanmış, istenilen kalitedeki ürünlerin doğru tedarikçilerden, doğru zamanda ve en uygun maliyetle tedarik edilmesi olarak tanımlanan satın alma (Monczka ve diğ., 2009: 39), küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren işletmeler açısından stratejik düzeyde önemli hale gelmiştir (Akturan, 2009). Satın alma fonksiyonunun işletmeler açısından stratejik bir rekabet unsuru haline geldiğini bu alanın öncü isimlerinden Porter (2000) da dile getirmektedir. Koçoğlu ve Avcı (2014: 35-36)'da stratejik satın almanın işletmenin başarısına önemli katkılar sunacağını, maliyet tasarrufları, kalite ve lojistik ayarlamaları ile sermaye devir oranına da pozitif katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Tedarik zinciri çerçevesinde satın alma fonksiyonundan bir işletmenin temel amaçlarını ise Akturan (2009: 103):

- En iyi kaliteyi yakalamak
- Mümkün olan en düşük toplam maliyeti sağlamak
- Rekabetçi ve güvenilir tedarikçi ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek
- Stok maliyetini azaltmak
- Diğer işletme fonksiyonlarıyla işbirliği ve bütünleşme
- Nihai tüketici için değer yaratmak

### **3.1.2.2. Lojistik Yönetimi**

İşletmeler açısından en önemli gider kalemlerinin başında gelen lojistik, geçmiş dönemlerde üzerinde çok fazla odaklanılan bir husus olmasa da günümüzde işletmelerin temel fonksiyonlarından biri haline gelmiştir (Özcan, 2009: 276). Başlangıçta askeri bir kavram olarak ortaya çıkan lojistik kavramı, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak üzere hammaddenin, süreç içerisindeki envanterin, nihai mamulün veya ilgili bilginin çıkış noktasından son kullanım noktasına kadar etkin ve maliyet yükü en az hale gelecek bir biçimde ulaştırılabilmesi için yapılan planlama, uygulama ve kontrol süreci olarak tanımlanmaktadır (Tekin, Zerenler ve Bilge, 2005: 117-119).

Her ne kadar tedarik zinciri alan yazınının gelişiminde önemli katkıları olsa da (Croom, Romano ve Giannakis, 2000), lojistik yönetimi tedarik zinciri yönetiminden farklı bir kavramdır. İki kavram arasındaki karışıklığın tanımlama noktasında ortaya çıktığını ifade eden Lambert ve Cooper (2000), tedarik zinciri yönetimi çerçevesinde lojistiği şu şekilde açıklamıştır (s. 67). “*Lojistik, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak üzere gerekli olan*

*malların ve hizmetler ile bilginin ilk hareket noktasından nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar olan akışının etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için gerekli planlama, uygulama ve kontrollerin yapıldığı bir tedarik zinciri halkasıdır.”*

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere lojistik, tedarik zincirinin ayrılmaz bir parçası olarak üretim materyallerinin ve nihai ürünlerin nakliyesi ve depolanması gibi tedarik zinciri açısından kritik dağıtım fonksiyonunun yerine getirmektedir (Fredendall, 2001: 216; Balta, 2006). Bunun yanı sıra lojistik faaliyetleri kapsamında hammadde ve malzeme yönetimi, ihtiyaç ve üretim planlaması, sipariş izleme, filo yönetimi, gümrük işlemleri, rotalama ve yükleme gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Lambert, Stock ve Lisa, 1998).

### **3.1.2.3. Stok Yönetimi ve Depolama**

Tedarik zincirinin en önemli onları arasında yer alan stok yönetimi, bir tedarik zinciri ağı oluşturulurken karar verilmesi gereken en önemli alanların başında gelmektedir (Ganesan ve Harrison, 1995; Şen, 2007). Zira stok yönetimi, bir işletme için önemli maliyetler içeren bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer ifadeyle üretim materyallerindeki stok miktarlarının optimum seviyede tutulması hem maliyet hem de üretim devamlılığı açısından önem arz etmektedir (Min ve Zhou, 2002: 239).

Bir işletme için stok bulundurma pek çok maliyeti beraberinde getirmektedir. Bunlar arasında yenileme, atıkların imhası, depolama alanı maliyetleri, eskime, çalınma, taşıma esnasında oluşan hasarlar ve aşırı stok bulundurma sayılabilir. Tüm bu maliyet unsurları, işletmeleri düşük stok, hatta sıfır stokla üretim yapma yönünde teşvik etmektedir (Ceran ve Alagöz, 2007: 160-161). Sayılan bu hususlar, stok yönetiminin tedarik zincirleri açısından önemli bir maliyet alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda etkin bir tedarik zincirinde stok maliyetlerinin düşürülmesi de temel amaçlardan biri olarak ifade edilebilir (Paksoy, 2005: 440-441).

Stok yönetimi, hem işletmelerin üretim verimliliği ve devamlılığı açısından da işletmelerin üzerinde durması gereken bir husustur. Nitekim her bir işletme üretim faaliyetlerini sürdürebilmek için belirli miktarlarda stok bulundurmaya zorundadır (Türk ve Şeker, 2011: 717-718). Ancak burada tedarikçi işletmeler ile koordinasyon son derece

önemlidir. Özellikle düşük stokla üretim yapan işletmelerde karşılıklı olarak stok seviyelerinin bilinmesi son derece önemlidir.

Stok problemi, en basit anlamda ele alındığında, bir ürün veya malzemenin tedarik zincirinde bir aşama geride olan zincir üyesinden ne zaman ve ne miktarda sipariş edilmesi gerektiğine ilişkin problem olarak açıklanabilir. Ancak stok yönetimine ilişkin problemler, talepteki belirsizlikler, üretim aşamalarındaki varyasyonlar ve tedarik zincirindeki üyeler arasındaki sevkiyat sürelerindeki değişkenlikler ve aksamalar nedeniyle oldukça karmaşık hale gelebilmektedir (Sezen, 2004: 57). Tüm bunların üstesinden gelebilmek adına da çok farklı yazılım ve programlar geliştirilmektedir.

Depolama, tedarik zincirinde esasında genellikle lojistik faaliyetler kapsamında ele alınan bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, tedarik zincirinin amaçlarından biri de depo büyüklüklerinin planlanması ve yönetilmesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, satın alınan mamul veya yarı-mamullerin üretim sürecine dâhil olana kadar doğru koşullarda saklanması ve gerektiğinde ilgili bölümlere sevkiyatın yapılması depo yönetiminin en temel işlevleri arasındadır (Özcan, 2008). Bunun dışında üretilen ürünlerin nihai müşterilere ulaştırılmasına kadar işletme içinde doğru koşullarda bekletilmesi de depolamanın görevleri arasındadır.

Depolama, stokların doğru şekilde saklanması ve korunması için işletmeler açısından önem arz eder. Depolamamanın yapılabilmesi için gereksinim duyulan depolar, tedarik edilen üretim girdilerinin ve üretim çıktılarının kullanımına kadar muhafaza edildiği alanlar olarak adlandırılmaktadır (Emel, Taşkın ve Deniz, 2004: 60). Özellikle çabuk bozulabilir veya kırılabilir malzemeler gibi korunması hassasiyet gerektiren ürünlerde depolama daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında yine işletme içinde gelen stokların kaydı, ilgili birimlere iletilmesi ve bu işlemlerin de kaydı depolama birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan işletmenin sağlıklı ve doğru büyüklükte depolarının bulunması, depolar içerisindeki yerleşim ve dağıtım, üretimin aksamadan devam etmesi için gerekli diğer hususlardır (Türksoy, 2015: 167-175).

### 3.2. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri kavramının odak noktasını oluşturduğu Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), işletmelerin faaliyetlerini daha etkin şekilde sürdürme noktasında, tedarikçileri ile işbirliği yapmalarının önemini kavradıkları dönemlerde, özellikle 1980’li yıllardan itibaren işletmecilik literatüründe ortaya çıkmaya başlayan bir kavram olarak ifade edilebilir. Özellikle bu yıllardan sonra küreselleşme olgusunun hız kazanması ve buna bağlı olarak rekabetin yoğunlaşması satın alma ve dağıtım ile birlikte tedarik zinciri yönetiminin daha fazla ön plana çıkmasını sağlamıştır (Lumnus ve Vokurka, 1999; Croom, Romano ve Giannakis, 2000; Tan, 2001).

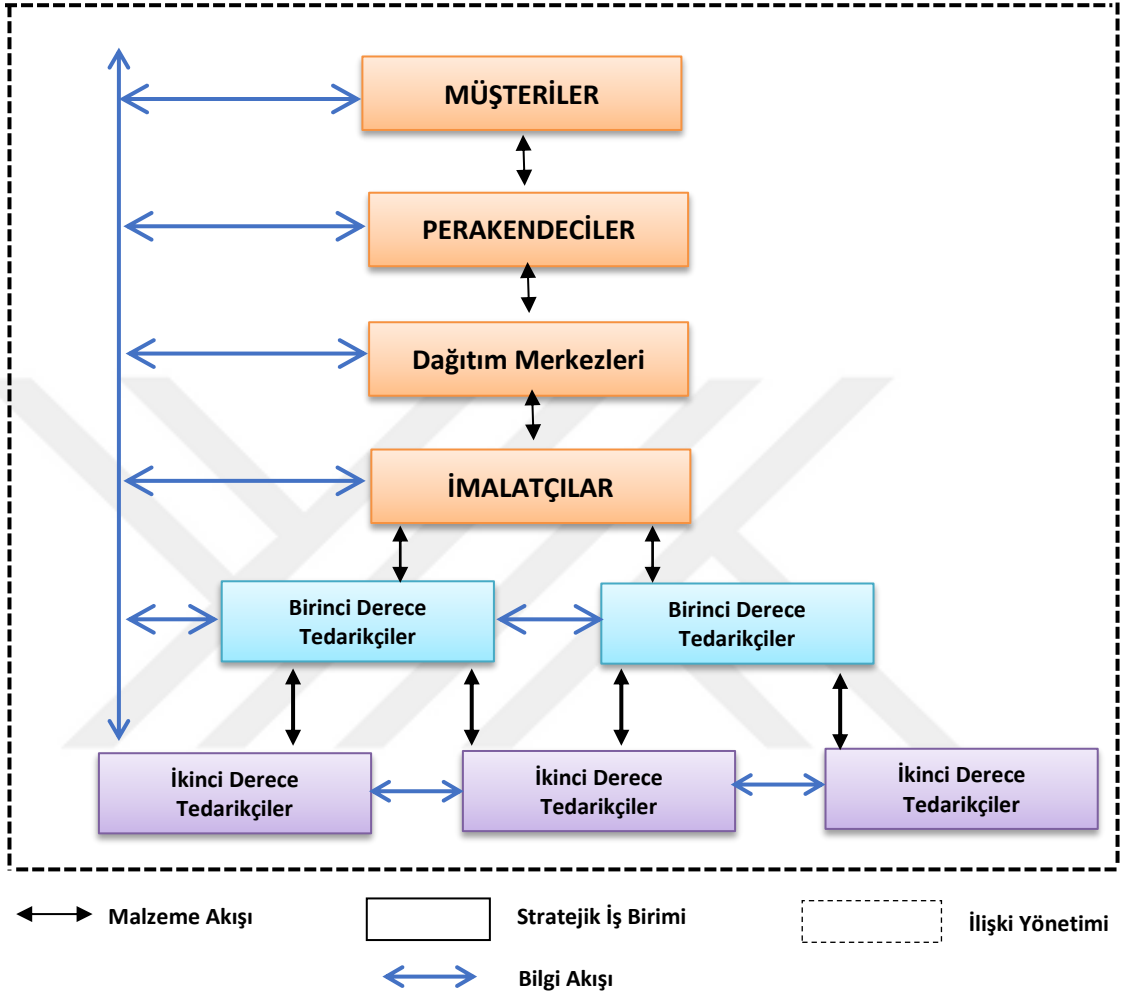
TZY literatürüne ilişkin geniş ölçekli bir kavramsal çalışma gerçekleştiren Tan (2001), bütünlük satın alma, tedarikçi entegrasyonu, tedarikçilere dayalı yönetim, stratejik tedarikçi birlikleri, tedarik zinciri senkronizasyonu gibi pek çok kavramın, yeni bir yönetim yaklaşımı olan TZY’yi açıklamaya yönelik olarak literatürde kullanıldığını ifade etmektedir. Ancak tüm bu kavramların ardından literatürde yaygın olarak benimsenen kavram “Tedarik Zinciri Yönetimi” olmuştur. İlk kez lojistik literatüründe karşılaşılan tedarik zinciri yönetimi kavramını açıklamaya yönelik olarak çok sayıda araştırmacı tarafından çeşitli tanım denemeleri ortaya konmuştur (Ganesan ve Harrison, 1995; Cooper, Lambert ve Pagh, 1997; Lumnus ve Vokurka, 1999; Tan, 2001; Mentzer ve diğ., 2001). Kavramın daha net anlaşılabilmesi adına bazı araştırmacıların tanımlarına değinmekte yarar vardır.

#### 3.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilgili ilk tanımın APICS (Amerikan Üretim ve Stok Kontrol Derneği) sözlüğünde yer aldığı görülmektedir. Tedarik zinciri yönetiminden ziyade tedarik zinciri kavramını açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bu tanım tedarik zincirini, “*Hammaddeden başlayarak bir ürünün üretimi ve nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar oluşan hatta işletme ve tedarikçilerinin yer aldığı, tüketiciye değer yaratan bir süreç*” olarak açıklamıştır (Lumnus ve Vokurka, 1999: 11).

Ellram ve Cooper (1990) ise basit bir şekilde tedarik zinciri yönetimini, “*Tedarikçiden nihai tüketiciye kadar olan dağıtım kanallarındaki akışın tümünü yönetmeye yönelik bütünlük bir yönetim felsefesi*” olarak ifade etmektedir.

Cooper ve arkadaşları (1997), tedarik zinciri yönetimini, “Müşterilere değer katan bilgi, ürün ve hizmetleri sağlayan tedarikçilerden son tüketiciye kadar olan işletme süreçlerinin bütünleştirilmesi” olarak açıklamaktadır.



Şekil 20. Tedarik Zinciri Yönetiminin Şematik Görünümü

**Kaynak:** Handfield, R. B. and E. L. Nichols (1999), “Introduction to Supply Chain Management”, Prentice Hall Inc. s.5.

New (1997: 20) ise, tedarik zinciri yönetimini, “Ara ürün sağlayıcıları, üretim bileşenleri, dağıtım kanalları ve alıcıları gibi birbirini tamamlayan bileşenlerin oluşturduğu bir sistem” olarak tanımlamaktadır.

Ünüvar (2009) ise TZY kavramını çok daha geniş bir perspektifle ele alarak şu şekilde tanımlamıştır: *“Bir ürünün arzında çeşitli roller üstlenmiş firmaların kendilerine özgü yeteneklerinin ve kritik iş süreçlerinin tedarik zinciri boyunca bütünleşik yönetimi yoluyla performansı arttırmayı, yapısal ve operasyonel belirsizliği azaltmayı ve sonuç olarak şirketler arası rekabetten tedarik zincirleri arası rekabete geçmeyi hedefleyen yeni bir stratejik çalışma modelidir”*

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), işletmelerin pazar paylarını yükseltmek için rekabet güçlerini arttırmaya, ürün ve hizmetlerini devamlı geliştirerek müşteri memnuniyetini sağlamalarına yönelik olarak geliştirilmiş modern bir yönetim anlayışıdır (Baynal ve Yüzügüllü, 2013: 78). Bir yönetim anlayışı olarak da TZY sistem yaklaşımını esas almakta ve işletmeyi tekil bir varlık olarak görmekten çok bir bütünün parçası olarak gören bir yaklaşımı kabul etmektedir. Bilindiği üzere sistem yaklaşımı, bir işletmeyi çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir yapı olarak ele almaktadır. Bu yönüyle işletme, kendinin de içinde bulunduğu bir üst sistemin parçasıdır. İşletmeler aynı zamanda birer açık sistem örneği durumundadır (Koçel, 2007: 182-186).

Tedarik zinciri yönetimi de tüm bu sistemde yer alan süreçlerin işletme tarafından entegre ve uyumlu bir şekilde yönetildiği yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre de sistemin düzgün çalışması, sistemi oluşturan her bir alt sistemin ya da parçanın doğru çalışmasına bağlıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, TZY, tedarik zincirinde yer alan tüm işletmelerin doğrudan veya dolaylı olarak birbirlerinin performanslarını etkilediğini kabul eden bir davranış seti olarak da ifade edilebilir. Öyle ki, tedarik zincirinde yer alan işletmeler, bir diğer işletmenin tedarikçisi veya tüketicisi olarak bireysel performanslarını dolaylı olarak da zincirin performansını etkileyebilecek durumdadır (Cooper ve diğ., 1997). Bu çerçevede bir yönetim anlayışı olarak TZY'nin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Mentzer ve diğ., 2001: 7; Min ve Mentzer, 2004: 65):



- TZY, mal ve hizmetlerin ilk tedarikçilerden nihai tüketicilere kadar olan bütün mal ve hizmet akışının yönetilmesi sürecini kapsar.
- TZY, bir bütün olarak stratejik kabiliyet kazanmak üzere firma içinde ve firmalar arasında belirli bir noktaya odaklanan işbirliğini ve strateji yönlü olmayı gerektirir.
- TZY, müşteri memnuniyetini sağlamak üzere, müşterilere üstün nitelikli değer yaratmak üzere kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını hedefler.

TZY’nde temel amaç diğer tüm işletme faaliyetlerinde olduğu gibi müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu noktada tedarik zinciri yönetim yapısının da diğer işletme fonksiyonları gibi pazar yönlü olması gerekmektedir. Zira yukarıda da ifade edildiği üzere tedarik zincirlerinde yer alan işletmeler hem birbirlerinin tedarikçisi hem de ürettikleri ürün ve hizmetlerin alıcısı konumundadır. Bu yönden her bir tedarikçi işletmenin alıcı işletmenin beklenti, eğilim ve istekleri doğrultusunda bir örgüt yapısı oluşturması gerekmektedir. Bu bağlamda, doğru bir tedarik zinciri yapısı, aynı zamanda işletme performansının artmasına ve rekabetçi bir üstünlük sağlamasına da olanak sağlar (Tan, Kannan ve Handfield, 1998; Tracey, Lim ve Vonderembse, 2005; Min, Mentzer ve Ladd, 2007; Green, McGaughey ve Casey, 2006). Diğer yandan zincir içinde yer alan odak işletmenin pazar yönlü olması da tedarik zincirinde yer alan üyelerle olan ilişkilerine bağlıdır. Bu açıdan Day (1994), tedarikçileri ile sağlıklı bilgi alışverişi ve iletişimi bulunmayan bir işletmenin tam manasıyla pazar yönlü bir örgüt kültürü inşa edemeyeceğini ileri sürmektedir. Zira tedarikçi işletmeler, yalnızca işletme için ürün ve hizmet üreten işletmeler değil, buldukları piyasa ile ilgili bilgi aktaran stratejik partnerlerdir (Türkay, Solmaz ve Şengül, 2011). Bu bağlamda tedarik zinciri yönetim uygulamaları ile firmaların pazar yönlü örgüt kültürüne sahip olmaları arasında sıkı bir ilişkiden de söz etmek mümkündür (Solmaz, 2012; Solmaz ve Türkay, 2014).

İşletmelerin performanslarına yaptığı katkılar ve rekabet avantajı sağlamada önemli bir araç ve işletme yeteneği olarak değerlendirilebilecek tedarik zinciri uygulamaları ve yönetiminin (Gimenez ve Ventura, 2003; Li ve diğ., 2006; Barney, 2012) işletmeler için stratejik düzeyde önemli olduğu görülmektedir. Bu yönden, doğru kurulmuş ve sağlıklı çalışan bir tedarik zinciri yönetim süreci, her bir işletme için ulaşılmaması gereken temel amaçlardan biri olarak da ifade edilebilir. Bu yönden gerek TZY felsefesinin işletmeler tarafından benimsenmesi gerekse beklenen sonuçlara ulaşılabilmesi adına tedarik

zincirinde yer alan işletmelerin benimsemesi ve uygulaması gereken hususlar ise Mentzer ve arkadaşları (2001) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- Tüm süreçleri kapsayan bütünleştirici ve uyumlaştırıcı bir davranış tarzı
- Zincirde yer alan tüm üyeler arasında karşılıklı bilgi paylaşımı
- Ortaya çıkan/çıkabilecek her türlü riskin karşılıklı olarak paylaşılması
- Etkin ve çok yönlü bir işbirliği sağlanması
- Nihai olarak müşteri memnuniyeti sağlamak için aynı amaç ve hedefe odaklanma
- Tedarik zinciri boyunca işleyen süreçlerin birbirine entegrasyonu

### **3.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları ve İşletmeye Sağladığı Yararlar**

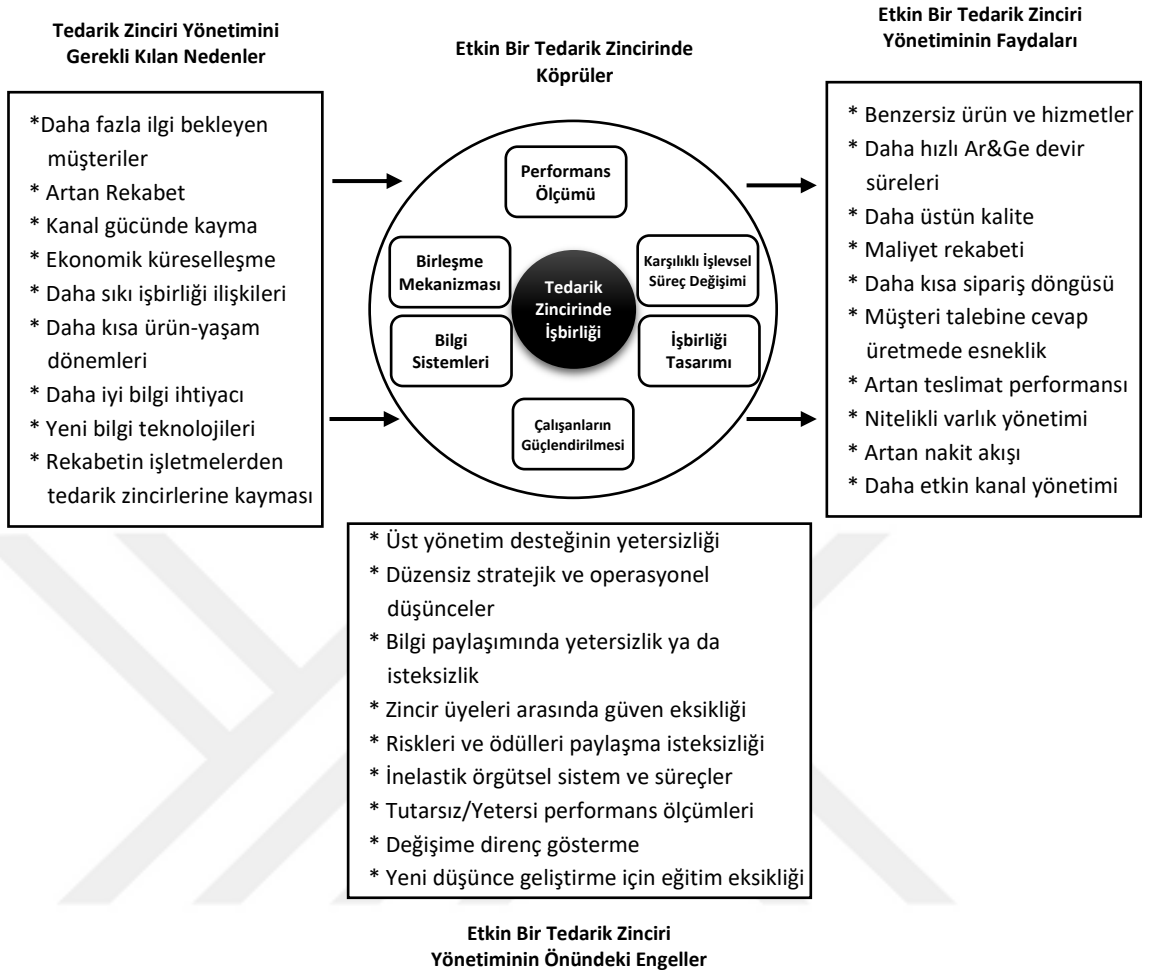
Tedarik zinciri yönetiminin temel amacı, müşterilerin tatmin düzeyinde bir azalmaya neden olmaksızın maliyetleri azaltarak, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak ve geliştirmek üzere stratejik bir güç oluşturmaktır (Timur ve Başkol, 2013: 29). Bu açıdan maliyetleri azaltmak pek çok araştırmacı tarafından tedarik zinciri yönetiminde temel amaçlardan biri olarak ifade edilmektedir (Cooper, Lambert ve Pagh, 1997; Özdemir, 2004; Civaroğlu, 2006; Yağcı, 2009). Çallı (2007) ise TZY'nin amacının müşteri ihtiyaçlarının tedarikçilerden mal akışıyla çoğunlukla yüksek müşteri hedeflerinin yansıtılmasındaki amaçlarının düşük envanter yatırımı ve düşük birim maliyetinin ne olduğu arasındaki bir dengeyi etkilemek olduğunu ifade etmektedir (s.2)

Tedarik zinciri uygulamalarında maliyet avantajı sağlamanın yanında farklı amaçlar da söz konusudur. Cooper, Lambert ve Pagh (1997), tedarik zinciri yönetiminin amaçlarını, müşterilere ürün ve hizmet sunumunda kullanılan kaynakların azaltılması, tedarikçilerden nihai müşterilere kadar olan akışların senkronizasyonu, zincir üyelerinde envanter (stok) yatırımlarının azaltılması, müşteriye sunulan ürün ve hizmet kalitesini artırarak onlara değer yaratma olarak sıralamaktadır (s.3). Bunlara ilaveten Yağcı (2009), etkin bir tedarik zinciri yönetimi ile müşteri istek ve beklentilerine daha hızlı cevap üretebilme kabiliyeti kazanmanın da önemli bir amaç olduğunu ileri sürmektedir.

Yukarıda ifade edilen hususlarla birlikte TZY'nin temel amaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Ataman, 2002: 38; Özdemir, 2004: 89; Karasu, 2006: 11):

- Müşteri memnuniyetini artırma
- Müşteriye sunulan hizmetlerde performansı artırma
- Maliyetleri azaltma
- Stok maliyetlerini ve kayıpları en düşük seviyede tutma
- İşletmenin rekabet gücünü artırma
- Karlılığın artırılması
- İşletmenin pazar payını artırma
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap üretme
- Ürün ve üretimle ilgili hataları azaltma
- Üretimi düzenli şekilde gerçekleştirecek kesintisiz servis, malzeme ve bilgi akışını sağlama
- Güvenilir tedarikçiler bulmak ve koruma
- Tedarikçilerle olan ilişkileri geliştirme

Sayılan tüm bu amaçları gerçekleştirmek üzere günümüzde işletmeler yoğun bir çaba sarf etmektedir. Öyle ki etkin bir tedarik zincirinin oluşturulması üzerine pek çok bilişim teknolojilerinden yararlanılmakta ve çok farklı programlar geliştirilerek tedarik zincirinden sağlanacak faydayı maksimize etmeye çalışılmaktadır. Ancak bu noktada işletmelerin bazı güçlüklerle karşılaştığını da belirtmek gerekmektedir. Başta yetersiz planlama ve üst yönetim desteğinin olmaması, işletmeler arasındaki mücadele ve güven eksikliği bu kapsamda sayılabilir (Timur ve Başkol, 2013: 29) Bu durum tedarik zincirlerinden beklenen faydanın sağlanmasını da engellemektedir. Fawcett, Magnan ve McCarter (2008)'ın tedarik zincirinin işleyişinin daha net anlaşılabilmesi için tüm bu hususlara yönelik geliştirdiği varsayımsal tedarik zinciri çerçevesi Şekil 21'de aktarılmıştır.



**Şekil 21. Tedarik Zinciri Yönetimi Gerekli Kılan Nedenler, Faydaları ve Engellerine Yönelik Varsayımsal Bir Çerçeve**

**Kaynak:** Fawcett, S. E., G. M. Magnan and M. W. McCarter (2008), “Benefits, Barriers and Bridges to Effective Supply Chain Management”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 1, s. 37.

Şekil 21’de de görüldüğü üzere etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmelere pek çok fayda sağlamaktadır. Ancak etkin bir tedarik zinciri yapısının oluşturulmasının önünde de başta üst yönetim desteği ve zincir üyeleri arasında güven eksikliği gibi faktörler bu amaca ulaşmada önemli engeller olarak anlaşılmaktadır. Bunun yanında etkin bir TZY sisteminde işletmeler arası bilgi paylaşımı, çalışanların yetkilendirilmesi ve doğru performans ölçütlerinin oluşturulması ve en önemlisi işbirliği mekanizmalarının geliştirilmesinin TZY performansının artmasına ve işletmenin beklediği kazanımları elde etmesine yardımcı olacağı ifade edilebilir. Bu açıdan etkin bir tedarik zinciri

optimizasyonunun işletmelere katkı sunduğu alanlara ve sağladığı katkı oranlarına ilişkin bir araştırma sonuçları Tablo 9’da aktarılmıştır.

**Tablo 9**  
**Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer**

İyileşme Sağlanan Alanlar	Net Katkı (%)
Teslim Performansının İyileştirilmesi	15-28
Envanterin azaltılması	25-60
Sipariş Karşılama Oranının İyileştirilmesi	20-30
Talep Tahmin Başarısı	25-80
Tedarik Çevrim Zamanının Kısalması	30-50
Lojistik Masraflarının Azalması	25-50
Verimlilik ve Kapasite Artışı	10-20

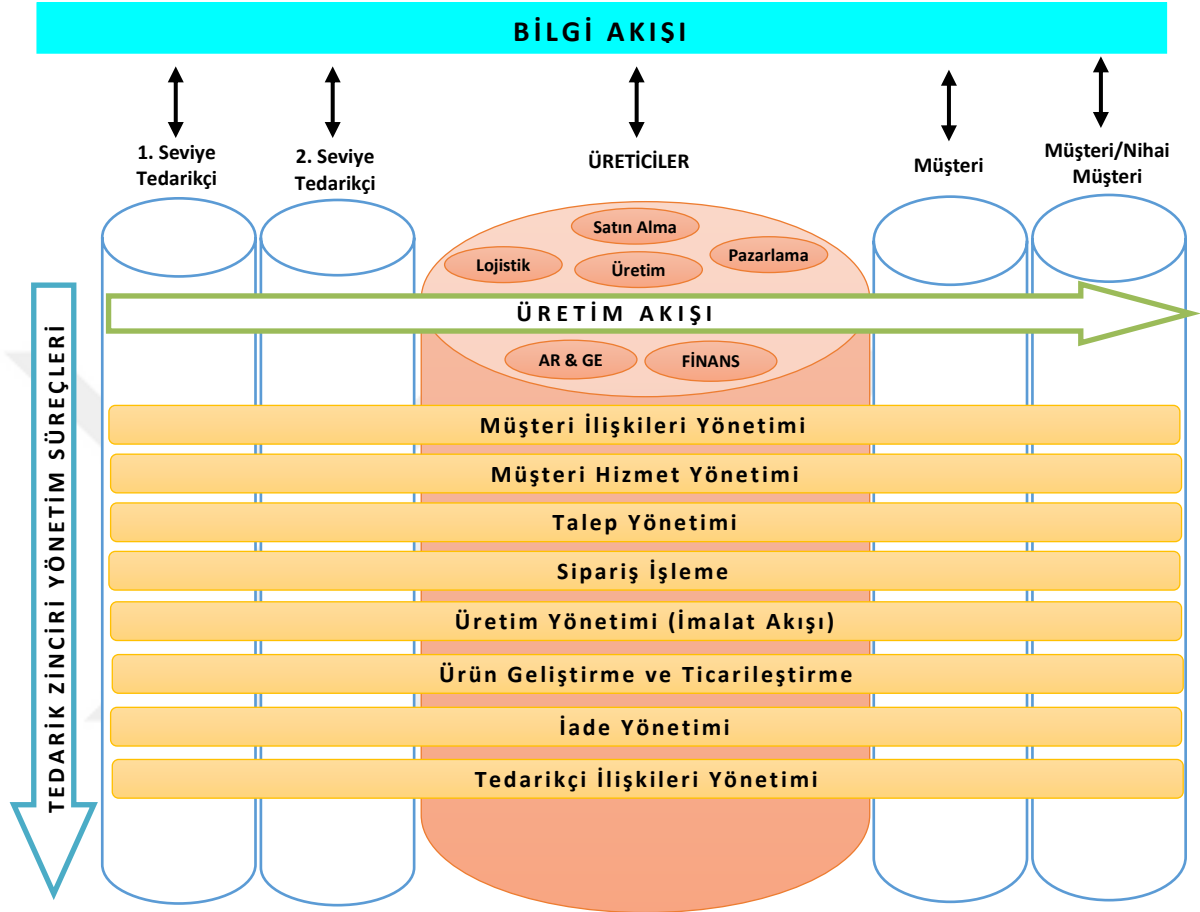
**Kaynak:** ŞEN, E. (2006), “KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, *T.C. Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi*, Ankara.

Tablo 9’a bakıldığında, tedarik zinciri oluşumunda işletmelerin ulaşmayı amaçladıkları pek çok hususa ilişkin önemli kazanımlar sağlandığı görülmektedir. Bu kapsamda tedarik çevrim sürelerinde kısalma ve talep tahmini işletmelere en fazla katkı sağlanan alanlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında lojistik maliyetlerinin de etkin bir tedarik zinciri ile % 25 ila % 50 oranında bir azalma olacağı Şen (2006)’in araştırmasında ortaya konulmuştur. Şüphesiz ki tüm bu kazanımların elde edilmesi tedarik zinciri yönetim sürecinin etkin şekilde işletilmesine bağlıdır.

### 3.2.3. Tedarik Zinciri Yönetim Süreci

Tedarik zinciri yönetimi süreci, esasında tek bir uygulamanın gerçekleştirildiği süreç olarak değerlendirilemez. Zira tedarik zinciri yönetim süreci, bu kapsamda gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdeki süreçleri kapsamaktadır. Tedarik zincirinin istenildiği gibi işlemesi, süreçlerin sağlıklı işlemesine bağlıdır. Bu açıdan tedarik zinciri yönetiminin süreç odaklı bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir. Literatür incelendiğinde, tedarik zinciri yönetim sürecinin Global Tedarik Zinciri Forumu (Global Supply Chain Forum)’nun önerdiği süreçlerin araştırmacılar tarafından da kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Bu çerçevede tedarik zinciri yönetim sürecinin aşamalarını aşağıdaki

şekilde incelemek mümkündür (Lambert ve Cooper, 2000; Croxton ve diğ., 2001; Özdemir, 2004; Lambert, Garcia-Dastugue ve Croxton, 2005; Karasu, 2006; Civaroğlu, 2006; Yıldırım, 2009; Solmaz, 2012):



**Şekil 22. Tedarik Zinciri Süreçlerinin Bütünleştirilmesi ve Yönetimi**

**Kaynak:** Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M. And Rogers, D. S. (2001), “The Supply Chain Management Process”, *Journal of Logistics Management*, Vol. 12, No. 2, p. 14.

### 3.2.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi, doğru müşteri seçmeyi, bu müşterileri işletmeye bağımlı hale getirmeyi ve bu şekilde rekabet avantajı elde ederek karlılığı maksimum düzeye çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Ersöz ve diğ., 2008: 760). Müşteri ilişkileri yönetimi modern pazarlama düşüncesinin işletmelerde benimsenmeye başladığı

dönemlerle birlikte ortaya çıkan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim modern pazarlama düşüncesinin işletmelerdeki tezahürü olan pazar yönlülük yaklaşımında da müşteri yönlü olma ve müşterilerle ilişkiler bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990).

Yoğun rekabet ortamı, yeni müşteri kazanmanın oldukça maliyetli olması, müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi olguların işletmecilik anlayışında kazandığı önem gibi pek çok husus, müşteri ilişkileri yönetiminin gerekliliğini artırmıştır (Demir ve Kırdar, 2006: 296-297). Bu yönden müşteri ilişkileri yönetimi önemli bir işletme stratejisi haline gelmiştir. İşletme stratejisi olarak müşteri ilişkileri yönetimi ise müşterilerin bilgi ve bilinç düzeylerinin artmasına bağlı olarak, isteklerinin değişimi, ortaya çıkan yeni pazarlama teorileri ve mevcut teknolojilerin birleşimini vurgulayan bir kavram olarak değerlendirilebilir (Hamşioğlu, 2000). Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amaçları ise, mevcut müşterilerin elde tutulmasını sağlama, yeni müşteri elde etmedeki maliyetleri düşürme, müşteri değeri yaratarak sadık müşteriler oluşturma ve müşteri şikayetlerine yönelik proaktif çözümler geliştirip uygulama olarak açıklanabilir (Demirel, 2007: 59-60; Özgüven, 2008: 664).

### **3.2.3.2. Müşteri Hizmetleri Yönetimi**

Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüzde müşteri memnuniyetini sağlamak geçmişe nazaran oldukça güç hale gelmiştir. Bunun nedeni, piyasadaki pek çok işletmenin benzer ürün ve hizmetler için çok farklı alternatifleri müşterilere cazip tekliflerle sunmalarıdır. Müşteri hizmetleri yönetimi, bu noktada müşteri istek ve beklentilerinin doğru tespit edilmesi, doğru ürün ve hizmet paketinin oluşturulması açısından işletmeler için yaşamsal düzeyde önemli bir fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır (Khong ve Richardson, 2003). Müşteri hizmetleri yönetimi, müşterilere yönelik pazar araştırmalar, müşteri databanklarının oluşturulması, müşteri şikayetlerinin takibi ve çözümü ile müşteri geribildirimlerinin işletme içi birimlere sağlıklı şekilde iletilmesi gibi önemli görevler üstlenmektedir (Khong, 2005: 403).

Tedarik zincirinde yer alan üyeler açısından da müşteri hizmetleri yönetimi en önemli süreçlerden biri olarak değerlendirilebilir. Zira endüstriyel pazarlardaki alıcı-tedarikçi ilişkileri nihai pazarlara kıyasla çok daha kritiktir. Tedarik zinciri yönetimi kapsamında müşteri hizmetleri yönetimi firmanın müşteri ile yüz yüze olduğu süreci ifade etmektedir

Bu süreç, ürünün elde edilebilirliği, yükleme ve teslimat zamanı ve siparişin durumu gibi konularda müşterileri bilgilendirmede birincil bilgi kaynağı olma hizmetini sağlamaktadır. Müşteriye sağlanan tam zamanlı gerçek bilgiler, firmanın imalat ve lojistik gibi süreçleri ile ortak bağlantılarla oluşturulan ara yüzler sayesinde sağlanmaktadır (Lambert ve Cooper, 2000).

### **3.2.3.3. Talep Yönetimi**

Talep yönetimi süreci, temelinde müşterilerin ihtiyaçları ile firmanın üretim ve tedarik imkanlarını dengelemeye çalışan bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu süreç ile talep tahmini ve bu tahmine göre üretim, satın alma ve dağıtım faaliyetlerinin adaptasyonu amaçlanmaktadır. Süreç aynı zamanda faaliyetlerin aksadığı beklenmedik durumlara yönelik alternatif planlar geliştirilmesi ve yönetimi ile de ilgilidir (Croxtton ve diğ., 2001: 18).

Talep yönetimi kapsamında ilk olarak alıcı işletmelerin talep tahminleri gerçekleştirilir. Bu bağlamda önceki satın almalar, pazar araştırmaları, satış projeksiyonları ve alıcı işletmenin hedefleri gibi hususlar değerlendirmeye alınır. Sonrasında ise tüm bu veriler çerçevesinde işletmedeki üretim faaliyetleri planlanır. Burada amaç, talep ile arz arasında bir uyum sağlanmasıdır.

Tedarik zincirinde en önemli konulardan birini oluşturan satın alma ya da üretim kararının verilmesi noktasında da talep yönetiminin önemli bir işlevinin olduğunu belirtmek gerekir. Tedarik zincirinde satın alma kararı verildiğinde satın alınacak ürün veya hizmet girdilerinin nihai tüketiciye sunulacak olan nihai ürünün niteliğine uyumlu olması ve bu nitelikteki fonksiyonu yerine getiren koşulların belirlenmesi de bu süreç içerisinde gerçekleştirilmektedir (Yıldırım, 2009: 181).

### **3.2.3.4. Sipariş İşleme Süreci**

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminde siparişleri işleme süreci, alıcı işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayabilme noktasında anahtar rol oynayan unsurların başında gelmektedir. Bu bağlamda etkin bir sipariş işleme süreci, işletmelerin imalat, lojistik ve pazarlama planlarını bütünleştirmesini gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve lojistik maliyetlerini azaltabilmek için tedarik zincirindeki diğer üyelerle işbirliğini de geliştirmek durumundadır. Böylelikle tedarik



zinciri içerisinde etkin bir sipariş işleme sürecinden bahsetmek mümkün olacaktır (Lambert ve Cooper, 2000: 73).

Sipariş işleme süreci, alıcı işletmelerin memnuniyetinde de oldukça önemli etkisi olan bir süreç olarak ifade edilebilir. Nitekim endüstriyel müşteri memnuniyeti modellerinin pek çoğunda sipariş işleme süreci, memnuniyetin önemli bir alt değişkeni olarak ele alınıp incelenmiştir (Schellhase, Hardock ve Ohlwein, 2000; Homburg ve Rudolph, 2001; Gök, 2006). Alıcı işletmeden siparişlerin doğru şekilde alınması ve alınan siparişin miktar ve niteliğine göre ürün teslimatı son derece önemlidir. Sipariş işleme sürecinin etkinliği bir noktada müşteri hizmetleri yönetim sürecinin etkinliğine de bağlıdır. Zira siparişlerin alınması, ilgili birimlere iletilmesi ve üretim planlamasının yapılması noktasında iki fonksiyon arasında yakın bir ilişki söz konusu olmaktadır.

### **3.2.3.5. Üretim (İmalat Akışı) Yönetimi**

Tedarik zinciri yönetiminde üretim sürecinin planlanması, tüm zincirin verimliliği açısından kritik öneme sahiptir (Civaroğlu, 2006: 64). Öyle ki tüm zincirin nihai amacı son tüketiciye ya da kullanıcıya ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmeti sunmaktır. Burada üretim, tüm zincir için çekirdek faaliyeti oluşturmaktadır. Bu süreç, üretim faaliyetleri, üretim ve kaynak planlaması ve üretim sisteminde esnekliğin sağlanması gibi unsurları içermektedir (Karasu, 2006: 39).

Üretim planlama süreci, esasında ilk olarak müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ile başlamaktadır. Ardından üretim sistemi ve kaynak planlaması gerçekleştirilir. Bilindiği üzere işletmeler üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek için farklı üretim yaklaşımları benimseyebilmektedir. Tam zamanında üretim, esnek üretim, yalın üretim, süreç odaklı üretim ve bilgisayarla entegre üretim gibi sistemler bu çerçevede örnek olarak sayılabilir. Bu bağlamda, üretim yönetiminde temel amaçları miktar (ürün) zaman, kalite ve maliyet faktörleri üzerinde optimal dengeyi yakalamak, stok miktarlarını minimum düzeyde tutarak, müşteri istek ve beklentilerine en verimli çözümleri sunmak olarak sıralamak mümkündür (Kağnıcıoğlu, 2012). Tedarik zinciri kapsamında tüm bu amaç ve süreçler, üretim planlaması ya da imalat akış yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

### 3.2.3.6. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

Ürün geliştirme süreci firmanın başarısını sürdürebilmesi için oldukça önemlidir. Yeni ürünleri hızlı bir biçimde geliştirip etkin bir yolla pazara sunmak işletme başarısının en önemli bileşenlerinden biri olarak ifade edilebilir. Pazar doğru ve tam zamanında girebilmek, sürecin en önemli amaçlarından biridir (Karasu, 2006: 40).

Tedarik zinciri yönetimi, pazara yeni ürünü sunma süresini azaltmak amacıyla ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve tedarikçilerin de dâhil edilmesini kapsamaktadır. Ürün yaşam eğrilerinin kısa olması nedeni ile firmaların rekabetçi kalabilmeleri için doğru ürünleri geliştirmeleri ve kısa zaman dilimleri içinde başarıyla pazara sunmaları gerekmektedir (Croxtton ve diğ., 2001: 26). Bu süreçte ürün geliştirmeden sorumlu yöneticilerin üç noktada hassasiyetli davranmaları gerekmektedir. Cooper ve Lambert (2000) bu hususları aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Müşterilerin tam olarak belirlenmiş ya da olması muhtemel ihtiyaçlarının tespit edilmesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile koordineli çalışılması
- Üretim materyalleri ve tedarikçi seçiminin birlikte planlanması
- En iyi ürün/pazar kombinasyonu sağlayacak üretim teknolojisinin seçilmesi ve tedarik zincirine entegrasyonunun sağlanması

### 3.2.3.7. İadelerin Yönetimi

İade yönetimi, müşteriden tedarikçiye geri gönderilen ürünlerle ilgili taşıma, depolama, geri kazanım, imha vb. işlemlerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İadelerin yönetimi, tedarikçilerden alınan malların müşterilere teslimatından sonra hasarlanması, iadesi, reddi, ambalaj malzemelerinin geri kazanımı, kullanım süresinin dolması, modasının geçmesi, onarım gibi nedenlerle, bu malların ve/veya ambalaj malzemelerinin müşterilerden, orijin noktalarına geri götürülmesi faaliyetleri içermektedir (Civaroğlu, 2006: 70-71).

Etkin bir iade yönetimi tedarik zinciri yönetiminin kritik bir kısmıdır. Birçok firmanın iade sürecini, yöneticilerinin bu sürecin önemsizliğine inanması nedeni ile ihmal etmesine rağmen bu süreç firmaya sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamasında yardımcı olabilir. Etkin bir iade yönetimi süreci, firmalara verimliliklerini artırma yollarını

bulamalarında ve projelerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olabilmektedir (Özdemir, 2004: 93).

### **3.2.3.8. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi**

Alıcı işletmeler ile tedarikçi işletmeler arasındaki ilişkiler, esasında tedarik zinciri yönetim sürecinin her safhasında söz konusudur. Bu nedenle ilişkilerin tüm süreci kapsadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Tedarikçiler ile olan ilişkiler, endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında en kritik rolü üstlenen süreç olarak düşünülebilir. Zira endüstriyel pazarlarda işletmeler arasında uzun vadeli ilişkiler kurulmaktadır. Bu noktada üretici işletmeler için güvenilir, samimi ve kendi istek ve ihtiyaçlarını önemseyen tedarikçilerle çalışması son derece önemlidir (Solmaz ve Türkay, 2015: 8). Diğer yandan tedarik zincirlerinde yer alan işletmelerden biri veya birkaçı ile yaşanan iletişim sorunları, zincirin tamamına yansıtılabilmektedir. Bu nedenle, tedarik zincirindeki faaliyetlerin sağlıklı şekilde sürdürülebilmesi açısından da tedarikçi ilişkileri önem arz etmektedir (Tuncay ve Yakhno, 2011: 69).

Endüstriyel pazarların karakteristiğinden dolayı alıcı-satıcı rolleri zaman zaman değişebilmektedir. Yani bir tedarikçi bazen bir işletmeye mal ve hizmet üreten işletme, bazen de mal ve hizmet sattığı işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanan alıcı konumuna geçebilmektedir. Bu durum, tedarikçi ilişkilerini hem satıcı işletmeler hem de alıcı işletmeler açısından önemsenmesi gereken hususlardan biri haline getirmektedir. İşletmelerin rekabetçi bir yapıya kavuşmalarında ve performanslarında da önemli ölçüde katkı sağlayan tedarikçi ilişkilerinin yönetimi ve bu süreçte rol oynayan değişkenler araştırmanın bundaki sonraki kısmında detaylı şekilde ele alınacaktır.

### 3.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Alıcı-tedarikçi ilişkileri, tedarik zinciri yönetiminin en önemli süreçlerinden biri olan tedarikçi ilişkileri yönetimi kapsamında değerlendirilebilecek bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak tedarikçi ilişkilerinin tedarik zincirlerinde yer alan tüm süreçlerde yer alması onun tüm zinciri kapsayıcı etkisini ortaya koymaktadır. Çağlıyan (2009) da tedarik zinciri yönetiminin başarıyla sonuçlandırılmasında alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin oldukça kritik bir rolünün olduğundan bahsetmektedir.

Alıcı işletme ve tedarikçileri ile aralarındaki ilişkilerin bilhassa endüstriyel pazarlarda daha fazla ön plana çıkan bir alan olduğu görülmektedir (Cannon ve Perrault, 1999; Crotts ve Turner, 1999; Narayandas ve Rangan, 2004). Bu bağlamda Wilson (1995), alıcı-tedarikçi ilişkilerinin endüstriyel pazarlarda yürütülen faaliyetlerin temel bir parçası konumunda olduğunu vurgulamaktadır. Bu açıdan Haugland (1999) de alıcı-tedarikçi ilişkilerinin yapısal dizaynının işletmeler açısından stratejik bir karar değişkeni olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir.

Hızla değişen rekabetçi çevre koşulları, rekabetle başa çıkabilme noktasında daha esnek ve yaratıcı çözümler bulmaları konusunda işletmeleri önemli ölçüde zorlamaktadır. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek adına da pek çok işletme diğer işletmelerle işbirliğini geliştirme yolunda önemli adımlar atmaktadır (Doney ve Cannon, 1997: 35). Bu işbirliğinde işletmelerin temel amacı, pazardaki rekabetçi üstünlükleri artırabilme noktasında tedarikçilerinin desteğini sağlamaktır. Rekabetçi üstünlük de şüphesiz ki yalnızca kaliteli mal ve hizmet üretimi ile sağlanamamaktadır. İşletmelerin önemli bir bölümü bu üstünlüğü sağlayabilmek adına tedarikçileri ile uzun-dönemli ilişkiler geliştirme yolunda çaba sarf etmektedir (Ganesan, 1994: 1).

Alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin uzun-dönemli bir yapı sergilediği literatürde kabul gören bir düşüncedir (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Ford, 1980; Grönroos, 1990). Ganesan (1994)'ın da belirttiği üzere uzun vadeli ilişkiler, rekabet avantajı elde etmenin de ilk koşuludur. Bu işbirliğinin sağlıklı şekilde yürütmesi için ise temeli güvene dayalı (Ganesan, 1994; Selnes, 1998; Abdul, Gaur ve Penaloza, 2012) uzun dönemli ilişkilerin kurulmasının işletmeler açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir kaynak olarak değerlendirilen alıcı-tedarikçi ilişkileri (Dwyer ve diğ., 1987; Power ve Regan, 2007; Claycomb ve Frankwick, 2010) yalnızca alıcı işletmeler için değil aynı zamanda satıcı işletmeler için de sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme noktasında önemli işlevleri olan bir konudur. Bunun yanında yeni teknolojilere daha hızlı erişim sağlama, daha geniş mal ve hizmet yelpazesine sahip olma, firmalar arasında hızlı bilgi akışının sağlanması, riskin paylaşılmasında bir köprü görevi üstlenme gibi önemli roller de alıcı-tedarikçi ilişkileri bağlamında gerçekleştirilmektedir (Claycomb ve Frankwick, 2010).

İşletmeler için tedarikçileri, onlar için yalnızca mal ve hizmet üreten kurumlar değil, aynı zamanda piyasa koşullarında oluşan güçlüklerin üstesinden gelme noktasında birbirini destekleyen işbirlikçileri konumundadır. Piyasa ve diğer rakip işletmelerle ilgili bilgilerin aktarılması gibi oldukça stratejik bir fonksiyon da üstlenen tedarikçi işletmeler (Türkay, Solmaz ve Şengül, 2011) ile kurulacak olan ilişkilerin yapısı da ilişkinin derinliği kadar anlaşılması güç bir kavramdır. Nitekim Tektaş ve Kavak (2010) da çalışmalarında ilişki kalitesinin tek bir boyutla açıklanamayacak kadar derinlikli bir kavram olduğunu vurgulamaktadırlar (s. 54).

Literatür incelendiğinde, alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerine yapılan ilk çalışmaların kavramın sınırlarını ve öncüllerini ortaya koymak üzere yoğunlaştığı görülmektedir (Ford, 1980; Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Ganesan, 1994; Wilson, 1995; Selnes, 1998; Parsons, 2002). Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda ise özellikle tedarikçi ilişkilerinde güven üzerine odaklanan çalışmalar dikkat çekmektedir (Doney ve Cannon, 1997; Selnes, 1998; Bejou, Ennew ve Palmer, 1998; Şengün, 2007; Abdul, Gaur ve Penaloza, 2012). Bunların dışında farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren işletmelerde alıcı tedarikçi ilişkilerini ortaya koyan çalışmalar (Kozan, Wasti ve Kuman, 2006; Rajaobelina ve Bergeron, 2009; Halis ve Türkay, 2010; Tektaş ve Kavak, 2010; Solmaz ve Türkay, 2015) da mevcuttur.

Literatürden de anlaşılacağı üzere alıcı-tedarikçi ilişkileri akademisyenler tarafından yoğun olarak çalışılan alanların başında gelmektedir. Endüstriyel pazarlarda taşıdığı öneme istinaden bu alanda özellikle çalışılmış bir kavram olarak da ifade edilebilir. Öyle ki Tektaş (2011) yerli ve yabancı 412 makaleyi incelediği çalışmasında endüstriyel

pazarlarda alıcı-tedarikçi ilişkilerinin en fazla çalışılan konular arasında olduğunu ortaya koymuştur.

### 3.3.1. İlişkisel Pazarlama Bağlamında Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Pazarlama literatürü incelendiğinde, 1970’li yıllardan sonra özellikle hizmet pazarlaması alanında ilişkisel pazarlama kavramı sıklıkla anılmaya başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Sheth, 2002). İşletmenin çeşitli paydaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kurması ve böylelikle sadık müşteriler elde etmeyi öngören ilişkisel pazarlama yaklaşımı, alıcı-tedarikçi ilişkilerini de ele alan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımın ortaya çıkmasında etkili olan en temel faktör ise pazarlama paradigmasında yaşanan dönüşümdür. Öyle ki geçtiğimiz yıllarda etkili olan pazarlama karması düşüncesi yerini ilişkisel pazarlama düşüncesine bırakmıştır (Grönroos, 1994; Grönroos, 1999). Bu doğrultuda pazarlama faaliyetlerinin de odak noktası işletme ve onun mikro çevresinde yer alan aktörler arasındaki ilişkileri yönetme üzerine yoğunlaşmıştır (Ravald ve Grönroos, 1996).

Bir kavram olarak ilk kez Leonard Bery tarafından kullanılan ilişkisel pazarlama (Sheth, 2002: 590), müşteriler, tedarikçiler ve işletme çevresinde yer alan diğer unsurları işletmenin pazarlama faaliyetlerinin kapsamına almaya ve ona entegre etmeye yönelik bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Sheth ve Parvatiyar, 1995: 399). Bu bağlamda Morgan ve Hunt (1994) ilişkisel pazarlamayı şu şekilde tanımlamıştır: “*İlişkisel pazarlama, işletmelerin mal ve hizmet tedarikçileri, rakipler, kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar, iç müşteriler, nihai tüketiciler ve işletme içi birimler arasında sağlıklı ilişkiler kurulabilmesi ve kurulan bu ilişkilerin sürdürülebilir olması hususunda yapılan bütün çabalarıdır.*”

Morgan ve Hunt (1994), ilişkisel pazarlamanın sınırlarını oldukça geniş şekilde ortaya koymuştur. Esasında ilişkisel pazarlama hem endüstriyel hem de tüketici pazarları açısından geçerliliği olan bir kavramdır (Gruen, 1995). Ancak kavramın ilk çıkış noktasını endüstriyel pazarlar oluşturmaktadır. Armutlu (2006), ilişkisel pazarlamanın Endüstriyel/Uluslararası Pazarlama ve Satın Alma Grubu (IMP) tarafından geliştirilen “Şebeke Yaklaşımı” na paralel olarak geliştiğini ifade etmektedir.

Günümüzde artan rekabet ortamında endüstriyel pazarlarda, müşteri memnuniyeti ve sadakati giderek daha önemli bir hal almıştır. Bununla birlikte endüstriyel pazarlarda yer alan işletmelerin memnun edilmesinin de nihai pazarlara nazaran daha güç olduğu ve bu süreçte etkili olan çok sayıda faktörün bulunduğu da belirtilmelidir (Schellhase, Hardock ve Ohlwein, 2000; Homburg ve Rudolph, 2001; Eroğlu, 2005; Gök, 2006). Bu nedenle, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerinin sadakatini artırmak ve daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak için ilişkisel pazarlama uygulamalarına sıklıkla başvurmakta, uzun vadeli ve sağlıklı ilişkiler geliştirmek üzere gayret sarf etmektedirler (Kılıç ve Kendirli, 2005: 21).

Tedarikçiler ile iletişimin önemli bir parçasını oluşturduğu ilişkisel pazarlamanın işletmeler açısından önemli kazanımları söz konusudur. Bu çerçevede Gruen (1995), ilişkisel pazarlama ile ilişkiye olan bağlılığın artması, karşılıklı güven tesis edilmesi ve ilişki memnuniyetinin sağlanması gibi psikolojik çıktılardan bahsetmektedir. Diğer yandan satın alma avantajlarının paylaşılması ve fırsatçı satın alma eğilimlerini azaltma ve ilişkiden ayrılma eğilimini düşürme gibi davranışsal sonuçlar da söz konusu olmaktadır. Sheth ve Parvatiyar (1995) ise ilişkisel pazarlamanın amacını, pazarlama faaliyetlerinde verimliliği artırma, kaynakların zincir üyeleri arasında etkin paylaşımı ve kullanımı, operasyonel maliyetleri azaltma ve en önemlisi müşteri istek ve beklentilerinin daha gerçekçi ve isabetli şekilde analiz edilmesi olarak ifade etmektedir (s. 400-401).

İşletme, tedarikçileri, müşterileri, diğer iç ve dış çevre unsurlarına yönelik bütüncü bir yaklaşım olan ilişkisel pazarlama yaklaşımında tedarikçiler ve onlarla olan ilişkilerin işletmelerin genel olarak performanslarında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bir işletmenin tedarikçileri olan ilişkileri ve bu ilişkilerin üzerine inşa edildiği temeller, tüm bu amaçlara ulaşma noktasında ayrı ayrı tahlil edilmesi gereken alanları oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, ilişki gelişimi de diğer yönetim süreçleri gibi bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Öncelikle bu sürecin aşamalarını incelemekte yarar vardır.

### **3.3.2. İlişki Gelişiminin Aşamaları**

Alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkiler, belirli bir süreç etrafında şekillenmektedir. Bu süreçte her iki taraf da birbirleri hakkında fikir edinebilmek ve uzun dönemli ilişkiye başlayabilmek amacıyla önemli değerlendirmelerde bulunmaktadır. Endüstriyel pazarlarda, tedarikçilerle ilişkileri ilk kuran ve geliştiren departman olarak satın alma

departmanının örgütleniş biçimi ve satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısının fazlalığı göz önüne alındığında, ilişki gelişim sürecinin çok daha zorlu aşamalardan geçeceği tahmin edilebilir.

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde ilişki gelişim aşamaları hususunun literatürde yeterince ele alınmadığını ifade etmek mümkündür. Bu konuda en kapsamlı açıklamayı ise Dwyer, Schurr ve Oh (1987) yapmıştır. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin gelişimi ve bu süreçte etkili olan diğer değişkenleri inceledikleri çalışmalarında ilişki gelişiminin 5 aşamalı bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Akabinde ise Dwyer, Schurr ve Oh (1987)'nin çalışmasını referans göstererek bazı araştırmacılar da sürece dair ilaveler yapmışlardır. Tüm bu araştırmalar çerçevesinde alıcı-tedarikçi ilişki gelişiminin aşamalarını aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Wilson, 1995; Nakıboğlu, 2008; Claycomb ve Frankwick, 2010; Solmaz, 2012):



Şekil 23. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Gelişiminin Aşamaları

#### ***Farkındalık Aşaması***

Farkındalık aşaması, alıcı işletmenin tedarikçi işletmeyi iş ilişkisi içine girebileceği bir partner olup olmadığı konusunda değerlendirdiği aşamadır. Bu aşamada tedarikçi işletmenin bilinirliği, bir diğer deyişle işletmenin aşına olduğu, piyasada tanınan bir tedarikçi olması her iki taraf için ilişki şansını artırmaktadır. Alıcı ve tedarikçi işletme arasında henüz herhangi bir alışverişin gerçekleşmediği bu aşamada, alıcı işletme tedarikçi ile ilgili bazı bilgilere ihtiyaç duyar. Bu bilgiler, işletmenin ürün gamından üretim kapasitesine, dağıtım ağından mevcut müşterileri ile olan ilişkilerine kadar çok geniş bir alanı kapsayabilmektedir. Farkındalık aşaması aynı zamanda alıcı işletmenin



tedarikçinin iş ilişkilerindeki potansiyel davranış biçimlerini incelemeyi de kapsamaktadır.

### ***Keşif Aşaması***

Keşif aşaması, ilişkiye girecek olan tarafların birbirini tanımaya, ölçmeye ve denemeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirdiği aşamadır. Bu aşamada ilişkinin tarafları ilk olarak karşılıklı değişimin muhtemel faydalarını, zararlarını ve kendilerine getireceği yükü tanımlamaya çalışırlar. Firmalar arasındaki deneme satın alımları bu aşamada gerçekleştirilir. Yine bu dönemde, firma, tedarikçilerine yönelik olarak anlaşma koşullarının görüşülmesi, ürün özelliklerinde kendilerini yönelik olarak birtakım özel düzenleme isteklerinde bulunma gibi bazı davranışlar sergilerler. Bu davranışların amacı, tedarikçiler ile kayda değer bir ilişki kurulup kurulamayacağını test etmektir. İlişkinin oldukça hassas ve kırılabilir olduğu bu aşama, kendi içinde beş alt süreçten meydana gelir. Bunlar, çekicilik, iletişim ve pazarlık, karşılıklı gücün sınanması, norm geliştirme ve beklentilerin gelişimidir.

### ***Genişleme Aşaması***

Bu aşamada alıcı işletme üretim sürecinde kullandığı belirli parça ve ürünlerin bir kısmını yeni tedarikçisinden temin etmeye başlar. Uzun dönemli anlaşmaların görüşülmeye başlandığı aşamadır. Yine bu aşamada yeni tedarikçinin diğer tedarikçilerden farklı olarak işletmeye neler sunduğu, yarattığı katma değer ve fayda ile diğer değerler üzerinde bir yoğunlaşma söz konusudur. Bu aşamada tarafların birbirlerine olan bağlılıkları ve risk alabilme kapasiteleri sürekli artmaktadır. Keşif aşamasındaki beş alt faaliyet bu aşamada da uygulanabilir. Ancak keşif ve genişletme aşamalarının en büyük farkı, güvenin ve birliktelik tatmininin oluşumu ile tarafların bunlara dayanarak risk alma kapasitelerini arttırmalarının genişleme aşamasında oluşmasıdır. Bundan dolayı tarafların karşılıklı bağlılıklarının etki alanı ve derinliği artmaktadır.

### ***Bağlılık Aşaması***

Bağlılık aşaması, her iki taraf arasında karşılıklı güven ve bağlılığın tesis edildiği aşamadır. Her iki taraf da ilişkinin devam etmesi konusunda isteklidir. Bu noktada alıcı ve tedarikçiler birbirlerinin başarılarını önemsemekte ve gerekli desteği sunmaktadır. Aynı zamanda bu aşamada alıcı işletmenin memnuniyeti de üst seviyelerdedir. Firmalar

arası karşılıklı özverinin de gerçekleştiği bu dönemde firmaların birbirlerine olan güven düzeyleri de en üst seviyelerdedir. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bağlılık uzun bir sürecin sonunda gerçekleşen aşama olarak ifade edilebilir. Zira bu süreçte pek çok kez her iki işletme de birbirlerini güven testine tabi tutarlar. Ödemelerde yaşanan aksamalar, teslimat sürelerinde gecikme ya da taahhüt edilen niteliklere uygun ürün ve hizmet üretimi gibi pek çok husus iki işletmenin birbirini sınamasında etkili olabilecek faktörlerden bazılarıdır. Bu aşamada istikrar ve kalıcılık ilişkinin devamı açısından önemlidir.

### ***Çözülme Aşaması***

Bu aşama, her iki tarafın çeşitli anlaşmazlıklar veya uyuşmazlıklar sonucu ilişkiden çekilmesini ifade etmektedir. Ancak bütün alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bu aşamanın gerçekleşeceğini ifade etmek güçtür. Çünkü alıcı-tedarikçi ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesinde pek çok faktör etkili olmakta ve tüm bu süreçlerden başarı ile geçen tedarikçilerle ilişki kurulmaktadır. Alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin her halükarda biteceği söylenemez. Ancak birçok ikili ilişkide duygusal veya operasyonel sorunlardan dolayı ilişki oluşumu ve gelişiminin herhangi bir aşamasında meydana gelebilecek olası problemler bu tip çözümleri beraberinde getirebilmektedir.

### **3.3.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Boyutları**

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin boyutları konusunda literatürde tam bir uzlaşıdan bahsetmek mümkün değildir. Mevcut araştırmaların pek çoğu ilişkiden duyulan yüksek memnuniyet, tedarikçiye duyulan güven ve bağlılık ile düşük çatışma ve uyuşmazlık ortamını uzun dönemli ve kaliteli alıcı-tedarikçi ilişkilerinin temel özellikleri olarak vurguladıkları görülmektedir (Morgan ve Hunt, 1994; Jap ve Ganesan, 2000; Bruggen, Kacker ve Nieuwlat, 2005). Yine pek çok araştırmada da alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bu unsurların bir kombinasyonu olarak sunulduğu da görülmektedir.

İlişkisel pazarlama literatürü incelendiğinde, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin pek çok araştırmada farklı değişkenlerin bir sonucu olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak her bir çalışmada farklı değişkenlerin ileri sürülmesi bu alandaki fikir birliğinin de oluşmasını engellemektedir. Bu duruma neden olarak alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin çok yönlü ve derinlikli bir yapıya sahip olmaları gösterilebilir. Nitekim Tektaş ve Kavak (2010)'da araştırmalarında ilişki kalitesinin bir veya birkaç boyutla ölçülemeyecek

derinlikte olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişki dinamiklerinin ilişki üzerindeki etkisinin de yine bakıldığı yöne göre değiştiği görülmektedir. Daha net ifade etmek gerekirse, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin boyutları alıcı perspektifinden farklı, satıcı perspektifinden farklı sonuçlar üretmektedir. Her iki grup açısından ilişkinin üzerine kurulduğu temellerin önemi değişmektedir (Ganesan, 1994; Parsons, 2002; Claycomb ve Frankwick, 2010). Literatürde yer alan tüm bu karmaşıklık, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin öncüllerinin belirlenmesi noktasında önemli bir güçlüğü yaşanmasına neden olsa da literatürde pek çok araştırmada ortak olarak zikredilen değişkenler çerçevesinde araştırma için de boyutlandırmaya gidilmiştir<sup>4</sup> Bunun dışında alıcı-tedarikçi ilişkileri literatüründe farklı araştırmalarda yer alan boyutlara yönelik inceleme sonuçlarının genel hatları Tablo 10’da aktarılmaya çalışılmıştır.

Dwyer ve Oh (1987), yüksek düzeyde memnuniyet, güven ve asgari düzeyde fırsatçılığın ilişki kalitesinin boyutlarını yansıtacağını ileri sürmektedir. Kumar ve arkadaşları (1995) ise ilişki kalitesinin güven, çatışma, bağlılık, yatırım istekliliği ve devam beklentisinden meydana geldiği tezini savunmaktadır. Bu araştırmaların yanı sıra, Crosby ve arkadaşları (1990) ile Wray ve arkadaşları (1994) da ilişki kalitesinin güven ve memnuniyet olmak üzere iki temel boyuttan meydana geldiğini belirtmektedir.

124 perakendeci işletme ve 52 tedarikçi üzerinde yürüttüğü araştırmada Ganesan (1994), alıcı-tedarikçi ilişkilerini karşılıklı bağlılık ve güven olmak üzere iki temel faktörün bir fonksiyonu olarak değerlendirmektedir. İlişki kalitesi boyutlarını alıcı perspektifinden ele alan bir diğer çalışmada Jap, Manolis ve Weitz (1999), ilişki kalitesinin boyutlarını diğer çalışmalara nazaran daha fazla çeşitlendirmiştir. Jap ve arkadaşları (1999)’na göre ilişki kalitesinin boyutları, güven, çatışma, devam beklentisi, çözülme (serbest bırakma), alıcı-satıcı etkileşimi, uyumsuzluk, şikâyet ve arkadaşlıktan oluşmaktadır. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin kapsamını geniş tutan bir diğer çalışma Leonidou, Palihawadana ve Theodosious (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada yer alan ilişki kalitesi boyutları ise aşinalık, güven, anlayış, bağlılık, iletişim, çatışma, uyumsuzluk, işbirliği, memnuniyet ve uyumdan oluşmaktadır.

---

<sup>4</sup> Araştırma kapsamında alıcı-tedarikçi ilişkilerinin ölçümünde kullanılan ölçek ve bu ölçekte yer alan boyutların nasıl oluşturulduğuna dair detaylı bilgi araştırmanın 5. Bölümü olan “Saha Çalışması” kısmında aktarılacaktır.

**Tablo 10**  
**Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Boyutları**

Çalışmanın Yazarı ve Yılı	Uygulandığı Pazar	İlişki Boyutları
Dwyer ve Oh (1987)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişki Tatmini</li> <li>• Güven</li> <li>• Fırsatçılık</li> </ul>
Crosby ve diğ. (1990)	Tüketim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişki Tatmini</li> <li>• Güven</li> </ul>
Legace ve diğ. (1991)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven</li> <li>• Tatmin</li> </ul>
Palmer ve Bejau (1994)	Tüketim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişki Tatmini</li> <li>• Güven</li> <li>• Müşteri Yönlülük</li> <li>• Satış Yönlülük</li> <li>• Satıcının Deneyimi</li> <li>• Etik Profil</li> </ul>
Wray ve diğ. (1994)	Tüketim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven</li> <li>• Tatmin</li> </ul>
Kumar ve diğ. (1995)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven</li> <li>• Bağlılık</li> <li>• Çatışma</li> <li>• Devam Beklentisi</li> </ul>
Bejou ve diğ. (1996)	Tüketim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven</li> <li>• Tatmin</li> </ul>
Jap ve diğ. (1999)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etkileşim</li> <li>• Güven</li> <li>• Çatışma</li> <li>• Devam Beklentisi</li> <li>• Çözülme</li> </ul>
Dorsch ve diğ. (1998)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven</li> <li>• Tatmin</li> <li>• Bağlılık</li> <li>• Fırsatçılık</li> <li>• Müşteri Yönlülük</li> <li>• Etik Profil</li> </ul>
Wilson (1997)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İletişim</li> <li>• Güç</li> <li>• Güven</li> <li>• Alternatiflerin Varlığı</li> <li>• Tatmin</li> <li>• Bağlılık</li> </ul>

**Tablo 10'un devamı**

<b>Çalışmanın Yazarı ve Yılı</b>	<b>Uygulandığı Pazar</b>	<b>İlişki Boyutları</b>
Walter ve diğ. (2003)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güven</li><li>• Bağlılık</li><li>• Tatmin</li></ul>
Ndusibi (2004)	Tüketim	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güven</li><li>• Bağlılık</li><li>• İletişim</li></ul>
Lages ve diğ. (2005)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlişki Tatmini</li><li>• Bilgi Paylaşımı</li><li>• İletişim</li><li>• Devam Beklentisi</li></ul>
Tektaş ve Kavak (2010)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlişki Tatmini</li><li>• Bilgi Paylaşımı</li><li>• Güven</li><li>• Bağlılık</li><li>• İletişim</li></ul>
Halis ve Türkay (2010)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dağıtım Performansı</li><li>• Coğrafi Yakınlık</li><li>• Güven</li><li>• Bilgi Paylaşımı</li><li>• Fiyat Desteği</li><li>• Firma Büyüklüğü</li></ul>
Solmaz (2012)	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"><li>• İletişim</li><li>• Tatmin</li><li>• Güven</li><li>• Çatışma</li><li>• İşbirliği</li></ul>
Bu çalışmada incelenen boyutlar	Endüstriyel	<ul style="list-style-type: none"><li>• İletişim</li><li>• Bilgi Paylaşımı</li><li>• Bağlılık</li><li>• İşbirliği</li><li>• Güven</li></ul>

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesine yönelik yürütülen ampirik çalışmalarda yer alan boyutların yer aldığı Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaların çoğunda farklı boyutlar ortaya konmakla birlikte, ortak olarak zikredilen bazı boyutların da olduğu göze çarpmaktadır. Bu anlamda güven unsuru neredeyse araştırmaların tamamında ilişki unsuru olarak ele alınan ana değişkenlerden biri olarak görülmektedir. Bununla birlikte iletişim, bilgi

paylaşımı ve bağlılık boyutları da pek çok araştırmada ilişki kalitesinin birer öncülü olarak ele alındığı anlaşılmaktadır.

Çalışmaların pek çoğunda ortak olarak dile getirilen bir diğer husus ise ilişki tatminidir. Alıcı-tedarikçi ilişkileri kapsamında tatmin, finansal, davranışsal, teknik veya diğer hususlarda alıcı ya da tedarikçi tarafın birbirlerinden olan beklentisinin pozitif yönde aşılması olarak açıklanmaktadır (Leonidou, Palihwadana ve Theodosius, 2006: 150). Ancak bu araştırmada tatmin söz konusu bu hususları da kapsayan çok daha geniş bir değişken olarak ele alındığından, tatmin ilişki kalitesinin bir boyutu olarak değil, bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır.

### **3.3.3.1. Güven**

Güven kavramı esasında oldukça geniş boyutlu bir kavramdır. Psikoloji, siyaset bilimi, sosyoloji ve işletme yönetimi gibi pek çok disiplin içerisinde güven, araştırılmaya değer bulunan bir kavram olarak görülmektedir (Tüzün, 2007: 96). Bu açıdan güven kavramının ele alındığı disiplin çerçevesinde farklı tanımları ile karşılaşmak mümkündür. Örneğin kişilik kuramcıları güveni, bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklanan inanç ve beklentileri olarak tanımlarken; sosyologlar ise güvenin kurumsal bir olgu olduğunu ve bireyin kurumuna yansıttığı davranış seti olarak açıklamaktadır (Çetinel, 2008). Ancak güven ile ilgili çalışmaların pek çoğunda güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği olduğu da Yücel (2006) tarafından vurgulanmaktadır.

İşletmecilik yazını çerçevesine ise güven kavramının temelde 2 şekilde ele alındığı görülmektedir. Bunlardan ilki örgütsel güvendir (Mayer, Havis ve Schoorman, 1995; Gilbert ve Tang, 1998; Jones ve George, 1998; Hubbell ve Chory-Assad, 2005). Örgütsel güven, işletmeler arasındaki güven ilişkilerinden ziyade çalışanların örgüte duydukları güven duygusu ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven, çalışanların işletmenin sunduğu desteğe, liderlerine, yöneticilerine ve verilen taahhütlerin yerine getirileceğine dair inançlarını ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003; Asunakutlu, 2009; Taşkın ve Dilek, 2010). İşletmecilik alanındaki bir diğer güven kavramı ise alıcı-tedarikçi ilişkisi içerisinde bulunan firmaların birbirlerine duyduğu güveni ifade eden işletmeler arası güvendir (Ganesan, 1994; Doney ve Cannon, 1997; Bejou, Ennew ve Palmer, 1998; Selnes, 1998).

Alıcı ve tedarikçiler arasında uzun dönemli ilişkilerin kurulmasında anahtar bir rolü olan güven kavramının (Doney ve Cannon, 1997) alanyazında farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Kelime anlamı olarak; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma, bağlanma duygusu ve itimat olarak açıklanan güven (TDK, 1998), işletmecilik açısından yaygın olarak şu şekilde tanımlanmaktadır: Güven, ilişkideki tarafların birbiriyle en iyi şekilde ilgileneyeceği ve sorunlarına duyarlı olacağına dair inançtır (Wilson, 1995; Crotts ve Turner, 1999). Bu tanımın dışında güven kavramına yönelik farklı tanımlar da mevcuttur.

Ganesan (1994)'a göre güven, ilişki içindeki tarafların uzmanlık, ilgi ve karşılıklı iyi niyetlerine yönelik üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getireceklerine dair beklenti olarak ifade etmektedir. Anderson ve Weitz (1990), ilişki esnasında ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve isteklerin taraflarca yerine getirileceğine dair inanç olarak güveni kavramsallaştırmaktadır. Morgan ve Hunt (1994) ise güven kavramını her iki tarafın birbirlerinin iyi niyet ve dürüstlüklerine inanmaları şeklinde tanımlamıştır. Tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak pek çok tanım yukarıda ifade edilen hususları kapsamaktadır. Bu açıdan alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde güvenin her iki taraf açısından kendi sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getireceklerine dair beklentileri veya bu yöndeki inançları olarak özetlemek mümkündür.

Alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından güven, ilişkinin uzun vadeli olmasında etkili olan başlıca unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir. Güven, aynı zamanda işletmeler arasındaki işbirliğini artırmakta ve ilişkinin devamı konusunda tarafları teşvik etmektedir (Doney ve Cannon, 1997; Selnes, 1998). Powers ve Reagan (2007), güvenin alıcı-tedarikçi ilişkilerinde başarıyı etkileyen en önemli değişkenlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Diğer yandan güven, ilişki içindeki tarafların birbirlerinden duyduğu memnuniyeti de pozitif yönde etkilemektedir (Bejou, Ennew ve Palmer, 1999).

Yukarıda ifade edilen tüm hususlar, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güveni, ilişkinin kilit taşı pozisyonuna getirmektedir. Bir diğer deyişle, işletmeler arasındaki ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülmesinde güven olmaz olmaz bir koşul olarak değerlendirilebilir. Nitekim alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerinde yürütülen araştırmaların neredeyse tümünde ortak olarak dile getirilen hususun güven olması, bu tezi açıkça desteklemektedir (Ganesan, 1994; Doney ve Cannon, 1997; Bejou, Ennew ve Palmer, 1998; Selnes, 1998; Crotts ve Turner,

1999; Jap, Manolis ve Weitz, 1999; Powers ve Reagan, 2007; Halis ve Türkay, 2010; Tektaş ve Kavak, 2010; Solmaz, 2012; Solmaz ve Türkay, 2015).

### **3.3.3.2. Bağlılık**

Bağlılık kavramı, pazarlama literatüründe genellikle nihai müşteriler bağlamında değerlendirilen bir kavram olarak görülmektedir. Aynı zamanda müşteri memnuniyetinin de en önemli sonuçlarından biri olarak ifade edilmektedir (Fornell ve diğ., 1996; Bowen ve Chen, 2001; Grondholdt, Matensen ve Kristensen, 2010). Nihai tüketiciler pazarında bağlılık, farklı alternatiflerin olmasına karşın, müşterinin aynı satıcıdan ürün ve hizmet alma yönünde istekli ve eğilimli olması olarak açıklanmaktadır (Bayuk ve Küçük, 2007: 287). Esasında kavramın ifade ettiği bu anlamın endüstriyel pazarlar için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Alıcı-tedarikçi ilişkileri kapsamında bağlılık, ilişkinin gelecekte de devam edebilmesi için her iki tarafın da özveriyle çalışmaya istekli olması olarak ifade edilebilir (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Morgan ve Hunt, 1994). Bir diğer tanımda ise bağlılık, alıcı ve tedarikçiler arasındaki kısa dönem, maliyet ve çıkarları göz ardı ederek, uzun vadeli amaç ve hedeflere odaklanan bir ilişkinin kurulması için tarafların gösterdikleri çaba olarak açıklanmaktadır (Anderson ve Weitz, 1990; Moorman, Zaltman ve Desphande, 1992).

Alıcı ve tedarikçiler arasındaki bağlılık, esasında her iki tarafın çalışılabilecek farklı partnerler mevcut iken birbirleriyle iş yapma konusunda göstermiş oldukları isteklilik olarak ilişkilerde yakalanması zor bir aşamayı temsil etmektedir. Zira ilişki içinde bağlılığın oluşabilmesi karşı tarafa üst düzeyde güvenmeyi gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda güven ve bağlılık beraber değerlendirilmesi gereken iki kavramdır. Zira bağlılık karşı tarafa duyulan güven neticesinde oluşan bir durumdur (Stanko, Bonner ve Calantone, 2007; Selnes, 2008).

Alıcı-tedarikçi ilişkileri arasındaki bağlılık, her iki işletmenin de işbirliği düzeyini artırmaya yönelik onları teşvik etmektedir (Leonidou, Palihawadana ve Theodosious, 2006). Her iki işletme için bağlılık, değer yaratan bir fonksiyon olarak ifade edilmektedir (Wilson, 1995). Aynı zamanda ilişkinin devamlılığı ve sağlıklı işlemesi açısından bağlılık, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde önemli bir konumdadır (Powers ve Reagan, 2007). Diğer yandan alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bağlılığın ilişkinin kalitesi üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu Smith (1998) tarafından ortaya konmuştur. Bunun yanında



bağlılık, tedarikçilerden duyulan memnuniyeti de pozitif yönde etkileyen bir değişkendir (Selnes, 1998).

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bağlılık, her iki tarafın üretim süreçlerine ya da faaliyetlerinin devamında psikolojik olarak işletmeleri rahatlatan bir husus olarak da değerlendirilebilir. Zira ilişkiye bağlı taraflar, birbirlerinin ihtiyaç ve gereksinimlerini üst düzeyde önemsemekte hatta üretim süreçlerinde müşteri yönlü bir yapı sergilemeye eğilimli olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı bağlılık, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin en temel değişkenlerinden biridir (Wilson, 1995; Selnes, 1998; Walter ve diğ., 2003; Ndusibi, 2004; Leonidou, Palihawadana ve Theodosious, 2006, Tektaş ve Kavak, 2010).

### **3.3.3.3. Bilgi Paylaşımı**

İşletmelerin rekabetçi ve değişken çevre koşullarında ayakta kalabilmeleri, bu değişimlere hızlı ve etkin cevap üretebilmeleri ile mümkün olmaktadır. Bu noktada işletmelerin dış çevresinden elde ettiği bilgiler, örgütlerin yaşamsallığı açısından stratejik düzeyde önemli bilgilerdir. Aynı zamanda bu bilgiler rekabetçi üstünlüğün sağlanmasında da anahtar bir rol üstlenmektedir (Demirhan, 2002).

İşletmeler açısından özellikle dış çevreye ilişkin elde edilen bilgiler, doğru stratejilerin geliştirilmesi açısından önemlidir. Aynı zamanda bilgi edinimi pazar yönelimli bir örgüt yapısı kurmanın da ilk koşuludur (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Desphande, Farley ve Webster, 1993). Dış çevreye ilişkin elde edilen bilgilerin, örgütün rekabete uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasında ve yenilikçi bir yapıya kavuşmasında da önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008).

İşletmelerin bilgi elde etmesinde tedarikçiler en önemli partnerler olarak ön plana çıkmaktadır (Slater ve Narver, 1995). Bu açıdan tedarikçilerin rakipler ve piyasa hakkında işletmeye bilgi aktarmaları, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde en önemli faaliyetlerden biri olarak görülmektedir. Yapılan bir araştırma tedarikçi işletmelerin alıcı işletmeler açısından oldukça önemli bilgi kaynakları olduğunu ve onlardan elde edilen bilginin stratejik olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur (Türkay, Solmaz ve Şengül, 2011).

Alıcı-tedarikçi ilişkileri kapsamında bilgi paylaşımı genellikle çift yönlü olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte TZY felsefesinde de bilgi paylaşımı en önemli süreçlerde birini oluşturmaktadır. Pek çok araştırmacı TZY felsefesinin, tedarik zinciri üyeleri arasında özellikle planlama ve izleme sürecinde bilgi paylaşımını gerekli kıldığını belirtmiştir (Cooper ve diğ., 1997; Ellram ve Cooper, 1990). Bu bağlamda, Cooper ve arkadaşları (1997), tedarik zincirinin etkin bir şekilde yönetilmesi için bilgi paylaşımının ve bu süreç içerisinde paylaşılan bilgilerin sürekli olarak güncellenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Tedarik zinciri üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı ile kast edilen, tedarik zinciri üyelerinin diğer üyelere stratejik veya taktiksel bilgileri sağlama noktasında gönüllü olmalarıdır. Bilgi paylaşımı çerçevesinde işletmeler arasında paylaşılan bilgiler, envanter düzeyi, satış ve tutundurma stratejileri, pazarlama stratejileri ve çeşitli tahminler gibi zincir üyeleri arasında belirsizliği giderecek ve performansa olumlu yönde katkı yapacak bilgilerden oluşmaktadır (Mentzer ve diğ., 2001).

Bilgi paylaşımı, işletmeler arasında her iki tarafın da kullanabileceği açık bilginin taraflar arasındaki değişimi şeklinde ifade edilebilir. Tedarik zinciri yönetim sürecinde paylaşılacak bilgi, eğer ilişki ilk evrelerinde ise, alıcı işletmenin vermiş olduğu bilgilere göre ürün dizaynı ve maliyetlerinde bazı değişikliklerin yapılmasını sağlayabilir. Diğer yandan alıcı işletmelerin talep tahminleri veya üretim planları ile ilgili bilgileri tedarikçi işletmelere sağlaması, mal veya hizmet tedarik sürecinde istenmeyen sürprizlerle karşılaşılmasını engelleyecektir (Cannon ve Perrault, 1999: 441-442).

### 3.3.3.4. İletişim

İletişim, bir birey ya da grubun, diğer birey ya da grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir. Örgüt dışı iletişim ise, işletmelerin tedarikçiler, kamu kurumları, rakipler gibi dışsal çevrede yer alan aktörlerle gerçekleştirdikleri iletişim süreçlerini ifade etmektedir (Gürüz ve Gürel, 335-362).

Alıcı ve tedarikçiler arasındaki iletişim ise, her iki taraf arasındaki bilgi paylaşımı olarak ifade edilmektedir (Selnes, 1998). Ancak bu tanım, yalnızca bilginin karşılıklı değişimini ifade ettiğinden aslında örgütler arası iletişimi ifade etmekte yetersiz kalmaktadır. Sanzo ve arkadaşları (2003), iletişimin firmalar arası faaliyetlerin koordinasyonu, bilgi kaynaklarının paylaşımı ve buna bağlı olarak güven ortamının oluşmasının dahi iletişim kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

İletişim, pazarlama kanallarında etkinliğin sağlanması açısından en kritik noktalardan biridir. Bu yönden iletişim, alıcı ve tedarikçi arasında bağlılık, memnuniyet ve koordinasyonun en temel belirleyicisi konumundadır (Mohr ve Nevin, 1990). Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde iletişim, aynı zamanda tarafların ilişkideki yeterliliklerini ortaya koyan göstergelerden biridir. Uzun dönemli olarak ifade edilen bu ilişkilerin başarılı olması, iletişim ile yakından ilgilidir (Kaynak, Sarıoğlu ve Acır, 2011). Bu çerçevede tarafların birbirlerini ilgili konularda doğru, eksiksiz ve zamanında bilgi sağlaması ya da iletişime geçmesi, alıcı işletmenin tedarikçi işletmeden duyacağı memnuniyeti artırmada önemli bir fonksiyon icra etmektedir (Selnes, 1998; Sanzo ve diğ., 2003). Alıcı-tedarikçi arasındaki etkin iletişim aynı zamanda tedarikçi işletmelerin de performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır (Prahinski ve Berton, 2004; Paulraj, Lado ve Chen, 2008).

Alıcı tedarikçi ilişkilerinde alıcı işletmelerin memnuniyeti açık bir iletişime bağlıdır. Diğer yandan iki taraf arasındaki açık iletişim ortaya çıkabilecek çatışmaların önüne geçilmesinde de engelleyici bir rol oynayacaktır. Bunun dışında ilişki tarafları arasında güçlü ve sağlıklı bir iletişim varlığı güven duygusunun gelişimini de olumlu yönde etkileyecektir (Selnes, 1998: 6).

İletişim, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bütün evrelerinde olması gereken ve merkezi bir rol oynayan konumdur (Wilson, 1995: 341). İletişimin ilişki içinde bulunan taraflar arasında belirli amaç ve hedeflerin oluşturulmasında etkili olduğu vurgulanmaktadır. Şüphesiz, burada paylaşılan bilginin boyutu ve iletişim kalitesinin de etkisinin olduğunu belirtmekte yarar vardır (Tektaş ve Kavak, 2010).

### **3.3.3.5. İşbirliği**

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde işbirliği, aynı amaca veya sonuca ulaşma noktasında her iki tarafın birbirini tamamlayıcı veya destekleyici faaliyetler sergilemesi şeklinde açıklanmaktadır (Anderson ve Narus, 1990; Wilson, 1995; Crofts ve Turner, 1999). Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde işbirliği, esasında stratejik işbirlikleri kapsamında değerlendirilmektedir. Öyle ki yoğun rekabet ortamında, hızla değişen piyasa koşullarına adapte olmak için işletmelerin esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bunun sağlanması da ancak işletmeler arasındaki sıkı işbirliği ile mümkündür (Çelik, 2009).

Belirli durumlarda hem tedarikçi işletmeler hem de alıcı işletmeler ürün ve hizmetlerinde ya da üretim, iletişim veya teslimat süreçlerinde değişiklik yapmak zorunda kalabilmektedir. Bu durumda her iki tarafın da birbirini yeni oluşum yönünde desteklemesi önemlidir. İşbirliği de bu esnekliğin sağlanmasında oldukça önemli bir role sahiptir (Cannon ve Perrault, 1999).

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde, ilişkilerin başarısında ve devamlılığın sağlanmasında işbirliği her iki taraf açısından da oldukça önemlidir. Crofts ve Turner (1999) işbirliğinin, firmalar arasındaki güven ve bağlılığı desteklediğini, bunun da ilişkinin devamlılığını sağladığını ifade etmektedir. Powers ve Reagan (2005)'in çalışmalarında ise tedarikçilerle işbirliği alıcı-tedarikçi ilişkilerinin başarısında etkili olan ilk beş değişken arasında yer almaktadır.

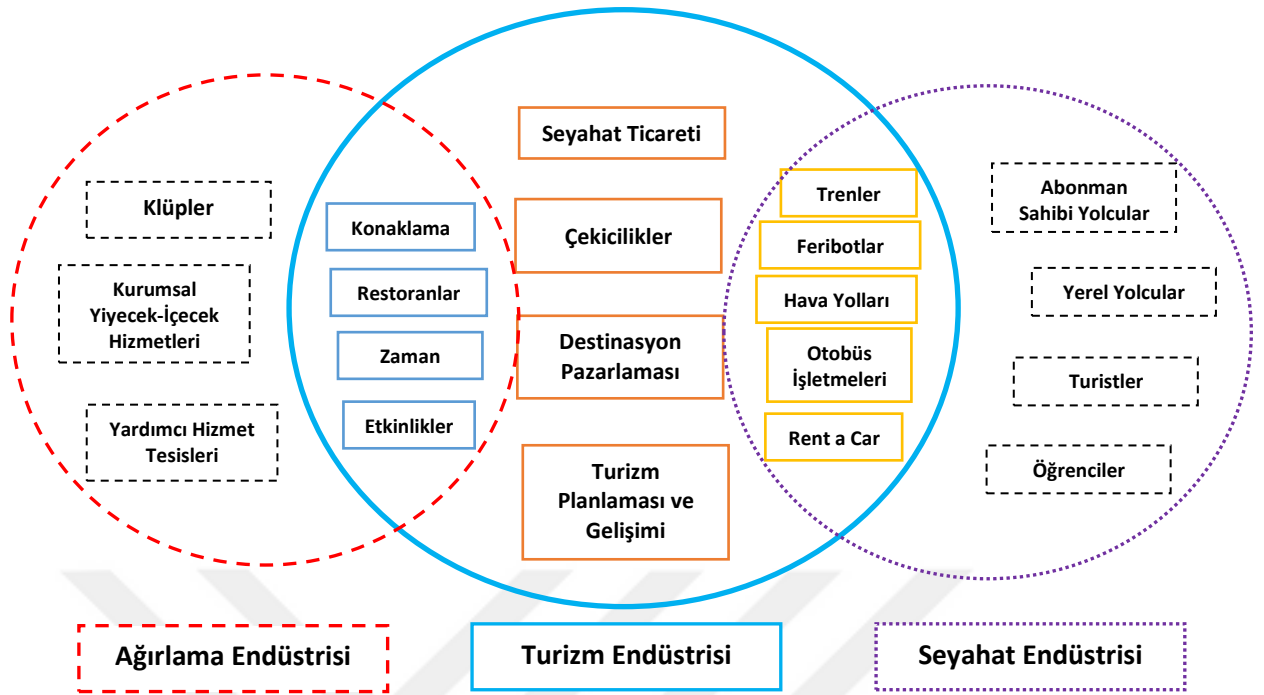
Kalafatis (2000), işbirliğinin firmalar arasındaki uyumu artırıcı bir rolünün olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte firmanın değer algısında işbirliğinin önemli bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Kalafatis, 2000). Alıcı-tedarikçi işbirliği, alıcı firmanın tedarikçilerin performans değerlendirmelerinde önemli bir etken olarak görülmektedir (Cannon ve Perrault, 1999). İşletmelerin ürün geliştirme ve yenilikçilik performanslarında da tedarikçi işletmelerinin destek ve katkılarının kayda değer bir etkisinin olduğundan bahsetmek mümkündür (Güleş ve Çağlıyan, 2010).

### 3.4. Turizmde Tedarik Zinciri Yönetimi

Otel işletmeleri, ilgili kısımda da aktarıldığı üzere fiziksel üretim ile hizmetin sunumunu aynı çatı altında gerçekleştiren ve sunumunu yapan işletmeler olarak turizm endüstrisinin asli unsurlarından birini teşkil etmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını turizm endüstrisinin genel yapısından bağımsız olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu çerçevede genel olarak turizm endüstrisinin yapısı ve bu yapıda yer alan işletmeler ile otel işletmelerinin ilişkilerinden kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

Uluslararası turizm hareketlerindeki artış ve endüstrinin yapısal olarak güçlü gelişimi, turizmi 20. yüzyılın en önemli sosyal ve ekonomik fenomenlerinden biri haline getirmiştir. Endüstrisinin hızla gelişimi, bu alanda faaliyet gösteren işletmeleri çeşitlendirdiği gibi bu işletmeler arasındaki ilişkilerin de yönetimini zorlaştırmıştır. Sarıoğlu (2011)'a göre turizm işletmelerinde üretim çok sayıda aktörün yer aldığı karmaşık bir yapı ile gerçekleşebilmektedir. Bu durum, turizm işletmelerinin mal ve hizmet üretimi ve sunumu noktasında çok sayıda tedarikçi ile ilişki içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Endüstri içinde yer alan tüm bu işletmeler arasındaki tedarik, üretim ve dağıtım işlemlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi noktasında tedarik zinciri yönetimi, işletmeler için önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Zhang, Song ve Huang, 2009).

Turizm endüstrisi için oluşturulacak tedarik zinciri yapılarının diğer endüstri işlemlerine göre farklı olduğu ve bu endüstri içinde yer alan tüm işletmeler arasındaki ilişkileri doğru şekilde aktaran bir modelin kurgulanmasının da güç olduğu belirtilmektedir (Sigala, 2008; Piboonrunroj ve Disney, 2009; Zhang, Song ve Huang, 2009). Bunun başlıca sebebi ise turizm endüstrisinde sahip olduğu karakteristik özelliklerdir (Zhang, Song ve Huang, 2009). Turizm tedarik zincirlerini diğer endüstrilerden ayıran en büyük unsur ise turistin ürüne gitmesi ve ürünün emek yoğun bir yapı teşkil etmesidir (Tapper ve Font, 2004: 3). Bununla birlikte turistik ürünün bileşik ürün özelliği göstermesi, yani üretiminde konaklama, seyahat ve yeme-içme gibi çok farklı unsurları barındırması (Hacıoğlu, 2005: 42), tedarik zinciri yönetim yapısının oluşturulmasını güçleştirmektedir.



**Şekil 24. Turizm, Seyahat ve Ağırlama Endüstrisi Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** PIBOONRUNGROJ, P. and S. M. DISNEY (2009), “Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework”, Proceeding of the PhD Networking Conference: Exploring Tourism III: Issues In Phd Research, University of Nottingham, s.135.

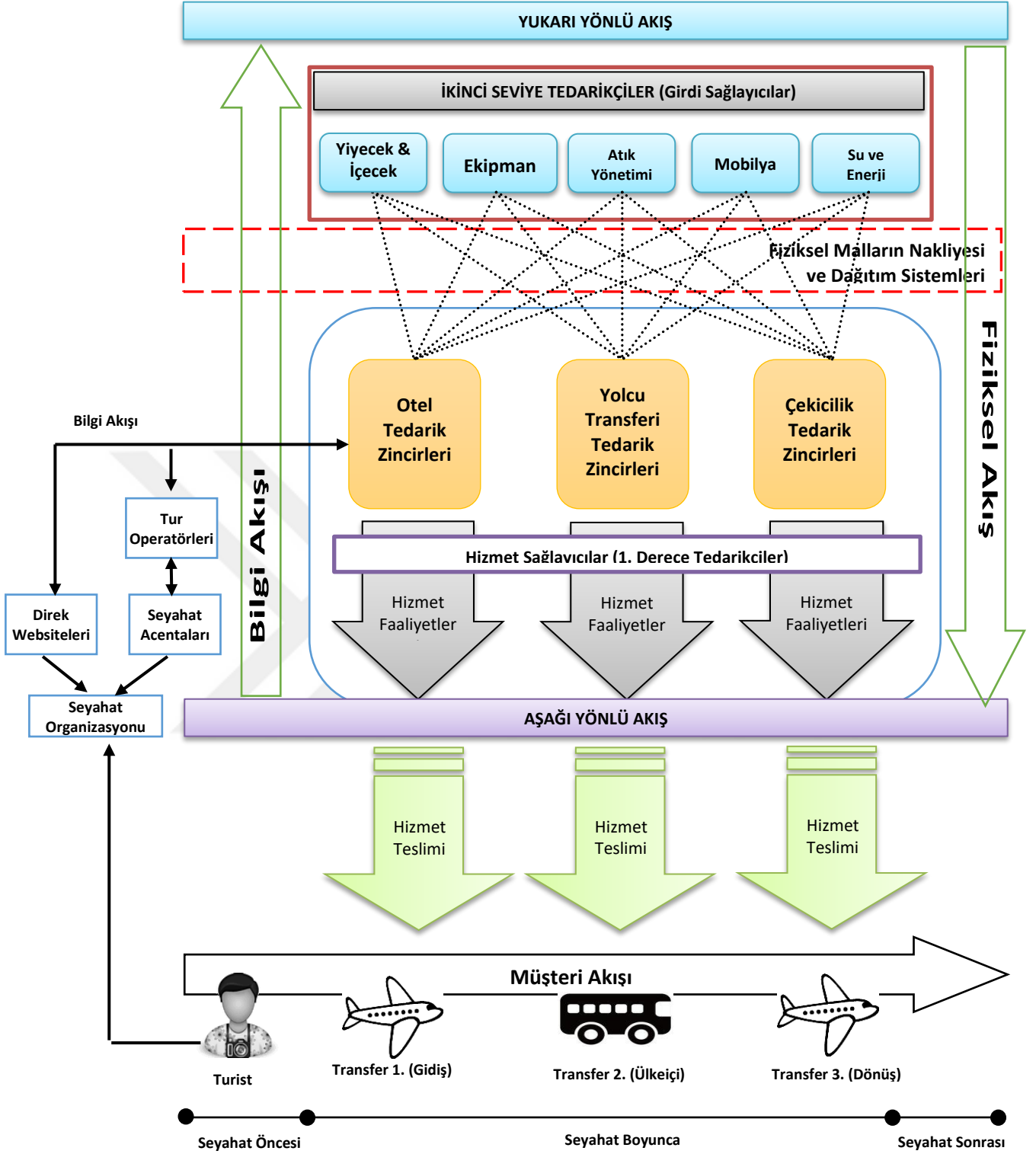
Şekil 24’ten de anlaşılacağı üzere turizm sektöründe, restoranlar, eğlence işletmeleri, su sporları merkezleri, sağlık merkezleri, animasyon işletmeleri, rehberlik hizmeti veren işletmeler gibi pek çok işletme birbirleri ile dağıtıcı ya da tedarikçi ilişkisi içindedir. Bu anlamda turizm sektörünün çok aktörlü yapısı, işletmeler açısından tedarik fonksiyonunu karmaşıktırlandırmakta ve daha önemli hale getirmektedir (Halis ve Türkay, 2010: 7). Bu çerçevede turizm endüstrisi için oluşturulacak bir tedarik zincirinde yer alan grupları Piboonrungroj ve Disney (2009) aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Destinasyon içindeki ulaştırma işletmeleri
- Ana transfer işletmeleri (Havayolu, denizyolu vb.)
- Farklılık ve Çekicilikler
- Kültürel, sosyal ve sportif etkinlikler
- Mobilya ve diğer donanım ile nitelikli çalışanlar
- Destinasyonun altyapısı
- Enerji ve su kaynakları

- Atık yönetimi ve geri dönüşüm
- Yiyecek-İçecek İmalatı (Hammadde, mamul, yarı-mamul)
- Temizlik hizmetleri (Çamaşırhane ve diğer temizlik hizmetleri vb.)
- Catering işletmeleri, yiyecek-içecek hizmeti üreten işletmeler
- Konaklama işletmeleri
- Tur operatörleri ve seyahat acentaları
- Satış ve pazarlama faaliyetleri
- Müşteriler

Sayılan tüm bu hususlar, turizmde tedarik zinciri yönetiminin zorluğunu daha net ortaya koymaktadır. Diğer yandan turizm endüstrisi için oluşturulacak bir tedarik zinciri yapısının ise çok safhalı tedarik zincirleri ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Çünkü bu yapıda yer alan ana üretim gruplarının da kendi tedarikçileri söz konusudur.

Turizm tedarik zincirlerinde pek çok işletme arasında karşılıklı alıcı-tedarikçi ilişkisi mevcuttur (Sigala, 2008) Örneğin bir seyahat acentası bir otel için hem ona müşteri sağlayan bir tedarikçi aynı zamanda onun sunduğu konaklama hizmetini kendi müşterisi olan turiste paket tur hazırlayıp satabilmek için alan müşteri konumundadır. Bu durum esasında en yoğun olarak iki turizm endüstrisinin iki önemli alt kolunu oluşturan seyahat ve konaklama işletmelerinde çok daha yoğun olarak görülmektedir. Bu nedenle bu iki grup arasındaki ilişkilerin kalitesinin diğerlerine nazaran görece daha önemli olduğu söylenebilir (Medina-Munoz ve Garcia-Falcon, 2000).



**Şekil 25. Turizmde Tedarik Zinciri Yönetimine İlişkin Bir Model**

**Kaynak:** PIBOONRUNGROJ, P. and S. M. DISNEY (2009), "Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework", Proceeding of the PhD Networking Conference: Exploring Tourism III: Issues In Phd Research, University of Nottingham, s.135.



### 3.4.1. Otel İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi, başta maliyetleri azaltmak olmak üzere stok yatırımlarını düşürme, üretim ve dağıtımda senkronizasyonunun sağlanması ve kaynakların etkin kullanımı işletmelere önemli kazanımlar sağlayan bir yönetim pratiğidir (Cooper, Lambert ve Pagh, 1997; Özdemir, 2004; Urgan, 2011; Fawcett, Magnan ve McCarter 2008). Bunların yanı sıra TZY, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve işletmelere rekabet avantajı yaratmada önemli katkıları olan bir uygulamadır (Timur ve Başkol, 2013: 29; Karasu, 2006: 11).

İşletmeler açısından ortaya konulan tüm bu kazanımların otel işletmeleri açısından da geçerli olduğunu ifade etmek mümkündür (Kothari, Hu ve Roehl, 2005; Sigala, 2008). Yağcı (2009), kaynak israfının önüne geçilebilmesi ve eldeki kaynaklardan en fazla faydayı elde edebilecek şekilde kullanılabilmesi için, modern bir yaklaşım olan tedarik zinciri yönetimini benimsemelerinin otel işletmelerine önemli ölçüde katkı sunacağını ifade etmektedir (s. 179). TZY uygulamalarının sağladığı maliyet, envanter yönetimi, teslimat süreçleri ve tedarikçilerle olan koordinasyonun, otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesinde önemli etkilerinin olduğundan da bahsetmek mümkündür (Kim ve Oh, 2004; Coşar, 2008).

Otel işletmeleri açısından önemli kazanımları söz konusu olan TZY uygulamalarının otel işletmeleri bağlamında akademik olarak yeterince incelenmediği görülmektedir. Yine de son yıllarda bu alana ilginin arttığı söylenebilir. Literatür incelendiğinde, otel işletmelerinde TZY kapsamında en yoğun olarak çalışılan alanların başında tedarikçi seçimi konusu gelmektedir (Sarioğlan ve Avcıkurt, 2010; Sarioğlan, 2011; Davras ve Karaatlı, 2014; Şimşek, Çatır ve Ömürbek, 2015).

Tedarikçi seçimi, işletmelerin başarmak zorunda oldukları en kritik faaliyetlerden biridir. İşletmeler, tedarikçilere daha çok bağımlı olmaya başladıkça doğru tedarikçinin seçilmesi kararının önemi daha da artmaktadır (Şahin ve diğ., 2004). Otel işletmeleri de tedarikçi seçim faaliyetlerinin en kritik konuların başında yer aldığı işletmelerin başında gelmektedir (Sarioğlan, 2011). Öyle ki bir otel işletmesinde 3000 kalemin üzerinde ürün ve hizmet sunulduğu ifade edilmektedir (Avcıkurt ve diğ., 2010). Bu durum bir otelin oldukça fazla sayıda tedarikçi ile ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Çok sayıda

tedarikçi, yine bu piyasalarda faaliyet gösteren çok sayıda işletme arasında seçim yapmayı gerektirmektedir. Bu konuda otel işletmelerinin üretim kapasitesi, esneklik, altyapı, kalite belgelerine sahip olma gibi çok farklı kriterler ile tedarikçilerini değerlendirdikleri ve seçim yaptıkları anlaşılmaktadır.

Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile ilişkisi araştırılan bir diğer değişken ise işletme performansı olarak dikkat çekmektedir (Yağcı, 2009; Güçlü, 2010; Solmaz, 2012). Literatüre bakıldığında tedarik zinciri yönetiminin farklı işletme türleri üzerinde yapılan araştırmalarda işletme performansını pozitif yönde etkilediğine dair araştırma sonuçları ile karşılaşılmaktadır (Tracey ve diğ., 2005; Li ve diğ., 2006; Kim, 2006). Otel işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırmalarda da literatürde yer alan çalışmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Solmaz (2012)'ın 140 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yürüttüğü araştırmada tedarikçilerle olan bilgi paylaşımı, işbirliği ve tedarikçilerle güvene dayalı bir ilişkinin işletme performansı pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bunun yanında otel işletmelerinin pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olmaları ile tedarikçilerle olan ilişkilerine bakışlarının yüksek derecede ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yağcı (2009) ise araştırmasında tedarik zinciri yönetim uygulamalarının işletmenin karlılığı ve genel olarak performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Yiyecek-içecek bölümleri kapsamında tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, otel işletmeleri özelinde çalışılan bir diğer alan olarak görülmektedir (Murphy ve Smith, 2009; Kurt, 2012; Okutmuş ve Ergül, 2013; Yıldız, 2015). Otel işletmelerinde yiyecek-içecek, konaklamadan sonra en fazla gelir getiren departmanlardan biridir. F&B bölümü, otel işletmelerinin fiziksel üretim gerçekleştiren bölümlerinin başında gelmektedir. Aynı zamanda bu departmanda tedarik edilen ürün çeşitliliği, ürünlerin kolay bozulabilir bir yapıya sahip olması maliyetlerinin yüksek olması (Sarıışık, 1998) gibi hususlar yiyecek-içecek alanında tedarik zinciri yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu maliyetlerin yüksek olması ürün tedariki esnasındaki lojistik faaliyetlerini de gündeme getirmektedir. Otel işletmelerinde lojistik faaliyetlerinin etkin şekilde gerçekleştirilmesinin önemli bir maliyet avantajı yaratacağı ifade edilmektedir (Suvacı ve Tonus, 2015).

Otel işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetin çok çeşitli olması ve buna bağlı olarak da çok sayıda tedarikçi ile birlikte çalışma zorunluluğu tedarik zinciri yönetimi açısından genel bir çerçevenin çizilmesini güçleştirmektedir. Bunun yanında Sarıoğlan (2011)'ın çalışmasında otel içerisindeki tüm birimlere yönelik farklı bir tedarik zinciri yapısının geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Örneğin önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek gibi ana bölümler hatta resepsiyon, rezervasyon ve bar gibi alt bölümler için bile ayrı bir zincir yapısı öngörülmüştür. Ancak bu yaklaşımın kapsayıcı olmadığı ifade edilmelidir. Zira bu yapılar, yalnızca işletme içindeki birimler arasındaki bilgi ve hizmet ve akışını ifade etmektedir. Otel işletmelerinin turizm endüstrisindeki diğer tedarikçi grupları ile olan ilişkilerini yansıtmaktan uzaktır. Diğer yandan Kothari ve arkadaşları (2005) tarafından önerilen tedarik zinciri modelinin de diğer işletmeler için geliştirilen tedarik zinciri modellerinin birebir aynısı olduğu anlaşılmaktadır. Yine bu çalışmaya atıfla oteller için aynı tedarik zinciri yapısının geçerli olduğu Yağcı (2009) tarafından da ifade edilmiştir.

Otel işletmelerinde tedarik zinciri modelinin oluşturulmasındaki bir diğer güçlük ise tedarikçi piyasasındaki işletme yapılarıdır. Öyle ki bir otelin satın alma yaptığı, yiyecek-içecek işletmelerinin örgütleniş biçimi ile mobilya ve tekstil tedarikçilerinin örgütleniş biçimi aynı değildir. Otel işletmelerini endüstriyel bir alıcı olarak inceleyen çalışmaların da sayısı oldukça sınırlıdır (Tektaş ve Kavak, 2010; Uyar, 2015). Bu nedenle otel işletmeleri için kapsamlı bir teorik model oluşturma konusunda yeterli çalışma ve doküman desteğinin söz konusu olmadığı da ifade edilmelidir. Bu durumun bir nedeni de otel işletmeleri ve tedarikçilerinin kümelenme biçimleridir. Demirgil ve arkadaşlarının (2016)'ın akdeniz bölgesindeki oteller üzerinde yaptığı ağ yapı analizinde, otel işletmeleri ve tedarikçileri arasındaki ağ yapısının zayıf olduğu ve tedarikçiler ile zayıf ilişkilerden bahsedilmektedir. Bu noktada tedarikçiler ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve bölgesel tedarik imkânlarının artırılması gerektiğini önermektedirler.

### 3.4.2. Otel İşletmelerinde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Otel işletmeleri konaklama hizmeti başta olmak üzere, yiyecek-içecek ve eğlence gibi müşterilerine çok sayıda hizmet seçeneğini bir arada sunan işletmelerdir. Bu işletmelerin müşterilerine taahhüt ettikleri hizmetleri sunabilmeleri, kendi içsel süreçlerine bağlı olmasının yanında, mal ve hizmet tedarikçileri ile de yakın ilişkiler kurulmasını ve sürdürülmesini gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bir otel işletmesinin uzun vadede başarılı olması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin tedarikçileri ile kuracağı yakın diyaloglarla kolaylaşacağı ifade edilebilir. Bu noktada otel işletmelerinin tedarikçileri ile kuracağı ilişkileri inşa ettiği temeller de oldukça önemlidir. Zira sağlam temeller üzerine inşa edilmiş iş ilişkilerinin uzun soluklu olması muhtemeldir.

Alıcı-tedarikçi ilişkilerini belirleyen değişkenlerin farklı çalışmalarda değişik boyutlarda ele alındığı ilgili kısımda dile getirilmiştir. Otel işletmeleri açısından ise alıcı-tedarikçi ilişki kalitesini ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Nitekim turizm alanında tedarik zinciri yönetimi üzerine odaklanan çalışmaların sayısının da istenilen düzeyin çok gerisinde olduğu araştırmacılar tarafından dile getirilmektedir (Zhang, Song ve Huang, 2009; Halis ve Türkay, 2010). Bununla birlikte sınırlı da olsa otel işletmeleri özelinde konuyu irdeleyen çalışmalar ve ürettikleri sonuçlar, genel hatlarıyla da olsa kavramın otel işletmelerindeki durumunu ortaya koymak açısından yol gösterici olacaktır.

Otel işletmelerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerini ele alan ilk çalışmalardan biri Kim ve Cha (2002) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin öncülleri olarak “Müşteri Yönlülük”, “İşbirliği” ve “Hizmetin Niteliği” değişkenleri ele alınmıştır. Kim ve Cha (2002)’nin geliştirdiği modelde ilişki kalitesinin sonuçları olarak da “Tedarikçi İşletmeden Duyulan Memnuniyet” ile “Güven” değişkenleri ele alınmıştır. Yürütülen ampirik araştırmanın sonucu, teorik olarak ortaya koyulan modeli desteklemiştir. Otelin ihtiyaç ve isteklerini önemseyen bir ilişki yapısının tedarikçiden duyulan memnuniyet ile çok sıkı bir ilişki içinde olduğu ve memnuniyeti pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan ilişki kalitesinin de devam beklentisini pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerine odaklanan bir diğer çalışma ise Halis ve Türkay (2010)'ın çalışmasıdır. Bu araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren 55 şehir oteli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları otel işletmelerinin tedarikçi seçiminde ve ilişkilerinde 6 boyutun etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar, “Dağıtım Performansı”, “Coğrafi Yakınlık”, “Güven”, “Firma Büyüklüğü”, “Bilgi Desteği” ve “Fiyat Avantajı” olarak açıklanmıştır. Araştırmada ilişkinin devam beklentisi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Devam beklentisi, aynı zamanda tedarikçinin bir performans değerlendirme ölçütü olarak incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, bu altı ilişki değişkeni içerisinde yalnızca “Güven”in devam beklentisi üzerinde anlamlı bir etki ürettiğini göstermiştir. Buna dayanarak Halis ve Türkay (2010), otel işletmelerinin tedarikçileri ile olan ilişkilerinde “Güven”in ilişkinin temelini oluşturduğunu belirtmiştir.

Türkiye'deki beş yıldızlı 112 otel üzerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerini inceleyen bir diğer araştırma Tektaş ve Kavak (2010)'ın çalışmasıdır. Bu çalışmada alıcı-tedarikçi ilişkilerinin otel işletmelerinin algıladığı değer üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmada alıcı tedarikçi ilişki kalitesi “Güven”, “Bağlılık”, “İlişki Tatmini”, “Bilgi Paylaşımı” ve “İletişim” boyutları ile incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin otel işletmelerinde değer algısını önemli ölçüde belirleyen bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Bu değişkenler içerisinde özellikle “Güven” ve “Bağlılık” değer yaratma noktasında en etkili iki temel ilişki dinamiği olarak tespit edilmiştir.

Bu alanda yürütülen son çalışma ise Solmaz (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin farklı il ve bölgelerinde faaliyet gösteren 140 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi üzerine yürütülen çalışmada alıcı-tedarikçi ilişkileri, pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada otel işletmeleri ile tedarikçileri arasındaki ilişkilerin kalitesini belirleyen 3 temel değişken tespit edilmiştir. Bunlar “Tedarikçilerin Bilgi Paylaşımı”, “Tedarikçilere Duyulan Güven” ve “Tedarikçilerin İşbirliği Düzeyi” dir. Araştırma sonucunda otel işletmelerinin en fazla önemsedikleri ilişki kalitesi değişkeninin “Bilgi Paylaşımı” olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu “Güven” ve “İşbirliği” takip etmektedir. Araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan işletme performansı ile tedarikçi ilişkileri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu hatta tedarikçiler ile olan sağlıklı ilişkilerin işletmenin performansını artırma yönünde önemli bir katkı

sunduğu görülmüştür. Diğer yandan yapılan bir diğer araştırmada ise tedarikçilerin bilgi paylaşımı yönündeki çabalarının ve işbirliğine yatkın bir davranış sergilemelerinin otel işletmelerinin onlara duyduğu güveni artırdığı tespit edilmiştir (Solmaz ve Türkay, 2015).

Otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkileri üzerine yapılan araştırmaların büyük bir bölümünde en önemli faktörün “Güven” olduğu görülmektedir. Kişilerarası ilişkilerdeki önemine binaen endüstriyel ilişkilerde de güvenin taraflar arasındaki ilişkinin başlamasında ve sürdürülmesinde ne kadar önemli bir husus olduğu anlaşılmaktadır. Tabiatıyla bu kişilerarası ilişkilerdeki etkisinin de doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Otel işletmeleri gibi yılın 365 günü faaliyetlerini devam ettiren işletmeler açısından tedarikçilerine duyacakları güven son derece önemlidir. Bu, otel yöneticileri açısından da psikolojik bir rahatlama sağlayacaktır. Piyasa ve talep belirsizliğinin yüksek olduğu turizmde otel işletmelerinin güvenebilecekleri tedarikçiler ile çalışması ayrıca önem arz etmektedir.

Bir diğer husus ise bilgi paylaşımıdır. Bilgi, günümüzde işletmelerin stratejik düzeyde önemli olarak algıladıkları bir husustur. Çünkü işletmenin uzun dönemli geliştireceği stratejilerde müşterilere, rakiplere ve piyasaya ilişkin elde edilen bilgiler kilit rodedir. Özellikle otel işletmeleri; tedarikçileri bu noktada kendilerine pazar koşulları ve rakip oteller hakkında, pazar payları, sundukları hizmetler, çalıştıkları diğer tedarikçiler vb. gibi pek çok konuda bilgi edinebilecekleri stratejik işbirlikçileri olarak görmektedirler. Onlardan sağladıkları bilgiyi de stratejik olarak değerlendirmektedirler (Türkay, Solmaz ve Şengül, 2011).

## BÖLÜM 4: MÜŞTERİ DEĞERİ VE ENDÜSTRİYEL PAZARLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ

Pazarlama, geçmişten günümüze önemli düşünsel evrim süreçlerinden geçmiş bir disiplin olarak çok farklı anlayışların hâkim olduğu bir işletme fonksiyonudur. Öyle ki doğrudan işletmenin kendisine ve üretim özelliklerine odaklanan bir anlayıştan, müşterinin işletmenin merkezine konuşturıldığı ve tüm üretim faaliyetlerinin, onların istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda şekillendirildiği anlayışa doğru bir evrimleşmenin olduğu görülmektedir (Cemalcılar, 1999; Mucuk, 2004; Yükselen, 2006; Palmer, 2009; Kotler ve Armstrong, 2011).

Pazarlamadaki bu anlayış değişikliği, süreç içerisinde müşterinin pozisyonunu işletme içerisinde yüceltmıştır. Örgütsel amaçlara ulaşmak için müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin bilinmesine; aynı zamanda bu ihtiyaç ve istekleri rakiplerden daha iyi bir biçimde tatmin edecek üretimin gerçekleştirilmesine bağlı olduğu bir anlayışı ifade eden modern pazarlama anlayışı (Kotler ve Armstrong, 2011), alıcılar pazarı koşullarında, tüketicilerin egemenliğin kabullenildiği bir anlayıştır ki, bu anlayışta “*Müşteri velinimetimizdir.*”, “*Müşteri kraldır.*”, “*Müşteri her zaman haklıdır.*” gibi temalar geçerlidir (Tek, 1999: 19). Bu anlayışta satış ve kar elde etmenin temel koşulu, müşteri odaklı olmak ve değer yaratmaktır (Kotler, 2000; Kotler ve Armstrong, 2011).

Modern pazarlama anlayışı ile pazarlama faaliyetlerinin odak noktası haline gelen “Müşteri Değeri” kavramı son yıllarda pazarlama literatüründe en çok çalışılan konular arasında yer almaktadır (Parasuraman, 1997; Khalifa, 2004). Bunun nedeni, müşteri ihtiyaç ve isteklerine yönelik standart çözümler sunan mal ve hizmetlerin yeterli gelmeyişiştir. Şüphesiz küresel düzeyde artan rekabetin de bu durumu teşvik ettiği söylenebilir. Diğer yandan müşteri değeri, pazarlama literatüründe müşteri tatmini ile ilişkisi en çok incelenen konular arasında yer almaktadır. Tüm bu hususlar gerek nihai tüketiciler pazarı gerekse endüstriyel pazarlarda müşteri değerinin yoğun olarak dikkat çekmesini sağlamıştır.

İfade ettiği anlam ve boyutları ile algılanması güç bir kavram olan müşteri değeri, bu bölümde incelenmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda, öncelikle müşteri değeri kavramı ve özellikleri, müşteri değerini oluşturan boyutlar ve müşteri değeri ile ilişkili diğer

kavramlar ele alınacaktır. Buna ilaveten araştırmanın temel inceleme alanı olan endüstriyel pazarlarda müşteri değeri kavramının nasıl değerlendirildiği incelenmeye çalışılacaktır.

#### **4.1 Müşteri Değeri Kavramı**

Müşteri değeri kavramı, 1990'lı yıllarla birlikte işletmeciler ve akademisyenler tarafından üzerinde durulmaya başlanan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Sanchez-Fernandez ve Iniesta-Bonillo, 2007: 427). Ancak kavramın asıl popüler hale gelmesini sağlayan ise müşteri memnuniyeti ile arasındaki kuvvetli bağın keşfedilmesidir. Nitekim yapılan pek çok araştırmada müşteri değeri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin oldukça güçlü olduğu ve müşteri değerinin, memnuniyetin önemli bir öncülü olduğu ortaya konulmuştur (Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hutl, 2000; McDougall ve Levesque, 2000; Tam, 2004).

Müşteri değerinin işletmeler açısından önemli hale gelmesinde etkili olan bir diğer husus ise rekabettir. İşletmeler arasındaki rekabetin oldukça yoğun olması, kendilerini rakiplerinin bir adım önüne geçirecek stratejileri keşfetme yönünde onları teşvik etmiştir. Bu bağlamda Woodruff (1997), müşteri değerinin bir rekabet aracı olarak önemli katkılar sunacağını ifade etmiştir. Benzer şekilde Parasuraman (1997), Huber, Hermann ve Morgan (2001) da müşteri değeri ile rekabet avantajı elde edilebileceği düşüncesini dile getirmişlerdir. Müşteri tatmini ile olan yakın ilişkisi ve rekabetçi üstünlük sağlamada ortaya koyduğu katkılar müşteri değerini pazarlama stratejilerinin de odak noktasına oturtulmasını sağlamıştır. Öyle ki Ulaga ve Chacour (2001), pazarlama stratejilerinin başarıya ulaşmasında müşteri değeri yaratmayı bir ön koşul olarak dile getirmektedir.

Müşteri değeri, yalnızca nihai tüketici pazarlarında geçerliliği olan bir kavram değildir. Endüstriyel pazarlardaki alıcı-tedarikçi ilişkilerinde memnuniyetin sağlanmasında da önemli etkileri olan bir kavramdır (Ulaga, 2001; Ulaga, 2003). Tedarikçi işletmelerin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını doğru şekilde tespit edebilmeleri ve onlara değer yaratacak faaliyetlerde bulunmaları, endüstriyel alıcılar açısından önem arz etmektedir. Bu durum tedarikçi işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde de müşteri değeri yaratma çabalarını ön plana çıkarmaktadır (Tektaş ve Kavak, 2010: 52). Özellikle alıcı-tedarikçi ilişkilerinde değer yaratan çabalar, ilişkinin devamlılığı noktasında oldukça önemlidir. Literatürdeki pek çok araştırmanın bu noktaya odaklanması da konunun önemini ortaya



koymaktadır (Eggert ve Ulaga, 2002; Ulaga, 2003; Anderson ve diğ., 2006; Golfetto ve Gibbert, 2006).

Gerek nihai tüketici pazarları gerekse endüstriyel pazarlar açısından müşteriye yönelik değer yaratmanın, pazarlama faaliyetlerinin temelinde yer alan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Ancak müşteri değeri, kavramsal olarak oldukça geniş bir anlamı ihtiva etmektedir. Bu noktada çalışıldığı alanların da farklı olması tanımlama konusunda bir literatürde bir fikir birliğinin oluşmasını da güçleştirmiştir. Nitekim Khalifa (2004), da müşteri değeri kavramının sosyal bilimlerde çok fazla kullanılan bir kavram olması hatta zaman zaman anlamının dışında kullanılması sebebiyle tanımlanması güç bir kavram olduğunu belirtmektedir. Yine de kavramın değişik perspektiflerden ele alan bazı tanımlara değinmekte yarar görülmektedir.

#### **4.1.1. Müşteri Değerinin Tanımı**

Müşteri değeri ile aynı anlamı ihtiva eden literatürde çok farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bunlar, algılanan müşteri değeri, algılanan değer, tüketici değeri, tüketim değeri ve hizmet değeri olarak sıralanabilir. Bu ifadelerin çoğunda müşteri değeri, satıcı tarafından belirlenen bir kavram olmaktan ziyade, tüketici tarafından algılanan bir yapı olarak ortaya konmaktadır (Başaran, 2014: 14). Bu algılamalar ise, tüketicinin kalite, fayda ve değer gibi elde ettiği çıktılar ile ürün ve hizmeti elde etmek veya kullanmak için katlandıkları fiyat, fedakârlık ve maliyetler arasında bir mübadeleyi temsil etmektedir (Woodruff, 1997: 141).

Kelime anlamı itibariyle “Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık”, “Üstün nitelik, meziyet, kıymet” (TDK, 1998) olarak ifade edilen değer kavramı, iktisat terimleri sözlüğünde ise “Tüketicinin son biriminin faydasını dikkate alarak bir mal veya hizmete verdiği önem” (TDK, 2004) olarak açıklanmaktadır.

Literatürde ise müşteri değeri ile ilgili ilk tanım denemelerinden biri Zeithaml (1988) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ona göre müşteri değeri, müşterinin üründen elde ettiği faydaya yönelik genel bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme, ürünü elde etmek için verdikleri ile üründen elde ettiği fayda arasındaki algısına dayanmaktadır. Bu noktada şüphesiz ki her bir tüketicinin bir üründen beklediği fayda değişiklik gösterebilir. Örneğin bir müşteri ürüne ödediği fiyat üzerine yoğunlaşırken, diğer satın alma sonrası hizmetleri

önemseyebilir. Bu noktada Holbrook (2005), müşteri değerinin bir ürün ve hizmetin tercihine ilişkin interaktif ve göreceli değerlendirmeler olduğunu belirterek müşteri değerinin kişiden kişiye, kurumdan kuruma, hatta şartlara kadar pek çok durumda farklı şekillerde algılanabileceğini belirtmektedir.

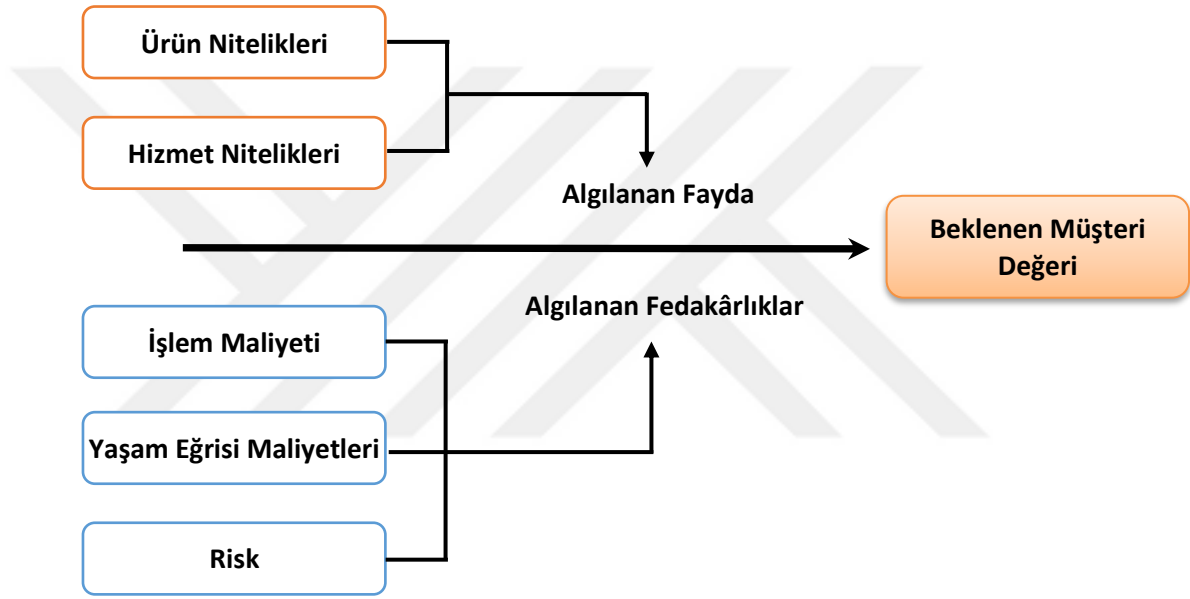
Literatürdeki en yaygın tanım ise müşteri değerini, üründen elde edilen faydaya karşılık ki bu faydalar kalite, hizmet, uygun fiyat, imaj gibi çok çeşitli olabilmektedir, katlandığı maliyetler olarak açıklamaktadır (Zeithaml, 1988; Gale, 1994; Uzokurt ve Torlak, 2007; Uzunoğlu, 2007). Maliyetler ise müşterinin ürün ve hizmeti satın alırken katlandığı maddi (parasal) ya da manevi (zaman, emek, çaba vb.) ögelerden oluşmaktadır. Day (1990)'e göre müşteri değeri, müşterinin algıladığı fayda ve maliyetler arasındaki oranın bir ifadesidir. Bu orandan kast edilen esasında faydaların katlanılan maliyetlerden fazla olması durumudur. Bu durumda değer algısı pozitif olacaktır. Bir diğer deyişle bir müşteri satın aldığı ürün ve hizmetten beklediğinin üzerinde bir yarar sağladığında gerçekleşen durumdur.

Literatürde yer alan tanımlardan hareketle müşteri değeri özetle, endüstriyel veya nihai herhangi bir müşterinin bir ürün veya hizmeti elde etmek veya kullanmak için katlandığı maliyetler ile elde ettiği kazançlar arasındaki pozitif fark olarak tanımlanabilir. Bu eşitliği Uzunoğlu (2007) şu şekilde formüle etmiştir: [**Müşteri Değeri = Faydalar – Maliyetler**]. Bu eşitlikte de görüldüğü üzere müşteri değeri fayda ile maliyet arasındaki pozitif değere bağlıdır.

Günümüzde işletmeler birbirlerine yakın özelliklerde bir diğer ifadeyle birbirinin ikamesi mal ve hizmetler üretme konusunda önemli bir yarış içerisinde. Birbirine benzer olan bu mal ve hizmetler aşağı yukarı bir müşterinin ondan beklediği faydayı sunmaktadır. Ancak genellikle ekonomik olarak değerlendirilen faydaların dışında müşteriler ürünlerde onlara artı değer katacak farklı hususları ya da ekstra faydaları beklemektedir.

Bir mal veya hizmetten elde edilecek fayda yalnızca ekonomik olarak değerlendirilmemelidir. Müşteri değeri; faydanın “şekil, sahiplik, zaman, mekân, uygunluk ve bilgi” gibi temel ekonomik özelliklerini kapsamaktadır (Külter ve Demirgüneş, 2006: 332). Bunun dışında müşterilerin bir mal ve hizmetten çok farklı faydalar sağlamaktadır. Bu faydaları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Uzunoğlu: 2007: 13):

- **Ekonomik fayda**, Müşteri için ekonomik fayda, müşterinin talep ettiği ürünü, ona göre uygun gelen fiyattan daha ucuza satın alması demektir. Belli kalitede bir ürüne daha az ödemesi, müşterinin ekonomik kazancına yansır.
- **Hizmet faydası**: Birçok pazar için işletmelerin ürettikleri ürün özellikleri birbirine çok yakın olup, farklı ürünler üretilemeyebilir. Bu durumda rekabet, zamanında teslim, teknik destek gibi verilen servisin kalitesi ile sağlanabilir.
- **Duygusal fayda**: Değer yaratmada müşterilerin duygusal ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır. Ürünlere çeşitli özellikler eklenerek kişilerin psikolojik gereksinimleri karşılanabilmektedir.



**Şekil 26. Müşteri İçin Değer Unsurları**

**Kaynak:** Naumann, E. (1995), “Creating Customer Value”, Thomson Executive Press Publishing, s.103

#### 4.1.2. Müşteri Değerinin Özellikleri

Literatürde yer alan tanımlarda müşteri değeri tamamıyla fayda ve maliyet unsurları üzerine inşa edilen bir kavram olarak görülmektedir. Ancak müşteri değeri esasında çok boyutlu bir kavramdır (Hing ve diğ., 2004; Al-Sabbahy, Ekinci ve Riley, 2004; Gallarza ve Saura, 2006; Onaran, Bulut ve Özmen, 2013). Diğer yandan yalnızca bu iki kavram üzerinden müşteri değerini tam olarak açıklamak mümkün görünmemektedir. Bu nedenle kavramın özelliklerinin de aktarılmasında yarar vardır. Bu çerçevede müşteri değerinin

özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Uzkurt, 2007; Paylan, 2007: 38-41):

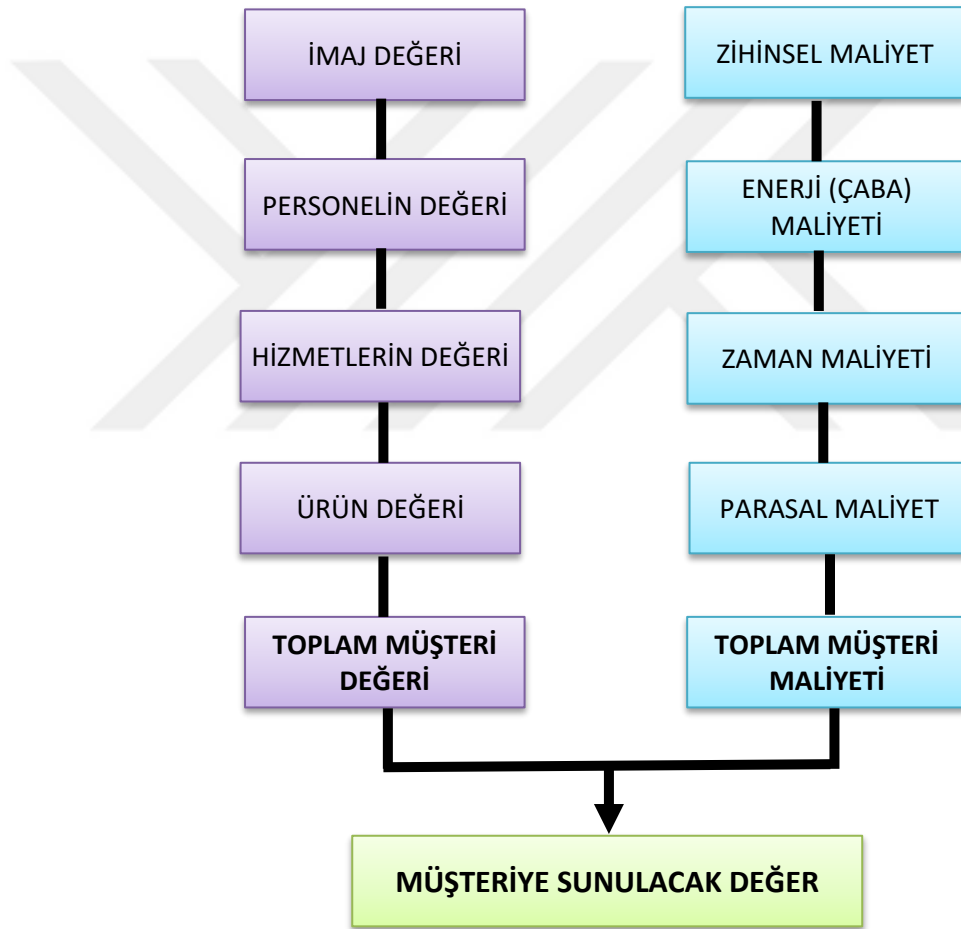
***Müşteri değeri, müşteri tarafından algılanan değerdir.*** Müşteri değeri, yalnızca işletmenin ona sunduğu değerler ile değil kendi algısal ve bilişsel süreçlerinin sonunda bir değer algısına ulaşır veya ulaşmaz. Ancak burada işletmenin müşteri yönlü hareket etmesi ve müşterinin beklediğinin üzerinde fayda sağlaması değer algısının oluşmasına katkı sağlar.

***Müşteri değeri, toplam fayda ve maliyetlerin müşteri tarafından oransal algısıdır.*** Müşteri değeri yalnızca müşterinin ürün veya hizmetin kalite ve fiyat gibi hususları tek başına dikkate almasıyla oluşmaz. Üründen elde ettiği fayda, ona sunduğu katma değer kadar, kendinden çıktığı da önemlidir. Buradaki oranın 1’de büyük olması beklenir. Bir diğer ifadeyle fayda-maliyet terazisinde faydanın ağır basması önemlidir.

***Müşteri değerinin oluşmasında faydaların artırılması kadar maliyetlerin de minimize edilmesi önemli rol oynar.*** Yukarıdaki özellikte faydaların maliyetlerden fazla olması gerektiği ifade edilmişti. Bu noktada maliyetlerin minimize edilmesi, şüphesiz ki fayda algısının daha fazla hissedilmesini sağlar. Ancak maliyetler ile kast edilen yalnızca ürün veya hizmetin fiyatı ya da parasal değeri değildir. Müşterinin ürünü elde etmesine kadar ki süreçte harcadığı zaman ve çaba ya da enerji de maliyetler kapsamında değerlendirilmektedir.

***Müşterinin değer algısı görecelidir.*** Bir ürün veya hizmetin performansından duyulan memnuniyet ya da ürüne ilişkin beklenti, müşterinin sosyo-ekonomik ve psikolojik özelliklerine göre farklılık gösterir. Örneğin gelir durumu yüksek bir müşteri için fiyat önemli bir kriter değil iken daha dar gelirlili bir müşteri için fiyat daha önemli olabilir. Diğer yandan bir müşteri ürünün tasarımı, rengi, dayanıklılığı gibi fiziksel özelliklerini dikkate alırken, farklı bir müşteri piyasadaki yaygınlığını önemseyebilir. Tüm bu faktörler, müşteri değerinin subjektif olarak algılanmasına neden olur. Bu noktada alternatif ürünler de müşteri değer algısını etkileme potansiyeline sahip bir diğer husus olarak ifade edilebilir. Bu durumda bir işletme, müşteri istekleri kadar rakip işletmelerin faaliyetlerini de önemsemeli ve ona göre değer çabaları geliştirmelidir.

*Müşteri değeri, ürün ve hizmetin özellikleriyle birlikte sunulmuş şekliyle ve müşteri ilişkileri ile de ilgilidir.* İşletmelerin müşteri yaratmak konusunda uzmanlaşmak zorunda oldukları şey sadece ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesi değil, aynı zamanda hizmetlerini müşterilere sunuş biçimleri ve alış veriş sırasındaki müşteri ilişkileridir. Bununla ilgili unsurlar ise şu şekildedir: Ürünle ilgili olan unsurlar; alternatif çözümler, fiyat, ürün kalitesi ve ürünün kişiye özel olması. Hizmeti sunuş ile ilgili unsurlar; cevap vermek, esneklik, güvenilirlik ve teknik destek. İlişki ile ilgili olan unsurlar ise; firmanın imajı, zaman, çaba, enerji, güven ve çatışmadır.



**Şekil 27. Müşteriye Sunulacak Değerin Belirleyicileri**

**Kaynak:** Köroğlu, A. ve C. Avcıkurt (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında Tüketicie Değer Katan Şeyler (Customer Value)”, içinde “*Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C*” (Edt: C. Avcıkurt, Ş. Demirkol ve B. Zengin), “Değişim Yayınları, s. 239.

Kavranması oldukça güç bir kavram olan müşteri değerini maddeler halinde Tek (2006) aşağıdaki şekilde açıklamıştır (s. 74-75):

- Değer, müşteriler ile ilişkilerdeki iyi niyet, saydamlık, dürüstlük, uzun vadeli ilişki, gerçekçilik ve içtenliktir.
- Değerden söz ettikten sonra, söyledikleriniz (retorik) ile uygulama birbirini tutmalıdır (tutarlılık).
- Değer, gerçek anlamda hakkını vererek müşteri odaklı olmak demektir.
- Değer, satıcı veya pazarlamacı açısından değil, müşteri açısından değerli olanı önemsemektir.
- Değer, sözünde durmaktır.
- Değer, firmanıza erişebilmektir (ücretsiz ve PBX telefon hatları ve çağrı merkezleriyle).
- Değer, web sitelerinizin olması, sitede doğru, yeterli bilgi verilmesi ve interaktif olmasıdır.
- Değer, “Kazan-Kazan”ın ötesinde “Kazan-Kazandır” a dayanmalıdır.
- Değer, sonuna kadar sunduğunun arkasında durmaktır.
- Değer, insanlara gerçek anlamda katkıda bulunmaktır.
- Tek başına, rakiplerde olmayan, zenginleştirilmiş öğeler değil, müşterilerin bekledikleri yararlar, değerler yaratır.
- Değer, seslenmek, iş yapmak istediğiniz insanların yaşam stillerini, deneyimlerini tanımak ve kabullenmektir.
- Değer, insanlara doğru, yeterli, tutarlı ve zamanlı bilgi vermektir.
- Müşteri açısından değer, bir müşterinin “Değer Zinciri”ne ilişkin olarak “Toplam Perakende Değeri” nden elde ettiği algılamadır.
- Değer, ödenen fiyat ya da bedel karşılığında algılanan yararlardır.

### 4.1.3. Müşteri Değerinin Boyutları

Algılanan müşteri değeri, esasında pazarlama alanında müşteri memnuniyeti çalışmalarının hız kazanması neticesinde ortaya çıkmış bir kavram olarak değerlendirilebilir. Nitekim müşteri memnuniyet üzerine yürütülen pek çok araştırmada müşteri değeri, müşteri memnuniyetinin oluşmasında en önemli etkiyi üreten bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır (Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hutl, 2000; McDougall ve Levesque, 2000; Tam, 2004; Wang ve diğ., 2004; Wang ve Yang, 2004).

Müşteri değeri ile müşteri memnuniyeti arasındaki sıkı ilişki, her iki kavramın birbirinden ayrı düşünülemeyeceğinden kaynaklanmaktadır. Her ne kadar çalışmalarda müşteri memnuniyeti, müşteri değerinin bir çıktısı olarak değerlendirilse de değer olmadan memnuniyet, memnuniyet oluşmadan da algılanan bir değerden söz etmek olası değildir. Araştırmanın ilgili bölümünde müşteri memnuniyeti tanımlanırken, müşteri beklentilerinin pozitif yönde aşılması durumunda oluşan bir duygunun ifadesi olarak açıklanmıştır. Esasında algılanan değer de müşterinin ürün ve hizmetten beklediği faydalar etrafında şekillenen bir kavramdır. En basit şekliyle bir ürün veya hizmeti elde etmek için katlanılan fedakârlıklar ile elde edildikten sonra üründen elde edilen faydalar arasındaki oransal ifade olarak açıklanan müşteri değeri literatürdeki pek çok çalışmada çok farklı boyutlardan oluşan bir kavram olarak ele alınsa da fayda/maliyet temelli bir kavram olarak özetlenebilir (Sanchez ve diğ., 2006: 395).

Literatür incelendiğinde müşteri değerinin ele alındığı çalışmaların iki grupta incelenebileceği anlaşılmaktadır. Bunlardan ilki algılanan müşteri değerini tek bir boyut altında inceleyen çalışmalardır (Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hutl, 2000; McDougall ve Levesque, 2000). Diğer grupta yer alan çalışmalarda ise müşteri değeri, fonksiyonel değer, hizmet değeri, ekonomik değer, hizmet değeri ve duygusal değer gibi farklı alt boyutlardan oluşan bir olgu olarak ele alınmaktadır (Sheth, 1991; Sweeney, Soutar ve Johnson, 1997; Sweeney ve Soutar, 2001; Wang ve diğ., 2004; Hing ve diğ., 2004; Gounaris ve diğ., 2007; Başaran, 2014). Esasında müşteri değerinin çok boyutlu olarak ele alınmasının, kavramın müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini daha net incelemek ve bu konuya netlik kazandırmak açısından önemli bir katkı sunduğu ifade edilebilir (Sanchez ve diğ., 2006: 395). Tablo 11, müşteri değerine ilişkin literatürde öne

sürülen boyutlara ilişkin bir fikir vermektedir. Bu çerçevede ele alınan boyutları incelemekte yarar görülmektedir.

**Tablo 11**  
**Algılanan Müşteri Değerinin Boyutları**

Çalışmanın Yazarı ve Yılı	Türü	Çalışmada Yer Alan Boyutlar
<b>Sheth, Newmann ve Gross (1991)</b>	<i>Uygulamalı</i>	*Fonksiyonel Değer * Durumsal Değer * Duygusal Değer * Sosyal Değer * Epistemik (Öğretici) Değer
<b>Dodds, Monroe ve Grewal (1991)</b>	<i>Uygulamalı</i>	* Algılanan Fedakârlıklar * Algılanan Kalite * Algılanan Değer
<b>Sinha ve DeSorbo (1998)</b>	<i>Uygulamalı</i>	* Karşılaştırmalı Kalite * Karşılaştırmalı Fiyat
<b>Sweeney, Soutar ve Johnson (1997)</b>	<i>Uygulamalı</i>	* Fonksiyonel Hizmet Kalitesi * Teknik Servis Kalitesi * Ürün Kalitesi * Karşılaştırmalı Fiyat
<b>Sweeney ve Soutar (2001)</b>	<i>Uygulamalı</i>	* Sosyal Değer * Duygusal Değer * Fonksiyonel Değer (Fiyat/Kalite) * Fonksiyonel Değer (Fiyat/Performans Kalitesi)
<b>Wang ve diğ. (2004)</b>	<i>Uygulamalı</i>	* Fonksiyonel Değer * Sosyal Değer * Duygusal Değer * Algılanan Fedakârlıklar



**Tablo 11'in devamı**

<b>Çalışmanın Yazarı ve Yılı</b>	<b>Türü</b>	<b>Çalışmada Yer Alan Boyutlar</b>
<b>Gounaris, Tzempelikos ve Chatzipanagizou (2007)</b>	<i>Uygulamalı</i>	* Ürün Değeri * Yönetimsel Değer * Personel Değeri * Duygusal Değer * Sosyal Değer * Algılanan Fedakârlıklar
<b>Sanchez ve diğ. (2006)</b>	<i>Uygulamalı</i>	* Fonksiyonel Kurum Değeri * Personel Değeri * Ürün Değeri * Fiyat Değeri * Duygusal Değer * Sosyal Değer
<b>Böyükkırılı (2011)</b>	<i>Uygulamalı</i>	* Ürün Değeri * Hizmet Değeri * Personel Değeri * İmaj Değeri
<b>Başaran (2014)</b>	<i>Uygulamalı</i>	* Fonksiyonel Değer * Duygusal Değer * Sosyal Değer * Parasal Değer * Zaman/Çaba Maliyeti

**Kaynak:** Boksberger ve Melsen (2011) referans alınarak oluşturulmuştur.

#### **4.1.3.1. Fonksiyonel (İşlevsel) Değer**

Fonksiyonel ya da işlevsel değer, ilk olarak Sheth, Newmann ve Gross (1991) tarafından müşteri değerinin bir alt boyutu olarak ele alınmıştır. Bir ürün veya hizmetin satın alınması, kullanılması durumunda alıcısına sunduğu işlevsel faydalar ve özellikler olarak tanımlanmaktadır. Fonksiyonel değer, bir üründen beklenen faydaları karşılayıp karşılayamadığı ile ilgili değerdir. Müşterinin algıladığı fayda ise, bir ürünün performansı sonucunda tüketiciye sağladığı avantajlar veya kazanımlar olarak adlandırılmaktadır (Başaran ve Aksoy, 2015: 380).

Fonksiyonel değer, bir ürünü satın alırken ondan beklediğimiz faydaların karşılama kapasitesi ile ilgili bir durumdur. Örneğin bir cep telefonu satın alırken, tüketici başta iletişim, mesajlaşma, internet erişimi vb. gibi pek çok ihtiyacının karşılmasını bekler. İşte ürünün performansı ile bu ihtiyaçları gidermesi tüketici açısından fonksiyonel fayda olarak algılanır. Bu beklentilerinin dışında müzik dinleme, ajanda özelliği, oyun oynayabilme gibi diğer diğer özellikleri ise tüketici açısından beklentisinin üzerinde sağladığı kazanımlardır ki bunlarda fonksiyonel değer algısını artırmaktadır. Bu kapsamda ürünlerin fiziksel özellikleri, dayanıklılık ve güvenilirlik gibi nitelikleri fonksiyonel fayda çerçevesinde değerlendirilmektedir (Karatekin, 2012: 12).

Sweeney ve Soutar (2001) fonksiyonel değerin iki farklı türünün olduğundan bahsetmektedir. Bunlardan ilki fiyat/kalite oranına ilişkin fonksiyonel değerdir. Burada ürün veya hizmetin elde edilesi için katlanılan maliyetler (zaman, çaba, emek, para) ile en yüksek kaliteyi elde etmek önemli olmaktadır. Bu noktada rakipler ile benzer ürün ve hizmet üreten bir firmanın fiyat rekabeti oluşturmak adına fiyatı düşürmesi, ödeme kolaylığı sağlaması veya dağıtımda etkinlik sağlaması müşteriye artı fonksiyonel değer yaratan hususlar olacaktır. Diğer fonksiyonel değer türü ise fiyat/performans oranına göre ortaya çıkmaktadır. Performans, fiziksel ürünlerde açıklanması daha kolay bir kavramken, hizmetler gibi soyut özellik gösteren ürünlerde açıklanması zor bir kavramdır. Zira somut ürünlerde belirli standartlar üzerinden değerlendirme yapılmakta ve kısmen de olsa daha objektif olunabilmektedir. Ancak hizmetlerin değerlendirilmesinde sübjektif kriterler etkili olmaktadır. Sweeney ve Soutar (2001) her iki durumda da beklenen kalitenin sağlanması ve aşılması ile değer algısının oluşacağını ileri sürmektedir.

Fonksiyonel değer, bir ürün ve hizmeti satın almada beklenen temel amaç olarak da ifade edilebilir. Bu yönden müşteri değerinin oluşumunda oldukça etkilidir. Literatüre bakıldığında da müşteri değeri çalışmalarının tamamına yakınında fonksiyonel değerin müşteri değerinin önemli bir belirleyicisi olarak ele alındığı anlaşılmaktadır (Sheth, Newmann ve Gross, 1991; Sweeney, Soutar ve Johnson, 1997; Sweeney ve Soutar, 2001; Wang ve diğer., 2004; Gounaris ve diğer., 2007).

#### **4.1.3.2. Sosyal Değer**

Sosyal değer, bir ürün veya hizmetin satın alınmasının kişinin demografik, sosyo-kültürel veya etnik yönüne yaptığı pozitif katkılar olarak açıklanabilir (Sheth ve diğ., 1991). Sosyal değer ile ilgili tüketimlerin genellikle toplumsal imaj, normlar ve belirli bir sosyal çevreye ait olma duygusuna dayandığı ileri sürülmektedir (Albaum ve diğ., 2002: 56). Bu nedenle sosyal değer algısı, esasında söz konusu ürün ve hizmetin o topluluk içinde kullanımını ya da onlar tarafından fark edilmesi sonucu ortaya çıktığı söylenebilir (Pura, 2005: 516).

Sosyal değer algısı, toplumda oluşacak imaj algısına yöneliktir. Öyle ki tüketiciler, genellikle kendi ait oldukları grup veya sosyal statülerine uygun ve bu gruplar tarafından kabul görecektür ürün ve hizmetler satın alma eğilimindedir (Long ve Schiffman, 2000: 218; Albaum ve diğ., 2002: 56). Bazı durumlarda ulaşmayı arzu ettikleri statüyü elde etme amacıyla da satın alma gerçekleştirebilirler. Bu açıdan bireyin sosyal statüsüne yönelik oluşan bir ekstra fayda, sosyal değer olarak adlandırılabilir. Uluslararası bir firmanın üst düzey yöneticisinin tatillerinde popüler turistik destinasyonlar tercih etmesi ile kendi prestijine yaptığı katkı sosyal değer algısına örnek olarak verilebilir. Zira kendi sosyal çevresi tarafından kabul görecektür bir tatil aktivitesi gerçekleşmiştir.

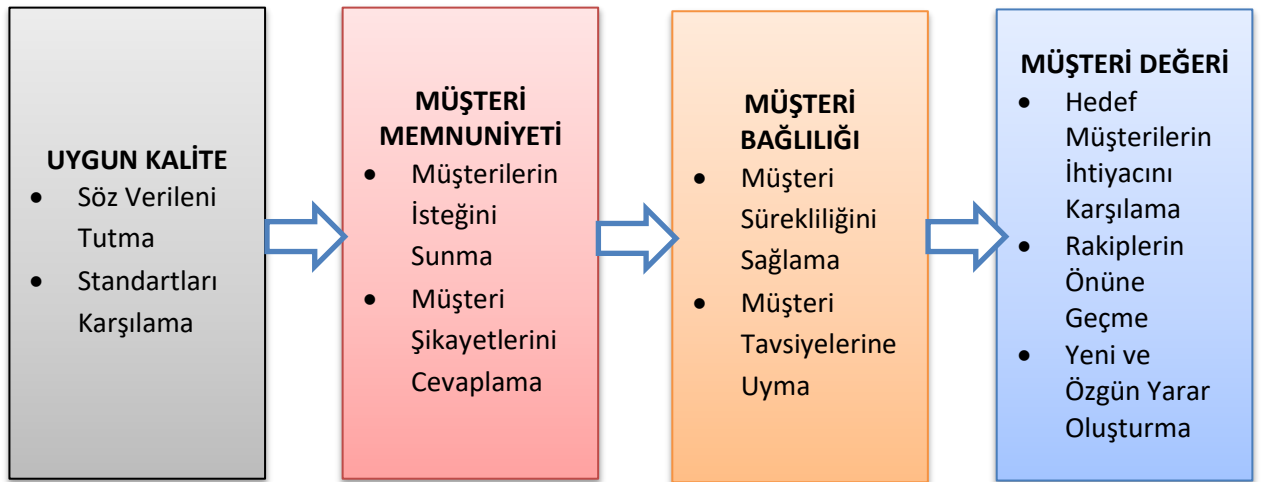
Sosyal değer, günümüzde benzer özelliklerde ürün ve hizmet üreten işletmeler açısından müşterilerine sunmaları gereken en önemli değer bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Sosyal değer, müşteri değerinin önemli alt boyutlarından biri olarak ifade edilebilir (Wang ve diğ., 2004; Sanchez ve diğ., 2006; Gounaris ve diğ., 2007; Başaran ve Aksoy, 2015).

#### **4.1.3.3. Duygusal Değer**

Tüketiciler açısından değer, yalnızca somut faydalardan oluşmamaktadır. Bir ürün veya hizmetin sağladığı duygusal yararlar da söz konusudur (Güler, 2009: 64). Duygusal değer de tüketicilerin duygularına hitap eden, onların mutluluğu, keyfi veya hayal kırıklıkları ile ilgili bir kavramdır.

Duygusal değer, bir ürün veya hizmetten elde edilen keyif alma, eğlenme gibi duyguların bir ifadesi olarak açıklanmaktadır. Bu açıdan bir ürün veya hizmetin duygusal değere sahip olabilmesi için tüketicinin satın alma öncesinde belirlemiş olduğu bazı duyguları hareket geçirmesi veya bunları sürekli kılmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Sheth, 1991: 161). Duygusal değer aynı zamanda, ürün veya hizmetin tüketimine tüketici tarafından verilen duygusal bir tepki olarak da düşünülmektedir. Bu tepkinin güzel bir duygu olabileceği gibi, öfke, hayal kırıklığı veya suçluluk gibi negatif bir duygu olabileceği de belirtilmektedir (Başaran, 2014: 31).

Duygusal değerler, tüketicilerin bir ürün veya hizmeti satın alma istekliliğini artıran en önemli faktörlerden biri olarak ifade edilmektedir (Sweeney ve Soutar, 2001: 214). Bunun nedeni, kişinin satın alma deneyiminden duygusal bir tatmin sağlama ihtiyacı hissetmesi olarak açıklanabilir. Tüketicilerin bu beklentilerine yönelik olarak günümüzde işletmeler ürünlerin tasarım aşamasında duyguları harekete geçirecek detaylara ürünlerde yer vermeye çalışmaktadır. Bu aşamada tüketicilerin duygusal beklentilerinin tespiti de oldukça önemli bir hal almaktadır. Pek çok işletme ürünlerinde renk, dış görünüş, ergonomik tasarım veya özel konsept tasarımlara yönelerek müşterilerine duygusal değer yaratmaya çalışmaktadır (Desmet, Overbeeke ve Tax, 2001).



**Şekil 28. Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteriye Değer Yaratma**

**Kaynak:** Odabaşı, Y. (2000), “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 49

#### 4.1.3.4. Müşteri Değerinin Diğer Bileşenleri

Müşteri değeri literatürü incelendiğinde, yukarıda ifade edilen fonksiyonel, sosyal ve duygusal değer dışında çeşitli araştırmalarda çok farklı boyutların da ortaya konulduğu anlaşılmaktadır. Özellikle farklı endüstriler ve müşteri grupları üzerinde yürütülen araştırmalarda müşteri değeri boyutlarının değiştiği gözlenmektedir. Sinha ve DeSarbo (1998)'in çalışmasında algılanan kalite ve algılanan fiyat olmak üzere 2 boyuttan oluşan müşteri değeri, Gounaris, Tzempelikos ve Chatzipanagizou (2007)'nin çalışmalarında 6 boyut olarak ele alınmıştır.

Müşteri değeri boyutu olarak Sheth ve arkadaşları (1991) yukarıda ifade edilen 3 temel boyuta ilaveten epistemik müşteri değeri ve durumsal değer olmak üzere 2 farklı boyuttan daha bahsetmektedir. *Epistemik değer*, kişinin satın aldığı ürün ve hizmetlerden bir şeyler öğrenmesi veya kendisine kattığı ilave hususlarla ilgili olarak hissettiği değer algısı olarak açıklanmaktadır. *Durumsal değer* ise, kişinin fiziksel veya sosyal farklı durumlarına yönelik olarak ortaya çıkan değer olarak adlandırılmaktadır. Bir ürün veya hizmetin durumsal değeri, ürün veya hizmetin sağladığı fonksiyonel veya sosyal değeri artıracak beklenmedik fiziksel veya sosyal bir durum sağladığında ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır (Başaran, 2014: 31).

Müşteri değeri, ürün ve hizmetin özellikleriyle birlikte bunların sunuluş şekliyle ve müşteri ilişkileriyle de ilgilidir. Bu nedenle firmalar ürün ve hizmetin özelliklerinde, sunuluş biçiminde ve müşteriyle olan ilişkide olmak üzere üç farklı alanda değer yaratmak zorundadırlar (Uzkurt ve Torlak, 2007: 242). *Ürün değeri*, bir ürünü elde etmek için tüketicinin katlanmayı umduğu fedakarlıklar ile o üründen elde ettiği fiziksel veya manevi faydanın karşılaştırılması sonucu oluşan değer algısıdır (Snoj ve diğ., 2004: 158).

Müşteri değeri, bir ürün veya hizmetten elde edilen faydalar ve maliyetler olmak üzere 2 yönlü bir yapıdan oluşmaktadır. Maliyetler, maddi ve manevi olmak üzere iki türdür. Tüketicinin bir ürünü elde etmek için ödediği fiyat (parasal değer), bu süreçte kaybettiği zaman, gösterdiği çaba ve emek ile üstlendiği risk değerinin algılanan maliyetlerini oluşturmaktadır (Dodds, Monroe ve Grewal, 1991; Cronin, Brady ve Hult, 2000; Oh, 2003). Bunlar içerisinde fiyat, müşterinin önemli ölçüde duyarlı olduğu bir husus olarak ifade edilebilir (Tam, 2004). *Fiyat değeri*, bir mal ve hizmetin eşdeğer emsallerine göre düşük fiyattan elde edilmesi durumunda ortaya çıkan değer algısıdır. Aynı standartlara

sahip bir ürünün daha düşük fiyata satın alınması, müşteri değerinin oluşumuna pozitif katkı yapacaktır. Yüksek fiyat ise, değer algısını olumsuz yönde etkileyecektir (Sweeney ve Soutar, 2001). Zeithaml (1988)'in da müşteri değeri oluşumunda vurguladığı en temel hususlardan biri düşük fiyattır (Khalifa, 2004: 650).

Bir diğer müşteri alt değişkeni de hizmet değeridir. Günümüzde hizmet işletmeleri de her ne kadar belirli bir standardizasyon getirilmesi zor olsa da benzer hizmet paketleri üretip, müşterilerine sunmaktadır. Burada hizmet işletmesinin hizmetlerinde diğer firmalardan farklı bazı özellik ve uygulamaları hizmet paketine ilave etmesi değer yaratma açısından işletmelere yarar sağlayacaktır. *Hizmet değeri*, bu çerçevede bir ürün ve hizmetten elde edilen fayda ile kayıplar arasındaki oran olarak izah edilmektedir (Yücenur ve diğ., 2011).



**Şekil 29. Müşteri Değerinin Bileşenleri**

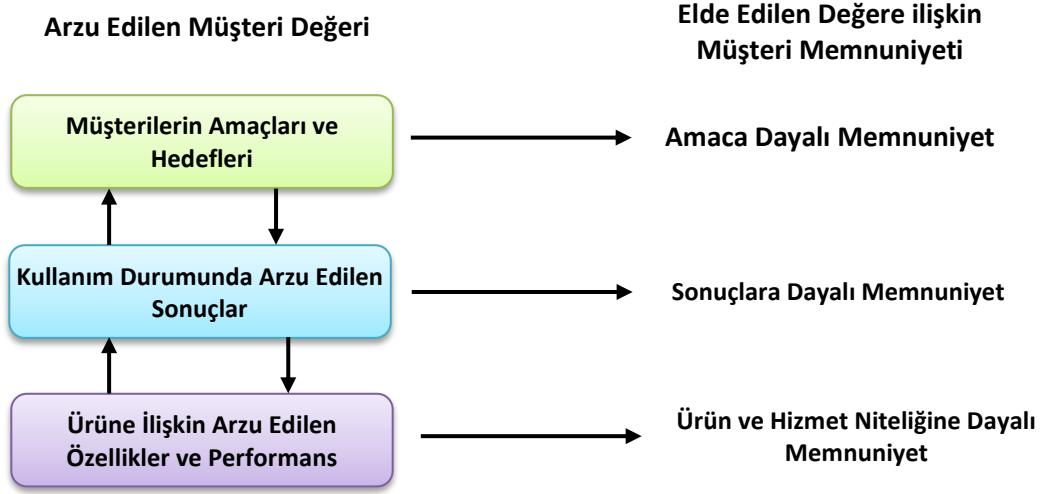
Bir diğer değer alt bileşeni ise sembolik değer olarak ifade edilebilir. *Sembolik değer*, daha çok ürün veya hizmet kullanımının dışsal üstünlüklerini ifade etmektedir. Genelde bu faydalar, ürünle doğrudan ilişkili olmayan ve sosyal kabul, bireysel ifade ve dışa dönük özsaygı gibi hislerdir (Eren ve Erge, 2012: 4459). Sembolik değer, bazı durumlarda bir sosyal statü ve prestij göstergesi olarak da algılanabilmektedir (Çiftyıldız ve Sütütemiz, 2007).

Yukarıda sayılan değer bileşenlerinin dışında literatürdeki farklı çalışmalarda *yönetimsel değer* (Gounaris ve diğ., 2007), *İmaj değeri* (Böyükkırlı, 2011), *Personel değeri* (Sanchez ve diğ., 2006) ve *İlişki değeri* (Eggert ve Ulaga, 2002) farklı kavramsallaştırmaların da yapıldığı görülmektedir. Ancak tüm değer bileşenleri, esasında elde edilen fayda ve katlanılan fedakarlık arasındaki oran üzerinden değerlendirilmektedir. Bir diğer ifadeyle tüketici verdiğinin fazlasını, söz konusu ürün veya hizmet ne ise ondan almayı beklemektedir. Bu durumda müşteri değerinin oluştuğu ifade edilebilir. Bunun dışında farklı endüstrilerde, üretilen mal ve hizmetin türüne göre hatta hitap edilen hedef kitleye göre de değer algısının değiştiği söylenebilir. Bu durumun en temel nedeni olarak, değer algısında müşteri istek ve beklentilerinin (elde edeceği fayda ya da maliyetlere yönelik) etkili olması gösterilebilir.

#### **4.2. Müşteri Değeri ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki**

Müşteri memnuniyeti ile müşteri değeri kavramları pazarlama alanında son yıllarda üzerinde en çok konuşulan ve araştırma yürütülen alanların başında gelmektedir. Bunda şüphesiz ki işletmeler arasında artan rekabetin rolü ve buna bağlı olarak müşterilerin işletmeler için artan önemi gelmektedir. Diğer yandan modern pazarlama düşüncesinin işletmelerde benimsenmesi ve bu yönde önemli çabaların sarf edilmesi de bu iki kavramın ön plana çıkmasına neden olmuştur. Öyle ki müşteri memnuniyeti, işletmeler için arzu edilen bir üstün performans göstergesi haline gelmiştir (Hallowell, 1996; Grondholdt, Matensen ve Kristensen, 2000; Kandampully ve Suhartanto, 2000; Bowen ve Chen, 2001).

Müşteri değerinin pazarlama alanında popüler bir kavram olması ise müşteri memnuniyeti ile arasındaki güçlü ilişkinin keşfedilmesi ile gerçekleşmiştir. Aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmesi (Woodruff, 1997; Parasuraman, 1997; Huber, Hermann ve Morgan, 2001) müşteri değerinin işletmeler açısından önemini daha da artırmıştır. Gerek müşteri memnuniyeti ile ilişkisi gerekse rekabet açısından sağladığı avantajlar 1990'lı yıllarla birlikte müşteri değeri üzerindeki çalışmaları yoğunlaştırmıştır (Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hult, 2000).



**Şekil 30. Müşteri Değeri Hiyerarşisi Modeli**

**Kaynak:** Woodruff, Robert B. (1997), “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No.2, s. 142.

#### 4.2.1. Müşteri Değeri ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Kavramsal Farklılıklar

Müşteri değeri ile müşteri memnuniyeti her ne kadar birbirine yakın kavramlar olarak görünse esasında birbirlerinde pek çok yönden ayrılmaktadır (McDougall ve Levesque, 2000). Müşteri memnuniyeti en basit şekliyle bir ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması veya aşması durumu olarak açıklanabilir. Bu yönüyle müşteri memnuniyeti, satın alma sonrası oluşan bir durum olarak açıklanmaktadır (Churchill ve Surprenant, 1982). Diğer yandan müşteri değeri ise bir ürün ve hizmeti elde etmek için katlanılan fedakarlıklar ile ondan elde edilen faydaların bir karşılaştırması olarak açıklanmaktadır (Zeithaml, 1988; Gale, 1994). Bu noktada temel fark satın alma öncesi ve satın alma sonrası oluşan kavramlar olmalarıdır. Müşteri değeri, müşterinin kendisine sunulanları değerlendirmesi sonucu oluşan bilişsel durumu ifade ederken, memnuniyet ise bilişsel olmanın ötesinde müşterinin gelecekteki tutum ve eğilimlerini belirlemede doğrudan yönlendirici olan duygusal bir kavram olarak izah edilmektedir (Eggert ve Ulaga, 2002; Uzkurt, 2007). Bu temel farklılığın yanında Eggert ve Ulaga (2002), müşteri değeri ile müşteri memnuniyeti arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde açıklamıştır (s. 110-111):



- Müşteri değeri satın alma öncesi ve sonrasında ortaya çıkan bir değerlendirme iken, müşteri tatmini sadece satın alma sonrası ortaya çıkan bir sonuçtur.
- Müşteri değeri, müşterilerin kendilerine sunulanları nasıl değerlendireceğiyle ilgili olduğu için firmanın müşteri ihtiyaçlarını en iyi karşılayacağı stratejik bir yaklaşımı zorunlu kılar.
- Müşteri tatmini mevcut müşterilerin değerlemesiyle gerçekleşirken, müşteri değeri geçmiş, mevcut ve gelecekteki potansiyel müşterilerin değerlendirmesiyle de gerçekleşen bir süreçtir.
- Müşteri tatmini firma tarafından sunulanların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarken, müşteri değeri aynı zamanda rakip ürün ve hizmetlerin de dikkate alınarak değerlendirilmesiyle ortaya çıkan bir yargılamadır.

**Tablo 12**  
**Müşteri Değeri ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Kavramsal Farklılıklar**

Müşteri Memnuniyeti	Algılanan Müşteri Değeri
Duygusal Yapı	Bilişsel Yapı
Satın Alma Sonrası Değerlendirme	Satın Alma Öncesi/Sonrası Değerlendirme
Taktiksel Yönelim	Stratejik Yönelim
Mevcut Müşteriler	Mevcut ve Potansiyel Müşteriler
Tedarikçilerin Teklifleri	Tedarikçilerin ve Rakiplerin Teklifleri

**Kaynak:** Eggert, Andreas ve Wolfgang Ulaga (2002), “Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 Iss. 2/3, p. 110.

#### 4.2.2. Müşteri Değerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi

Müşteri memnuniyeti, günümüzde işletmelerin ulaşmak istedikleri en önemli hedeflerden biri haline gelmiştir. Ancak öncelikli amaç, müşteri memnuniyeti sağlayarak müşteri sadakati elde etmek ve uzun vadede karlılığı artırmaktır. Müşteri değeri bu noktada hem satın alma öncesi hem de satın alma sonrası memnuniyet oluşumuna etki eden en önemli değişkenlerden biri olarak görülmektedir.

Müşteri memnuniyeti ile müşteri değeri arasındaki sıkı ilişki, her iki kavramında birlikte ele alınıp incelenmesini zorunlu hale getirmiştir. Literatür incelendiğinde her iki kavramı birlikte ele alıp inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hult, 2000; McDougall ve Levesque, 2000; Johnson ve diğ., 2001; Tam, 2004; Liu ve diğ., 2005; Uzokurt, 2007; Paylan, 2007; Chen, 2008; Kuo, Wu ve Deng, 2009; Eren ve Erge, 2012).

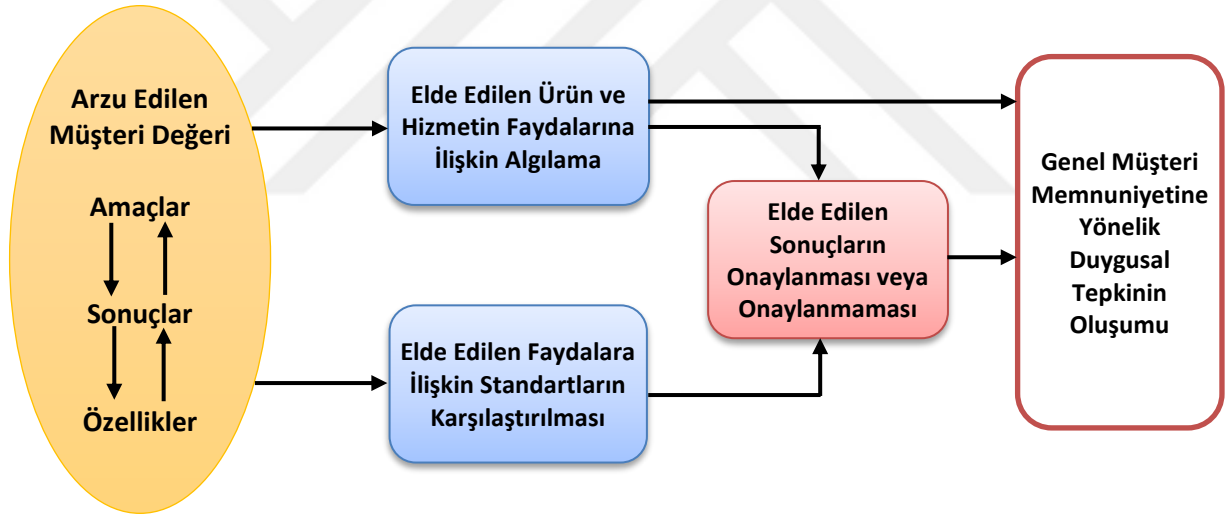
Müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmalarda müşteri değeri, genellikle tek boyut altında ele alınmış ve incelenmiştir. Ancak bu boyutlarda yer alan ifadelerin de çoklu değer modellerinde yer alan boyutlarla benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Bu alandaki öncü çalışmalardan biri olan ve Fornell ve arkadaşları (1996) tarafından yürütülen araştırmada müşteri değeri, müşterinin algıladığı kalite ve beklentilerin bir fonksiyonu olarak ele alınmıştır. Aynı araştırmanın sonuçları, müşteri değerinin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif bir etki ürettiğini ortaya koymuştur.

Oh (1999) çalışmasında müşteri değerinin müşteri memnuniyeti ve müşterilerin yeniden satın alma davranışları üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu tespit etmiştir. Ona göre algılanan müşteri değeri, müşteri tatminini artırmakta ve satın alma sonrasında yeniden aynı işletmeyi tercih etme ve başkalarına da tavsiye etme yönünde onları teşvik etmektedir. Bu araştırmada müşteri değerinin algılanan fiyat ve hizmet kalitesinin bir değerlendirmesi sonucu ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Müşteri değerinin, müşteri memnuniyeti yaratılması noktasında stratejik düzeyde önemli olduğunu vurgulayan Cronin, Brady ve Hult (2000), müşteri değeri ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ve güçlü bir korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Ona göre değer algısı arttıkça, müşteri memnuniyeti de artmaktadır. Diğer yandan hizmet kalitesi

ve ürünü elde etmek için katlanılan maliyetlerin de değer algısını etkilediği ortaya koyulmuştur. Müşteri değeri, memnuniyet ile birlikte satın alma davranışını da etkileyen önemli bir değişken olarak ele alınmıştır.

Müşteri değeri ile müşteri memnuniyet arasındaki ilişkiyi ele alan bir diğer çalışmada da Tam (2004), hizmet kalitesinin artırılması ile ürünün elde edilmesine yönelik maliyetlerin azaltılması durumunda müşteri değerinin ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Çalışmada müşteri değeri ise müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif bir etki üretmiştir. Buna benzer bir diğer çalışmada ise Kuo, Wu ve Deng (2009), işletmenin sunduğu ürün ve hizmetin kalitesinin hem müşteri değerini hem de müşteri memnuniyetini etkilediğini tespit etmiştir. Araştırmada algılanan değerın müşteri memnuniyetini etkilediği görülmüştür. Bu çerçevede Kuo, Wu ve Deng (2009), işletmelerin ürün ve hizmetlerine değer yaratacak unsurlar eklemelerinin rekabet avantajı açısından onlara katkı sunacağını ifade etmiştir.



Şekil 31. Müşteri Değeri ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Woodruff, Robert B. (1997), “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No.2, s. 143.

Araştırma sonuçları genel olarak incelendiğinde, müşteri değerinin, müşteri memnuniyetinin en önemli belirleyicilerinden biri olduğu anlaşılmaktadır. Bunu literatürde yer alan çeşitli araştırmaların sonuçları da desteklemektedir. Bu durum esasında, günümüz tüketicilerinin satın almak istedikleri ürün veya hizmetlerde

standartların ötesinde kendilerine bir şeyler sunulmasını beklediğini göstermektedir. İşletmeler arasında artan rekabet, zaten benzer ürün ve hizmetlerin üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Bunun yanında benzer ürünü, daha düşük fiyatla tüketiciye sunma, ya da onun istediği ilave özellikleri ürün veya hizmete ekleme, kişiye özel ürün tasarımı, dağıtımda etkinlik, satış sonrası gerekli müşteri ilgi ve desteği, satış temsilcilerinin müşteri şikâyetlerine olan duyarlılığı vb. gibi pek çok husus ilave değer yaratan unsurlar olarak ifade edilebilir.

Değer yaratan unsurlar, işletmelerin geleceğinde rekabetçi üstünlük sağlamalarında en önemli araçların başında gelmektedir (Woodruff, 1997). Çünkü değer, yalnızca müşteri memnuniyetinin bir belirleyici değil, o işletmeyi yeniden tercih etme ve çevresindeki diğer tüketicilere tavsiye etme noktasında da işlevi olan bir husustur. Bu nedenle pazarlama yöneticileri, değer yaratacak fırsatları takip etmeli ve buna yönelik pazarlama karması oluşturmalıdır (Kotler, 2000).

#### **4.3. Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Değeri**

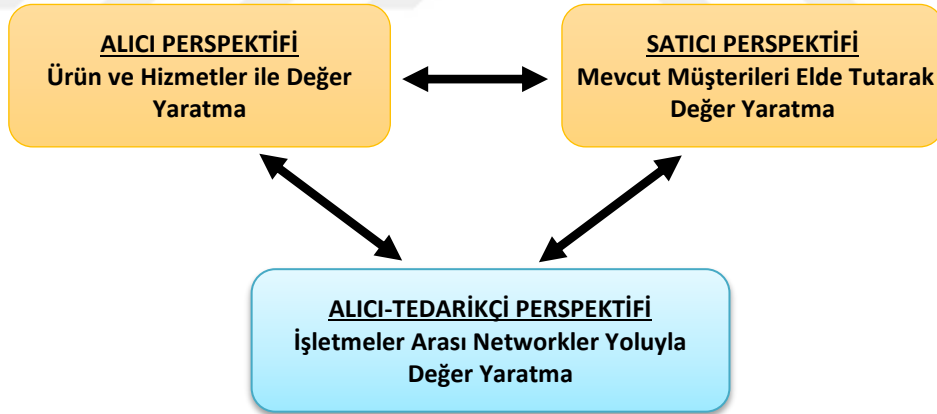
Endüstriyel pazarlarda yer alan işletmeler ve tedarikçileri arasındaki yakın ilişkilerin, her iki taraf için de önemli bir rekabet avantajı yarattığı ve pozitif sonuçlar doğurduğu önemli ölçüde kabul edilmektedir. Özellikle bu pazarlarda yer alan işletmeler, giderek çalıştıkları tedarikçilerinin sayılarını azaltmakta ve az sayıdaki tedarikçileri ile sıkı ilişkiler geliştirmeye çalışmaktadır (Ulaga, 2003: 677). Azalan tedarikçi sayıları, alıcı işletmelerin mevcut tedarikçilerinden beklentilerini de artırmaktadır. Bu noktada tedarikçi işletmelerin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini üst düzeyde önemseyen, isteklerine hızlı şekilde cevap üreten ve en önemlisi onlara sundukları ilave fayda ve düşük maliyetlerle değer yaratan bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir (Flint, Woodruff ve Gardial, 1997).

Endüstriyel pazarlarda müşterinin algıladığı değer, pazarlama yönetimi sürecinin en önemli konuları arasında yer almaktadır (Lapierre, 2000: 122). Nitekim, işletmeler arasındaki rekabet, endüstriyel pazarlarda yer alan tedarikçiler açısından da geçerlidir. Endüstriyel pazarların yapısı da dikkate alındığında müşteriler için değer yaratma sürecinin firmalar açısından önemi daha net anlaşılmaktadır. Müşteri değerinin önemine binaen endüstriyel pazarlarda müşteri değerini ele alıp inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Lapierre, 2000; Ulaga, 2001; Eggert ve Ulaga, 2002; Ulaga,

2003; Lindgreen ve Wynstra, 2005; Liu, 2006; Golfetto ve Gibbert, 2006; Lindgreen ve diğ., 2012).

Endüstriyel pazarlarda algılanan değer kavramının genellikle alıcı işletmeler perspektifinden değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Ancak bu bakış açısının yeterli olmadığı Ulaga (2003) tarafından dile getirilmektedir. Ulaga (2003) tarafından ortaya konulan yaklaşım ise müşteri değerinin endüstriyel pazarlarda üç açıdan değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Alıcı işletmeler açısından müşteri değeri, tedarikçilerin ürettiği ürün ve hizmet kalitesine yöneliktir. Satıcı yani tedarikçi işletme açısından müşteri değeri ise alıcı işletmeler ile yürüttükleri uzun vadeli ilişkilerden doğan değeri ifade etmektedir. Zira sadık müşteriler, işletmenin başarısı ve karlılığı açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda müşteri sadakati modern pazarlama anlayışında ulaşılması hedeflenen üst amacı ifade etmektedir. Üçüncü bakış açısı ise alıcı ve satıcı perspektifini birleştirmektedir. Bu bakış açısında işletmeler arasındaki stratejik işbirlikleri, ortaklıklar ve birleşmeler, değer yaratan unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır (Ulaga, 2003).



**Şekil 32. Endüstriyel Pazarlarda 3 Perspektiften Müşteri Değeri**

**Kaynak:** ULAGA, Wolfgang (2003), “Customer Value in Business Markets”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, s. 317.

Endüstriyel pazarlarda yukarıda yer alan üç temel perspektiften farklı araştırmaların yürütüldüğü görülmektedir. Bu araştırmaların pek çoğunda müşteri değerinin kaynakları değişik şekillerde ifade edilmiştir.

Anderson, Jain ve Chintagunta (1993), endüstriyel müşteri değerini, “*Piyasadaki mevcut alternatif tedarikçilerin sunduğu ürün ve hizmetleri elde etmek için ödedikleri bedel ile bu hizmetlerden elde ettikleri ekonomik, sosyal ve teknik fayda ile hizmetler setinin değeri arasındaki ilişki*”, olarak tanımlamaktadır. Tanım incelendiğinde, esasında diğer müşteri değeri tanımlarındaki eşitliğin burada da yer aldığı görülmektedir. Bu eşitlik, elde edilen faydalar ile katlanılan maliyetler arasındaki orana dayalıdır. Buradan hareketle, endüstriyel pazarlar açısından müşteri değerinin yapısal olarak değişmediği ifade edilebilir. Yalnızca değer bileşenlerinin görece önemi farklılaşmaktadır.

#### **4.3.1. Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Değerinin Boyutları**

Literatürde endüstriyel pazarlarda müşteri değerinin bileşenlerini ortaya koyabilmek adına pek çok çalışmanın yürütüldüğü görülmektedir. Bu bağlamda dikkat çeken çalışmalarda ortaya koyulan değer bileşenleri ve ilgili çalışmaları incelemek de yarar vardır.

Bilgi işlem, iletişim ve eğlence sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin satın alma yöneticileri ile gerçekleştirdiği derinlemesine mülakat yöntemiyle yürüttüğü araştırmasında Lapierre (2000), endüstriyel müşteri değerinin fayda ve maliyet boyutları olmak üzere iki boyutta toplam 13 değer unsuru belirlemiştir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (s. 125):

##### **Algılanan Faydaya Yönelik Değer Bileşenleri:**

1. Alternatif Çözümler (Ürüne ilişkin)
2. Ürün Kalitesi (Ürüne İlişkin)
3. Ürünü İşletme İhtiyaçlarına Uygun Düzenleme (Ürüne İlişkin)
4. İsteklere Hızlı Cevap Verebilme (Hizmete İlişkin)
5. Esneklik (Hizmete İlişkin)
6. Güvenilirlik (Hizmete İlişkin)
7. Teknik Yeterlilik (Hizmete İlişkin)
8. Tedarikçi İşletmenin İmajı (İlişkiye Yönelik)
9. Tedarikçi İşletmeye Duyulan Güven (İlişkiye Yönelik)
10. Tedarikçi İşletmenin Müşterileri İle Dayanışması (İlişkiye Yönelik)

## **Algılanan Maliyetlere Yönelik Değer Bileşenleri**

1. Fiyat (Ürün ve Hizmetlere İlişkin)
2. Zaman, Çaba ve Enerji (İlişkiye Yönelik)
3. Çatışma/Uyuşmazlık (İlişkiye Yönelik)

Lapierre (2000)'in çalışmasında ortaya koyduğu bakış açısından esasında alıcı işletme yönlü olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, müşteri değerinin ürün, hizmet ve ilişkiye yönelik algılanan faydalar ve yine bu faydaları elde etmek için katlanılan para, zaman, emek, çaba ve çatışma gibi faaliyetlerden teşekkül ettiği görülmektedir. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir husus ise “**Dayanışma**” dır. Zira dayanışma her iki taraf açısından karşılıklı fayda sağlayan bir değer unsuru olarak değerlendirilebilir. Bu da Ulaga (2003)'nın ortaya koyduğu üçüncü perspektif olan alıcı-tedarikçi perspektifine daha uygun düşmektedir.

Lapierre (2000)'in ortaya koyduğu değer boyutları, endüstriyel pazarlarda ürün ve hizmetler kadar ilişkilerin de önemli olduğunu göstermektedir. Nitekim karşılıklı güven ilişkileri ve uzun dönemli işbirliği beklentilerinden doğan değer kavramı, literatürde ilişki değeri olarak anılmaktadır (Ulaga, 2003: 678).

Fiol ve arkadaşları (2011), endüstriyel pazarlarda değer algısının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar, endüstriyel pazarlarda algılanan müşteri değerinin fonksiyonel, sosyal ve duygusal değer bir sonucu olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada fonksiyonel değer, tedarikçi işletmenin ürün ve hizmetlerinin performansı ile tedarikçi işletme çalışanlarının sunduğu hizmetin kalitesinden kaynaklanan değer olarak ifade edilmiştir. Sosyal değer ise tedarikçi işletmelerin toplum tarafından nasıl değerlendirildiği, işletmenin imajı ve bilinirliği ile toplum nezdindeki kredibilitesi olarak açıklanmaktadır.

**Tablo 13**  
**Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Değerinin Bileşenleri**

DEĞER BİLEŞENİ		KAPSADIĞI ALANLAR
<b>FAYDALAR</b>	<b>Ürün Kalitesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün Performansı</li> <li>• Ürün Güvenilirliği</li> <li>• Ürünlerin Uygunluğu</li> </ul>
	<b>Hizmet Desteği</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürüne İlişkin Hizmetler</li> <li>• Müşterinin Bilgilendirilmesi</li> <li>• Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı</li> </ul>
	<b>Teslimat Süreçleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamanında Teslimat</li> <li>• Teslimat Süreçlerinde Esneklik</li> <li>• Teslimat Miktarlarına Bağlılık</li> </ul>
	<b>Tedarikçi Uzmanlık Bilgisi (Know-How)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tedarik Piyasasına İlişkin Bilgi Düzeyi</li> <li>• Ürün ve Hizmetlerini Geliştirme Çabaları</li> <li>• Yeni Ürün Geliştirme Kapasitesi</li> </ul>
	<b>Pazar Zamanlaması (Pazara Uygunluk)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün Prototipi Geliştirme</li> <li>• Ürün Testleri ve Geçerliliği</li> <li>• Yeni Ürün Alanları Oluşturma</li> </ul>
	<b>Kişisel Etkileşim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İletişim</li> <li>• Problem Çözme</li> <li>• Karşılıklı Amaç Birliği</li> </ul>
<b>MALİYETLER</b>	<b>Doğrudan Ürün Maliyetleri (Fiyat)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekabet için Fiyatın Yüksekliği/Düşüklüğü</li> <li>• Yıllık Fiyat İndirimleri</li> <li>• Maliyet Azaltma Programları</li> </ul>
	<b>Süreç Maliyetleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stok Yönetimi</li> <li>• Sipariş İşleme</li> <li>• Üretim</li> <li>• Gelir Kontrolleri</li> </ul>

**Kaynak:** ULAGA, Wolfgang (2003), “Customer Value in Business Markets”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, s. 317.



Son olarak duygusal değer ise, işletme çalışanları ve tedarikçiler arasındaki etkileşimden doğan değer olarak ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, ilgili ve alakadar çalışanlar, rica ve isteklere hızlı reaksiyon gösterme, duygusal değeri ortaya çıkaran en önemli aktiviteler olarak ileri sürülmüştür.

Endüstriyel pazarlama literatüründe değer bileşenlerini belirlemek üzere dikkat çeken bir diğer çalışma ise Ulaga (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. ABD’de havacılık, otomotiv, görsel-işitsel cihazlar, beyaz eşya gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren ve çalışan sayıları 400 ila 380.000 arasında değişen işletmelerde görev yapan 21 satın alma yöneticisi ile derinlemesine mülakat yöntemiyle gerçekleştirilen bu araştırma, endüstriyel pazarlardaki değer bileşenlerine ilişkin detaylı bir bakış açısı sunmaktadır.

Ulaga (2003), araştırma sonucunda alıcı işletmelerin değer algılamalarını etkileyebilecek fayda ve maliyetlerden oluşan 8 temel alan tespit etmişlerdir. Bu sekiz temel alan ve alt alanları Tablo 13’de aktarılmaya çalışılmıştır. Tablo 13, endüstriyel pazarlarda değer yaratan unsurlara ilişkin bütünleyici bir bakış açısı içermektedir. Zira literatürdeki pek çok araştırmada farklı isimlerle anılsa da benzer alt alanların ifade edildiği görülmektedir. Ancak bu alanların önemi işletmeden işletmeye değişmektedir. Bu nedenle her bir hususun değer yaratma kapasitesi ile ilgili genel bir değerlendirme yapmak yanılıcı olabilir. Buna yönelik bir çalışma gerçekleştiren Ulaga ve Chacour (2001), işletme içerisinde değer boyutlarından en fazla ağırlığa sahip olanını ürüne ilişkin özellikler olarak ifade etmiştir. Bunu takiben hizmetler ve ilişkiye yönelik diğer değer unsurları gelmektedir (s. 534.).

Endüstriyel pazarlar açısından müşteri değerinin önemini temelde iki şekilde değerlendirmek mümkündür. İlk olarak alıcı işletmenin algıladığı değer, endüstriyel anlamda memnuniyetini etkilemektedir. Bunun yanında müşteri değeri, tedarikçi değiştirme maliyetlerini ise negatif yönde etkilemektedir (Eggert ve Ulaga, 2002; Liu, Leach ve Bernhardt, 2005; Liu, 2006). Bu çerçevede, özellikle ekonomik, sosyal ve teknik yönden değer algısı yüksek olan alıcı işletmeler, aynı tedarikçi ile iş ilişkilerine devam etme yönünde bir davranış sergilemektedir. Diğer taraftan memnun bir endüstriyel alıcı da tedarikçi işletmenin dolaylı olarak olumlu reklamını yapmakta ve alternatif tedarikçi arama çabasına girişmemektedir.

Yukarıda ifade edilen hususlar, endüstriyel pazarlarda müşteri değerinin oluşturulması güç bir olgu olduğunu da göstermektedir. Zira değer algısını oluşturan pek çok faktör söz konusudur. Aynı zamanda bu faktörler, tedarikçi işletmeler arasındaki rekabetin de artmasına neden olmaktadır. Ancak değer algısının karşılıklı fayda sağladığı da dikkatten uzak tutulmamalıdır. Bu anlamda kaliteli ürün ve hizmet, zamanında teslimat veya üretim süreçlerinde esneklik gibi faydalar alıcı endüstriyel işletme için değer yaratırken, satıcı işletme açısından da gelir, kar, sadık müşteri gibi faydalar yaratmaktadır. Bunun yanında tedarikçi işletmenin ürün ve hizmet sağladığı işletme aynı zamanda onun için de piyasada bir referans olmaktadır. Bu durum da diğer potansiyel müşterilerle diyalog kurma noktasında tedarikçi işletmeye önemli fırsatlar sunmaktadır (Lindgreen ve Wynstra, 2005).

## **BÖLÜM 5: ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİ KALİTESİ VE MÜŞTERİ DEĞERİNİN ENDÜSTRİYEL MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Araştırmanın önceki bölümlerinde çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin detaylı literatür taraması yapılmış ve aktarılmıştır. Bu bölümde, literatüre dayalı olarak geliştirilen araştırma modelinin yapılan saha çalışması ile sınanmasına yönelik sonuçlar aktarılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın metodolojisi, sonrasında ise saha çalışmasından elde edilen bulgular aktarılmaya çalışılacaktır.

### **5.1. Araştırmanın Metodolojisi**

Bilimsel araştırmalarda yöntem, olgusal nitelikli problem çözmenin ve bilim üretmenin en güvenilir yolu olarak kabul edilmektedir (Karasar, 2009: 12). Bu açıdan bir araştırmanın doğru şekilde tasarlanması ve elde edilen verilerin sağlıklı şekilde analiz edilebilmesi için araştırmada izlenen metodoloji önem arz etmektedir.

Çalışmada izlenen yöntemi temelde iki şekilde ifade etmek yerinde olacaktır. Birinci kısımda yani araştırmada yer alan değişkenler ve bunlar arasında literatürde var olan ilişkileri incelemek amacıyla kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Ardından, literatüre dayalı olarak geliştirilen hipotezlerin otel işletmeleri özelinde incelenebilmesi için ampirik (görgül) bir araştırma tasarlanmıştır. Alan araştırmaları bir diğer ifadeyle görgül araştırmalar, araştırmacının yanıt bulmak istediği bilimsel soruları yanıtlamak amacıyla ya da doğru olup olmadıklarını sınamak istedikleri durumlarda, ihtiyaç duyduğu veriyi çeşitli tekniklerle topladığı (anket, gözlem vb.) ve elde ettiği veriler üzerinde istatistiksel yöntemler uygulayarak analiz ettiği ve çözümlendiği araştırmalar olarak ifade edilebilir (Can, 2013: 8).

### 5.1.1. Araştırmanın Amacı

Otel işletmeleri, dünyada hızla gelişme trendini sürdüren turizm endüstrisinin önemli kollarından birini oluşturmaktadır. Nitekim konaklama, seyahat ile birlikte turizmin iki ana unsurundan birisi olarak ifade edilmektedir. Otel işletmeleri aynı zamanda, hem hizmet hem de endüstri işletmesi özelliğini bir arada gösteren bir yapıya sahiptirler. Misafirlerine sunmuş oldukları ürün ve hizmet çeşitliliği nedeniyle çok geniş bir yelpazede satın alma gerçekleştiren işletmeler arasında yer almaktadırlar. Aynı zamanda otel işletmeleri doğaları gereği tüm yıl boyunca kesintisiz hizmet üreten işletmelerdir.

Dünyada ve Türkiye’de turizmin gelişimi otel sayısının da hızla artmasını sağlamıştır. Bu açıdan yalnızca Türkiye’de 2016 yılı itibariyle turizm işletme belgeli ve yıldızlı otel sayısı 2549’a ulaşmıştır. Otel işletmelerinin sayısı ve ürettikleri hizmet çerçevesinde gerçekleştirdikleri satın almalar dikkate alındığında, otel işletmelerinin endüstriyel pazarlar açısından kayda değer bir alıcı konumunda olduğunu söylemek mümkündür.

Endüstriyel alıcı olarak otel işletmeleri ise çok geniş bir tedarikçi grubu ile alıcı-tedarikçi ilişkisi içerisinde yer almaktadır. Özellikle yıl boyu kesintisiz hizmet üretme zorunlulukları, kendilerine mal ve hizmet üreten tedarikçiler ile aralarında sıkı bir ilişkinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu açıdan otel işletmelerini, tedarikçileri ile yakın ilişkiler kuran endüstriyel alıcılar olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Otel işletmelerinin sayısal olarak hızlı artışı, esasında hem otel işletmeleri hem de tedarikçileri arasındaki rekabetin de artmasına neden olmuştur. Artan rekabet ise tedarikçi işletmeler açısından endüstriyel olarak otel işletmelerinin memnun ve bağlı müşteri haline getirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Otel işletmeleri açısından da nihai müşterilerin memnun edilmesi noktasında doğru tedarikçilerle çalışmayı gerekli kılmıştır. Bir diğer ifadeyle endüstriyel pazarların tabiatı gereği her iki taraf açısından da sıkı bir ilişkinin gelişmesini zorunluluk haline gelmiştir. Tüm bu nedenler, günümüzde otel işletmelerinde, kendilerine en uygun ürün ve hizmeti, en uygun koşullarda ve minimum maliyetle elde etme düşüncesinin hâkim olmasını sağlamıştır. Bu durum da pazarlama literatüründe müşteri değeri olarak ifade edilen kavramın endüstriyel pazarlar açısından da geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Yukarıda ifade edilen tüm bu hususlar araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Turizm endüstrisinin en önemli işletme grupları arasında yer alan otel işletmelerini, endüstriyel bir alıcı olarak ele alan ve önemsedikleri hususları inceleyen çalışmaların son derece sınırlı olduğu literatür taraması sonucunda anlaşılmıştır. Aynı zamanda otel işletmelerinin tedarikçileri ile aralarındaki ilişkilerin hangi dinamikler üzerinde inşa edildiği ve değer algılarına yönelik araştırmaların sayısının da görece çok sınırlı olduğu ifade edilmelidir. Bu duruma neden olarak endüstriyel pazarlama alanındaki çalışmaların sayısının, nihai pazarlardaki araştırmalara nazaran henüz gelişme aşamasında olması ve bu açıdan kapsamlı bir literatürün oluşmayışı gösterilebilir.

Bu araştırmanın en temel amacı, otel işletmelerini endüstriyel bir alıcı perspektifi ile inceleyerek tedarikçileri ile aralarındaki ilişkileri araştırmaktır. Araştırma kapsamında otel işletmelerinin endüstriyel bir müşteri olarak memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi, ve otel işletmelerinin memnuniyetinde hangi faktörlerin etkili olduğunun belirlenmesi birincil amaç olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, otel işletmelerinin tedarikçileri ile aralarındaki ilişkilerin gelişiminde hangi dinamiklerin etkili olduğu ve tedarikçilerin sunduğu ürün ve hizmetler ile oteller açısından yarattığı değer algısının tespit edilmesi de araştırmanın diğer amaçları arasındadır. Nihai olarak memnuniyet, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ve müşteri değeri arasında literatüre dayalı olarak ortaya koyulan ilişkilerin endüstriyel bir alıcı olarak otel işletmeleri özelinde nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması araştırma kapsamında incelenmeye çalışılacaktır.

### **5.1.2. Araştırmanın Önemi**

Otel işletmeleri, önemli bir endüstriyel alıcı konumunda olmasına rağmen, satın alma özellikleri ve tedarikçileri ile aralarındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bunun yanında doğrudan otel işletmelerinin endüstriyel bir müşteri olarak memnuniyet düzeylerini inceleyen herhangi bir çalışmaya literatür taramasında rastlanmamıştır. Farklı endüstri işletmelerine yönelik çalışmaların da görece dar kapsamlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma ile öncelikle otel işletmelerinin memnuniyetinde etkili olan unsurlar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Diğer yandan tedarikçi ilişkilerinde etkili olan boyutlar ile değer algıları incelenmiştir. Araştırmadan elde edilecek sonuçların bu açıdan öncelikle otel tedarik piyasasında faaliyet gösteren işletmeler açısından önem arz edeceği düşünülmektedir. Öyle ki hali hazırda bu pazarlarda faaliyet gösteren

işletmeler için araştırma sonuçları, tedarikçi işletmelerin kendi örgüt yapılarını ve faaliyetlerini yeniden gözden geçirme noktasında önemli veriler sağlayacağı ifade edilebilir.

Araştırmanın bir diğer önem arz eden tarafı ise, endüstriyel pazarlama literatüründe endüstriyel müşteri memnuniyeti ve alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi kavramlarının karmaşıklığına yönelik bir çözümleme ortaya koymasıdır. Zira bu konuda yapılan araştırmaların pek çoğunda müşteri memnuniyeti ile ilişki kalitesi kavramları iç içe geçmiş durumdadır. Bu konuda araştırmacılar arasında bir fikir birliği oluşması bir yana, net olmayan bir ilişkiler ve boyutlar yumağı söz konusudur. Nitekim müşteri memnuniyeti ölçümünde yer alan boyutlara ilişkin karmaşıklık Tablo 8’de aktarılmaya çalışılmıştı. Örneğin, bazı araştırmalarda güven bir ilişki kalitesi boyutu iken bazı araştırmalarda memnuniyet boyutu olarak ele alınmaktadır. Diğer taraftan endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçümünde de hangi hususların dikkate alınması gerektiği konusundan da bir fikir birliği mevcut değildir. Mevcut araştırma ile literatürde yer alan bu ilişkilere daha net bir bakış açısı kazandırılacağı düşünülmektedir.

### **5.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırma evreni, araştırmacının çalışma alanını oluşturan ve elde edilen sonuçların geliştirilmeye çalışıldığı büyük grubu ifade eder (Altunışık ve diğ., 2007: 123). Araştırma evreni, teorik evren ve ulaşılabilir evren olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Teorik evren, araştırmacının genelleme yapmak istediği birey nesne ya da vakaların tümünü ifade ederken, ulaşılabilir evren (örneklem çerçevesi) araştırmacının ulaşabileceği, iletişime geçebileceği bütün katılımcıları ifade etmektedir (Gliner, Morgan ve Leech, 2015: 117).

Araştırmanın teorik evrenini Türkiye’deki tüm konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın ulaşılabilir evrenini ise, Türkiye’deki tüm 4 ve 5 yıldızlı oteller meydana getirmektedir. Bu çerçevede 2016 yılı itibariyle *ulaşılabilir evren*, “1298” adet “4 ve 5 yıldızlı” otelden oluşmaktadır. Araştırmaya yalnızca 4 ve 5 yıldızlı otellerin dâhil edilmesinin sebebi, araştırılmak istenen olguların profesyonel yönetim kültürüne sahip işletmelerden alınacak verilerle daha sağlıklı incelemeye olanak sağlayabilmesidir. Aynı zamanda 4 ve 5 yıldızlı işletmeler, sundukları hizmetler ve sahip oldukları oda sayıları itibariyle, 1,2 ve 3 yıldızlı otellerden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Basit şekilde ifade

etmek gerekirse, 2 yıldızlı bir otelde satın alma, doğrudan otel müdürü tarafından yapılmakta iken 5 yıldızlı bir zincir otelde satın alma müdürü ya da satın alma koordinatörü tarafından yapılmaktadır (Uyar, 2015; Serçeoğlu, 2015: 121).

Bilimsel araştırmalarda doğru bilgi elde etmek ve elde edilen bilgileri genelleme ihtiyacı vardır. Ancak bazı durumlarda evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmayabilmektedir. Bu sebeple örnekleme yöntemiyle örneklem oluşturma yoluna gidilir (Arıkan, 2004: 129). Örnekleme, evrenle ilgili genelleme yapabilmek amacıyla evreni temsil ettiği varsayılan küçük bir grubun seçilmesidir (Gliner, Morgan ve Leech, 2015: 115). Örneklem ise, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir (Karasar, 2009: 110).

Araştırma örneklemini oluşturulurken, Türkiye'deki otel işletmelerinin dağılımı ve özellikleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu açıdan örneklem grubunun belirlenmesi amacıyla öncelikle Türkiye açısından iki önemli turizm destinasyonu olan Antalya ve İstanbul seçilmiştir. Her iki destinasyon da ağırladıkları turist sayısı bakımından Türkiye'ye gelen toplam turist sayısının yarısından fazlasını ağırlamaktadır. Öyle ki Antalya, 2015 yılı itibarıyla 11 Milyon 941 Bin turist ağırlarken; İstanbul, 11 Milyon 842 Bin turist ağırlamıştır (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr). Örneklem grubunun Antalya ve İstanbul'dan seçilmesinin bir nedeni de incelenmek istenen otel gruplarını temsil eden otellerin ağırlıklı olarak bu destinasyonlarda yer almasıdır. Öyle ki otel işletmeleri, en temelde konaklama amacı bakımından “**Kıyı Oteli**” ve “**Şehir Oteli**” olarak ayrılmaktadır (Batman, 2015: 45). Kıyı otellerini Türkiye'de en fazla barındıran destinasyon da Antalya'dır. Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı tesis sayısı **441 Tesis** bulunmaktadır. İstanbul'da aynı gruplardaki tesis sayısı ise **186'dır**.

Araştırma örnekleminin çok farklı yöntemlerle tespit edilmesi mümkündür. Bunlar genel olarak “Olasılığa Dayalı Örnekleme” ve “Olasılığa Dayalı Olmayan (Önyargılı) Örnekleme” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Altunışık ve diğ., 2007; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). Araştırma örneklemini oluşturulurken, olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden **tabakalı örnekleme** ve **basit tesadüfi örnekleme** metodu tercih edilmiştir. Olasılığa dayalı örnekleme, evrendeki her varlığın örnekleme girme şansının eşit olduğu yöntemdir (Can, 2013: 25). Tabakalı örnekleme ise evrendeki alt grupların örneklemede temsil edilmelerinin garanti altına alındığı bir örneklemedir. Basit tesadüfi

örnekleme, evrendeki her bir birimin seçilmede eşit ve bağımsız olma olasılığının olduğu örnekleme yöntemidir. Evrenin tümünün listesinin bulunduğu durumlarda uygulanabilecek basit bir yoldur (Balcı, 2001: 95-96). Araştırma evrenini oluşturan otel işletmelerinin listesi, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yayınladığı resmi istatistiklerden edinilmiştir.

Örneklem grubu belirlenirken, tabakalı örnekleme yöntemiyle öncelikle otel işletmeleri Antalya ve İstanbul'daki oteller, sonrasında ise Antalya ve İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmiştir. Akabinde her iki grubun ana kütledeki dağılımına benzer bir dağılımın örnekleme içerisinde de oluşturulmasına çalışılmıştır. Bu husus, araştırmanın dış geçerliliği açısından da önem arz etmektedir (Gliner, Morgan ve Leech, 2015: 128-129).

**Tablo 14**  
**Araştırmanın Örnekleme**

Şehir	Ana Kütle		Örneklem	
	4 Yıldızlı	5 Yıldızlı	4 Yıldızlı	5 Yıldızlı
Antalya	255	181	135	75
İstanbul	103	83	33	77
<b>TOPLAM</b>	<b>358</b>	<b>264</b>	<b>168</b>	<b>152</b>

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi ile ilgili kesin yargıların ileri sürülemeyeceği düşüncesi hâkimdir (Karasar, 2009; Çilingirtürk, 2011; Gliner, Morgan ve Leech, 2015). Bununla birlikte Altunışık ve arkadaşları (2007), pek çok araştırma için 30 ila 500 arasındaki örneklemlerin yeterli olduğunu ileri sürmektedir (s. 127). Bu çerçevede araştırma örnekleme yaklaşık 1300 işletme için % 95 güven aralığında “**297**” olarak tespit edilmiştir. Ancak eksik veya hatalı veri alınması durumunda bazı anket formlarının değerlendirme dışı bırakılacağı varsayılarak “**320 Adet 4 ve 5 Yıldızlı**” otel işletmesi örnekleme büyüklüğü olarak tespit edilmiştir.



#### 5.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Otel işletmelerinde algılanan müşteri değeri ve alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla önceki araştırmalarda kullanılan ölçekler detaylı şekilde incelenmiştir. Bu çerçevede ilk olarak endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyetine yönelik geliştirilmiş ölçekler ele alınmıştır. Müşteri memnuniyeti, esasında pazarlama alanında oldukça yoğun çalışılmasına karşın, endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde yürütülen ölçek çalışmalarının görece az sayıda olduğu ifade edilebilir. Nitekim endüstriyel müşteriler üzerinde yürütülen bazı çalışmalarda kullanılan ölçeklerin genellikle nihai müşteri memnuniyeti ölçümünde kullanılan ölçeklerin benzerleri olduğu görülmektedir (Homburg ve Stock, 2004; Tosun ve Emirza, 2014; Özmısır, 2015; Askariazad ve Babakhani, 2015). Bununla birlikte doğrudan endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyetinin ölçümüne yönelik uygulamalı (Schellhase, Hardock ve Ohlwein, 2000; Homburg ve Rudolph, 2001; Homburg ve diğ., 2001; Eroğlu, 2005) ve teorik (Rosomme, 2003; Gök, 2006) çalışmalar bulunmaktadır. Bu ölçekler içerisinde Homburg ve Rudolph (2001) tarafından geliştirilen ve INDSAT (Industrial Satisfaction) olarak adlandırılan ölçeğin, endüstriyel müşteri memnuniyetine ilişkin en kapsamlı ölçek çalışması olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda INDSAT ölçeğinde yer alan boyutlar Gök (2006)'ün teorik olarak ortaya koyduğu boyutlarla da uyumludur.

Endüstriyel müşteri memnuniyetinin ölçümünde yer alması gereken boyutlara ilişkin literatürdeki çalışmalarda tam anlamıyla bir mutabakatın olmadığı ifade edilmelidir. Ancak Homburg ve Rudolph (2001) ile Schellhase, Hardock ve Ohlwein (2000)'ın çalışmaları birbiriyle tutarlı boyutlar ortaya koymaları ve doğrudan endüstriyel müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik geliştirilmeleri açısından bu çalışmada da endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeğinin oluşturulmasında doğrudan yararlanılan iki çalışma olmuştur. Ancak her iki ölçeğin de otel işletmeciliğinde endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçümü amacıyla geliştirilmediğinden ölçeğin Türkçeye ve otel işletmeciliğine uyarlanması amacıyla otel işletmelerinde satın alma yöneticileri ve otel tedarikçileri ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek, bu alandaki görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 15**  
**Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Ölçeği**

<b>BOYUTLAR</b>	<b>Alındığı Çalışma</b>
<b>ÜRÜNE İLİŞKİN MEMNUNİYET (5 İfade)</b>	
Ürün ve hizmetlerin kalitesi	(Homburg ve diğ., 2001)
Otelimizin kalite gereksinimlerini karşılması	(Homburg ve diğ., 2001)
Ürün ve hizmetlerin teknik performansı	(Homburg ve Rudolph, 2001)
Otelimizin standartlarına uygunluğu	Yeni oluşturuldu.
Ürün ve hizmetlerin güvenilirliği	(Eroğlu, 2005)
<b>SATIŞ PERSONELİNDEN MEMNUNİYET (6 İfade)</b>	
Satış personelinin ürün ve pazar bilgisi	(Schellhase vd., 2000)
Satış personelinin güvenilirliği	(Schellhase vd., 2000)
Satış personelinin problem çözme konusundaki ilgi ve desteği	(Homburg ve Rudolph, 2001)
Satış personelinin ulaşılabilirliği	(Eroğlu, 2005)
Satış personelinin samimiyeti ve nezaketi	(Homburg ve Rudolph, 2001)
Satış personelinin rica ve isteklerimize duyarlılığı	(Homburg ve Rudolph, 2001)
<b>SATIŞ DESTEĞİ VE TEKNİK SERVİSTEN MEMNUNİYET (8 İfade)</b>	
Satış sonrası yeterli ürün ve hizmet desteği sağlama	Yeni oluşturuldu.
Ürün kullanımına yönelik gerekli teknik ekipman, makine ve teçhizat desteği	Yeni oluşturuldu.
Ürün ve hizmetlerin kullanımına ilişkin verilen eğitim, bilgi ve doküman desteği	(Gündüz, 2014)
Teknik servis personelinin yetkinliği	(Homburg ve Rudolph, 2001)
Tedarikçi işletme personelinin şikâyetlere dönüş süresi	(Homburg ve Rudolph, 2001)
Şikâyetlere hızlı bir şekilde çözüm bulabilme yeterliliği	(Eroğlu, 2005)
Telefonla yapılan rica ve isteklerimizi cevaplama süresi	(Eroğlu, 2005)
Satış sonrası sunulan teknik desteğin kalitesi	(Homburg ve Rudolph, 2001)
<b>TAŞIMA VE TESLİMAT SÜRECİNDEN MEMNUNİYET (5 İfade)</b>	
Ürün ve hizmet temin süreleri	Yeni oluşturuldu.
Teslimat hızı	(Eroğlu, 2005)
Teslimat sürecinde oluşabilecek hasarlara karşı önlem alabilme	(Eroğlu, 2005)
Ürünün niteliğine uygun koşullarda teslimat	(Homburg ve Rudolph, 2001)
Teslimat sürelerine bağlılık	(Homburg ve Rudolph, 2001)
<b>SİPARİŞ İŞLEME SÜRECİNDEN MEMNUNİYET (5 İfade)</b>	
Sipariş işleme sürecinin sorunsuz olması	(Schellhase vd., 2000)
Sipariş verilen miktarlara uygun teslimat yapılması	Yeni oluşturuldu.
Sipariş teyitlerine dönüş süreleri	(Homburg ve Rudolph, 2001)
Faturalama zamanı ve faturaların doğruluğu	(Eroğlu, 2005)
Sipariş sürecinin güvenilirliği	(Eroğlu, 2005)
<b>TEKNİK ALTYAPI ve YETERLİLİK (7 İfade)</b>	
Üretim alanlarında sahip oldukları uzman personel sayısı	(Gündüz, 2014)
Kendi sektörlerindeki uzmanlık bilgi ve tecrübeleri	Yeni oluşturuldu.
AR-GE faaliyetlerinin yeterliliği	(Gündüz, 2014)
Sahip oldukları kalite belgeleri	Yeni oluşturuldu.
Üretim koşullarının modernliği	Yeni oluşturuldu.
Ürün gamının yeterliliği	(Gündüz, 2014)
Uluslararası standartlarda üretim yapabilme yeterliliği	Yeni oluşturuldu.
<b>FİYATLANDIRMA VE ÖDEME KOŞULLARI (5 İfade)</b>	
Ürün ve hizmet fiyatlarının uygunluğu	Yeni oluşturuldu.
Ödeme kolaylığı sağlama	(Sarioğlu, 2010)
Otelimize sunulan vade seçenekleri	Yeni oluşturuldu.
Ürün ve hizmetlerin Fiyat/Performans ilişkisi	Yeni oluşturuldu.
Ürün Bakım/Onarım maliyetleri	(Sarioğlu, 2010)

Yarı-yapılandırılmış görüşmeler kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde satın alma şefi ve müdürü düzeyinde 4 yönetici ile tedarikçi işletmelerden ise 2 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilerek endüstriyel müşteri memnuniyeti ve tedarikçiler ile ilişkiler hakkında bilgi edinilmiştir. Görüşmelerde yöneticiler tarafından ortaya koyulan hususların endüstriyel müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak geliştirilen önceki ölçeklerde yer alan boyutlarda doğrudan yer aldığı tespit edilmiştir. Ancak Türkiye'deki otel yöneticilerinin ilave olarak ifade ettiği birkaç husus da ilgili boyutlara ilave edilmiştir.

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeği için orijinal ölçeklerde yer alan ifadeler Türkçeye uyarlanmış, ölçeğe son hali verilmeden önce uzman akademisyenlerin görüşü alınmış, aynı zamanda görüşme yapılan otel yöneticileri ile anket formunun son hali üzerinden yüz-yüze anket uygulaması yapılarak, anlaşılması güç ifadeler, verilen öneriler doğrultusunda yeniden düzenlenerek ölçek formuna son hali verilmiştir. Ölçeğin son hali Tablo 15'de görülmektedir. Ölçekte “**Yeni oluşturuldu.**” ibaresi yer alan ifadeler, otel işletmelerinde satın alma müdürü veya uzmanı olarak çalışan kişilerle yapılan görüşmelerin çözümlenmesi ile oluşturulmuş ve ölçeğe ilave edilmiştir. Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeğinin son halinde 7 boyut altında toplam 41 ifade yer almaktadır.

Burada bir hususu daha belirtmekte yarar vardır. Tablo 15'te ölçekte yer alan ifadelerin yanındaki sütunda hangi çalışmadan yararlandığı yazmaktadır. Ancak burada her bir ifade farklı çalışmalardan derlenerek bir ölçek oluşturulma yoluna gidilmemiştir. Aksine tüm çalışmalarda bu ifadeler benzer şekillerde ve aynı boyut altında ifade edilmiştir. Yapılan işlem, yöneticilerin en rahat anlayabileceği ifadelerin seçilmesi ve ölçeğe aktarılmasından ibarettir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden bir diğeri de alıcı-tedarikçi ilişki kalitesini ölçmeye yöneliktir. Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi, endüstriyel müşteri memnuniyetine nazaran literatürde daha fazla ele alınan ve incelenen bir olgudur. Bu nedenle bu alanda yürütülmüş çok sayıda ampirik araştırma bulunmaktadır. Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin ölçümüne yönelik kullanılan ölçek, bu alanda öncü çalışmalarda kullanılan ölçeklerden istifade edilerek oluşturulmuştur. Alıcı-tedarikçi ilişkisinin boyutları değişik araştırmalarda farklı şekillerde ortaya konulmuştur (Dwyer ve Oh, 1987; Wray ve diğ., 1994; Jap ve diğ., 1999). Bu bağlamda, söz konusu boyutları ölçmeye yönelik olarak geliştirilen

ifadelerin birbirine benzer olduğu görülmüştür. Bu kapsamda Selnes (1998), Siguaw vd. (1998), Doney ve Cannon (1997) ile Sanzo ve arkadaşlarının (2003) çalışmalarında kullandığı Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ölçeklerinden yararlanılmıştır.

**Tablo 16**  
**Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi Ölçeği**

BOYUTLAR	Alındığı Çalışma
<b>İLETİŞİM VE BİLGİ PAYLAŞIMI (6 ifade)</b>	
Tedarikçilerimizle aramızda düzenli bir bilgi alış-verişi vardır.	(Sanzo ve diğ., 2003)
Mevcut Pazar ve pazardaki eğilimler hakkında otelimize bilgi verirler.	(Selnes, 1998)
Otelimizi ilgilendiren sorun veya değişiklikler hakkında bilgi verirler.	(Sanzo ve diğ., 2003)
Tedarikçilerimiz, stratejik gördüğü alanlarda otelimizle fikir alış-verişi yapar.	(Homburg ve diğ., 2001)
Otelimizin stratejik amaçları belirlenirken tedarikçilerimizin de görüşünü alırız.	(Lages ve diğ., 2005)
Tedarikçilerimiz, kendilerine özgü önemli bilgileri bizimle paylaşır.	(Canon ve Perrault, 1999)
<b>İŞBİRLİĞİ VE ESNEKLİK (7 ifade)</b>	
Tedarikçilerimiz, otelimize özgü ürün ve hizmet geliştirirler.	(Sanzo ve diğ., 2003)
Otelimizdeki ürün geliştirme süreçlerine destek verirler.	Yeni oluşturuldu.
Üretim kapasitelerini otelimizin ihtiyaçlarına göre düzenlerler.	(Huntley, 2006)
Otelimiz için teslimat ve dağıtım süreçlerini değiştirirler.	(Huntley, 2006)
Otelimizin faaliyetlerini yönlendirme konusunda bize destek olurlar.	(Selnes, 1998)
Satış geliştirme ve promosyon faaliyetlerimize katkı verirler.	(Selnes, 1998)
Otelimizin değişen ihtiyaç ve isteklerine hızla cevap üretebilirler.	Yeni oluşturuldu.
<b>TEDARİKÇİLERE BAĞLILIK (7 ifade)</b>	
Tedarikçilerimizle ilişkilerimize bağlıyız.	(Huntley, 2006)
Hatalarına karşı tolerans gösteririz.	(Siguaw vd, 1998)
Tedarikçilerimizle ilişkilerimizde uzun vadeli hedeflere odaklanırsınız.	(Lages ve diğ., 2005)
Tedarikçilerle ilişkilerimizi geliştirmek için çaba sarf ederiz.	(Lages ve diğ., 2005)
Tedarikçilerimizi stratejik birer partner olarak görüyoruz.	(Huntley, 2006)
Farklı işletmeler tedarikçilerimizi eleştirdiğinde onları savunuruz.	(Siguaw vd, 1998)
Mevcut tedarikçilerimizle ilişkilerimizi devam ettirmek isteriz.	(Bruggen ve diğ., 2005)
<b>TEDARİKÇİLERE GÜVEN (6 ifade)</b>	
Tedarikçilerimiz otelimize verdikleri sözleri yerine getirir.	(Doney ve Cannon, 1997)
Tedarikçilerimizle aynı tarafta olduğumuzu hissederiz.	(Siguaw vd, 1998)
Bize güvenilir bilgi sağlarlar.	(Selnes, 1998)
Bize karşı her zaman dürüst davranırlar.	(Siguaw vd, 1998)
Tedarikçilerimiz bizim için pek çok fedakârlıkta bulunmuştur.	(Siguaw vd 1998)
Tedarikçilerimiz güvenilir işletmelerdir.	(Doney ve Cannon, 1997)

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin ölçümünde kullanılan ölçeklerin çoğunda “Tatmin” boyutu yer almaktadır (Selnes, 1998; Siguaw vd. 1998). Ancak bu boyut altında yer alan ifadeler incelendiğinde, tedarikçi işletmelerden duyulan memnuniyetten ziyade ilişki memnuniyetine yönelik bir ölçümlemenin yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu noktada endüstriyel müşteri memnuniyeti de esasında tedarikçilerden duyulan memnuniyet düzeyini incelediğinden alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ölçeğinde bu boyuta yer

verilmemiştir. Bununla birlikte, literatürde tatmin boyutunun yer almadığı ölçekler de söz konusudur (Doney ve Cannon, 1997; Siguaw vd. , 1998). Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ölçeğinin çalışmada kullanılan hali Tablo 16’da aktarılmıştır. Bu ölçekte 4 boyut altında toplam 26 ifade bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan son ölçek ise endüstriyel pazarlarda müşteri değerini ölçmeye yönelik olarak Liu ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen müşteri değeri ölçeğidir. Bu ölçeğe ürün veya hizmet kullanımının dışsal üstünlüklerini ifade eden sembolik değer boyutu eklenmiştir.

**Tablo 17**  
**Algılanan Müşteri Değeri Ölçeği**

BOYUTLAR	Alındığı Çalışma
<b>HİZMET DEĞERİ (3 İfade)</b>	
<i>Otelimizin tedarikçilerini, diğer tedarikçi işletmelerle kıyasladığımızda bizim tedarikçilerimiz,</i> Daha işinin ehli işletmelerdir.	(Liu ve diğ., 2005)
Daha profesyoneldirler.	(Liu ve diğ., 2005)
Performansları daha yüksektir.	(Liu ve diğ., 2005)
<b>İLİŞKİ DEĞERİ (5 İfade)</b>	
Çalışma ilişkileri daha iyidir.	(Liu ve diğ., 2005)
Çalışma disiplinleri daha yüksektir.	Yeni oluşturuldu.
İhtiyaçlarımıza daha hızlı cevap üretirler.	(Liu ve diğ., 2005)
İhtiyaç duyduğumuzda bizimle daha iyi ilgilenirler.	Yeni oluşturuldu.
Daha iyi bilgi sunarlar.	(Liu ve diğ., 2005)
<b>EKONOMİK DEĞER (3 İfade)</b>	
Ödediğimiz paranın karşılığını fazlasıyla alırız.	(Liu ve diğ., 2005)
En uygun fiyata en yüksek kaliteyi alırız.	(Liu ve diğ., 2005)
Bize en yüksek değeri sunarlar.	(Liu ve diğ., 2005)
<b>SEMBOLİK DEĞER (4 İfade)</b>	
Bu tedarikçilerle çalışmak otelimizin prestijine katkı sağlar.	Yeni oluşturuldu.
Tedarikçilerimizin her biri kendi sektörlerinin öncü firmaları arasındadır.	Yeni oluşturuldu.
Tedarikçilerimiz, sektörde başarılı diğer oteller tarafından da önerilmektedir.	Yeni oluşturuldu.
Tedarikçilerimiz kendi sektörlerinde bilinen firmalardır.	Yeni oluşturuldu.

Sembolik değer, nihai tüketici pazarlarında incelenen bir değişken olarak karşımıza çıkarken (Çift yıldız ve Sütütemiz, 2007; Eren ve Erge, 2012), endüstriyel pazarlarda incelenmemesi dikkat çekicidir. Otel satın alma yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde endüstriyel pazarlar için geçerli “Sembolik Değer” boyutu ölçeğe ilave edilmiştir. Müşteri değeri ölçeğinin son halinde 4 boyut altında toplam 15 ifade yer almaktadır. Ölçeğin araştırmada kullanılan hali Tablo 17’de sunulmaktadır.

### 5.1.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için kullanılan sistematik bir soru formudur. Anket uygulamalarında amaç, araştırma hipotezlerini test edecek verileri sistemli şekilde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 131). Araştırmada anket yönteminin tercih edilmesinin nedeni, veri elde edilecek örneklem hacminin büyük olması ve anket ile elde edilen verilerin istatistiksel paket programlarla analiz edilmesinin görece daha kolay olmasıdır.

Anket formu temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde yukarıda detayları ile açıklanan araştırma ölçeklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Ölçeklerde yer alan sorular Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiştir. Çok maddeli ölçekleme modellerinden biri olan Likert ölçeği, 1932 yılında Rensis Likert tarafından geliştirmiş bir ölçek olup, katılımcıların belirli bir yapıyı ölçmek üzere oluşturulmuş madde setinde yer alan ifadelerin her birine ayrı ayrı olumlu, olumsuz veya nötr katılım durumlarını belirlemeleri esasına dayanır (Bora, 2013: 71). Ağırlıklı olarak tutumların ölçümünde kullanılan Likert tipi ölçekler, sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılmaktadır (Altunışık ve diğ., 2007; Güriş ve Astar, 2015). 3'lü, 5'li, 7'li ve 9'lu gibi türleri olan Likert ölçekleri, aynı zamanda aralıklı ölçüm yapmaya da olanak vermektedir (Sekaran ve Bougie, 2010: 146-152).

Anket formunda Likert ölçeklerin derecelendirilmesinde 7'li derecelendirme yapılmıştır. Bunun nedeni kullanılan ölçeklerin orijinalinin de 7'li olarak ölçülmesidir. Yanıt aralıkları ise en olumsuz ifadeden “**(1) Kesinlikle Katılmıyorum**”, en olumlu ifadeye “**(7) Kesinlikle Katılıyorum**” doğrudur. Bunun yanında anket formunda yalnızca iki uç değer isimlendirilmiş, ara değerler isimlendirilmemiştir. Nitekim yapılan araştırmalar, değer belirtilen ölçümler ile değer belirtilmeyen ölçümler arasında bir farklılığın olmadığını da ortaya koymuştur (Churchill ve Peter, 1984; Bora ve Altunışık, 2012).

Aynı zamanda Likert tipi ölçekle ölçülen ifadelerde satın alma yöneticilerinin, otel işletmesinin gelir getirici iki ana operasyonel departmanı olan “*Kat Hizmetleri*” ve “*Yiyecek-İçecek*” tedarikçilerini ayrı ayrı değerlendirebilmelerine olanak sağlamak amacıyla iki ayrı cevaplandırma sütununa yer verilmiştir<sup>5</sup> Burada iki ayrı sütunun oluşturulma nedeni, her iki operasyonel bölümün tedarikçi gruplarının yapısal olarak birbirlerinden farklı olduğu düşüncesidir. Yiyecek-içecek tedarikçi grubunun örgütleniş biçimi, sipariş işleme süreçleri ve sundukları ürün grupları ve birim maliyetleri açısından kat hizmetleri tedarikçilerinden ayrıldığı düşünülmektedir.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcı yöneticilerin demografik özellikleri ile otel işletmelerinin yıldız sayısı, sahiplik türü, tedarikçileri ile çalışma süreleri gibi özelliklerini incelemek amacıyla kategorik sorulara yer verilmiştir. Aynı zamanda bu bölümde otel işletmelerinin satın alma yöneticileri ile karşılaştıkları temel sorunları ifade edebilmeleri amacıyla açık uçlu sorulara da yer verilmiştir.

#### **5.1.6. Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın veri toplama sürecinin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için profesyonel araştırma şirketinden hizmet alınmıştır. Bunun için öncelikle Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri birimine saha çalışmasında profesyonel destek alınması amacıyla başvurulmuş, akabinde projenin onaylanması ile birlikte en uygun teklifi veren araştırma şirketi veri toplama amacıyla görevlendirilmiştir.

Katılımcılara uygulanacak olan anket formu, öncesinde satın alma yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve yüz-yüze anket uygulaması sonucunda son hali verilmiş ve araştırma şirketine son şekliyle ulaştırılmıştır. Anket formu üzerinde araştırma şirketi uzmanları tarafından yapılan inceleme ve değerlendirme sonucunda ölçeğin online ortama aktarımı yapılmış ve veri tabanı oluşturulmuştur.

Araştırma şirketi tarafından anket uygulaması iki şekilde gerçekleştirilmiştir. Bunlar yüz-yüze anket uygulaması ve telefonla anket uygulamasıdır. Ancak ağırlıklı olarak telefonla anket yöntemi kullanılarak veri elde edilmiştir. Veri toplama sürecinde, şirket tarafından CATI (Computer Aided Telephonic Interview), yani bilgisayar destekli veri toplama yöntemi kullanılmıştır. CATI, telefon ve bilgisayar desteğini bir araya getirerek veri

---

<sup>5</sup> Araştırmada kullanılan anket formu, çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

toplamaya olanak sağlayan ve araştırma şirketlerinin pek çoğu tarafından yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (motusarastirma.com; binomarastirma.com). Yöntemin araştırmacıya sunduğu temel avantaj, anket uygulaması esnasında, online olarak görüşmeyi dinleyebilme ve yapılan görüşmelerin kayıt altına alınarak, sonrasında tekrar dinlemeye olanak sağlayacak şekilde kaydedilmesidir.

Araştırma şirketinin veri toplama faaliyeti “Ağustos 2015 – Kasım 2015” tarihleri arasında 4 aylık bir süre içerisinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde periyodik olarak şirketin yapmış olduğu anketlere ilişkin ses kayıtları incelenerek, anketin sağlıklı şekilde yürütülmesi sağlanmıştır. Süreç sonunda oluşturulan veri tabanı ve ses kayıtları, nihai olarak incelenmiş, hatalı olduğu görülen 20 görüşme tekrar ettirilmiştir. Bu şekilde veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

#### **5.1.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan doğru şekilde ölçebilme derecesini ifade etmektedir (Çilingirtürk, 2011: 42). Ancak bu tanım daha ziyade araştırma ölçeklerinin geçerliliği ile ilgilidir. Gliner, Morgan ve Leech (2015) ise araştırma geçerliliğinin üç kademedede incelenebileceğini ileri sürmektedir. Bunlar, iç geçerlilik, dış geçerlilik ve ölçek geçerliliğidir.

Bir araştırmada iç geçerlilik, neden-sonuç ilişkisi üzerinden değerlendirilmektedir. Bir diğer ifadeyle iç geçerlilik, araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisinin doğru kurulması ile sağlanabilmektedir. Bu araştırmada incelenen üç değişken mevcuttur. Bunlardan endüstriyel müşteri memnuniyeti araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ile müşteri değeri ise bağımsız değişkenlerdir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler, ki bunlar değişkenler arasında var olması beklenen ilişkileri ortaya koyar, detaylı bir literatür taraması sonucunda oluşturulmuştur. Literatür taraması bölümünde de ifade edildiği üzere müşteri değerinin müşteri memnuniyetini etkilediğine dair çok sayıda araştırma mevcuttur. Diğer yandan alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinde yer alan değişkenlerin



de memnuniyeti etkilediğine dair teorik ve uygulamalı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çerçevede araştırmının iç geçerliliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir.<sup>6</sup>

Dış geçerlilik, araştırma örnekleminin evreni temsil gücü ile ilgilidir. Evren ve örneklem başlığı altında örneklem süreci detayları ile izah edilmişti. Nitekim bu kapsamda istatistiksel açıdan daha güçlü örnekleme yöntemleri olan olasılığa dayalı örnekleme yöntemleri tercih edilmiş ve örnekleme yer alan grupların temsil oranlarının ana kütledeki oranlara yakın olmasına çalışılmıştır.

Araştırma geçerliliğini ortaya koyan bir diğer geçerlilik ise ölçek geçerliliğidir. Ölçek geçerliliği, araştırmada kullanılan ölçek veya ölçeklerin ölçebilme derecesini ifade etmektedir (Altunışık ve diğ., 2007: 113). Bu açıdan bir ölçeğin geçerliliği, yüz (görünüş) geçerliliği, içerik geçerliliği ve yapı geçerliliği gibi hususlar bağlamında değerlendirilmektedir (Balcı, 2001: 117-121). Bu kapsamda öncelikle içerik-kapsam geçerliliği üzerinde durulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin nasıl oluşturulduğu ilgili kısımda aktarılmıştı. Araştırmada kullanılan ölçekler, daha önce literatürde farklı çalışmalarda kullanılan ölçeklerdir.

Bu ölçekler içerisinde yalnızca “Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti” ölçeği ilk kez bu araştırma kapsamında Türkçeye ve otel işletmeciliği alanına uyarlanmıştır. İçerik geçerliliğini artırmak adına ölçekte yer alan ifadelerin Türkçeleri Eroğlu (2005)’nin çalışması ile karşılaştırılmıştır. Nitekim Eroğlu (2005)’nin kullandığı ölçek de endüstriyel müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bu bağlamda iki ölçek arasında önemli farklılıkların olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda ölçeğe son hali verilmeden önce uzman akademisyenlerin görüşü alınmış, son olarak otel yöneticilerinden bazıları ile anket yüz-yüze gerçekleştirilerek ölçeğe son hali verilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliği ise yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde ortaya konmuştur. Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Güvenilirlik, bir ölçüm aracının benzer koşullarda, benzer girdilerle, yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçlar üretmesi anlamına gelmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014:

---

<sup>6</sup> Değişkenler arasındaki ilişkiler ve araştırmada oluşturulan hipotezler, “**5.1.8. Araştırmanın Teorik Çerçevesi ve Hipotezler**” başlığı altında detaylı şekilde aktarılmıştır.

282). Güvenilirlik, yapılan araştırmalarda sağlıklı sonuçlar alınabilmesi açısından her araştırma için gereklidir. Güvenilirlik aynı zaman ölçekte yer alan ifadelerin birbirleri ile olan tutarlılığını da yansıtmaktadır (Kayış, 2005: 403).

Ölçek güvenilirliğini incelemek amacıyla çok farklı teknikler kullanılmakla beraber, sosyal araştırmalarda yaygın olarak istatistiksel bir yöntem olan Cronbach Alfa katsayısına bakılmaktadır (İslamoğlu ve Alnaık, 2014: 283). Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Kabul edilebilir değerin en az 0,70 olması arzu edilmektedir (Altunışık ve diğ., 2007: 116). Kayış (2005) ise alfa değerinin 0,60 – 0,80 arasında olduğu ölçekleri “güvenilir”, 0,81 – 1,00 arasında olduğu ölçeklerin ise “yüksek derecede güvenilir” olduğunu belirtmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa katsayıları Tablo 18’de gösterilmektedir.

**Tablo 18**  
**Araştırma leklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti	41	<b>0,967</b>
Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi	26	<b>0,961</b>
Algılanan Müşteri Değer	15	<b>0,939</b>
Ölçek (Genel)	82	<b>0,959</b>

Tablo 18’deki veriler incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklere ilişki Cronbach Alfa katsayılarının 0,9’un üzerinde olduğu görülmektedir. Katsayılar birbirlerine yakın olmakla birlikte en yüksek güvenilirlik katsayısına sahip ölçeğin endüstriyel müşteri memnuniyeti olduğu görülmektedir ( $\alpha = 0,967$ ). Bu leği, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi leği takip etmektedir ( $\alpha = 0,961$ ). Algılanan müşteri değer leğinin Cronbach Alfa katsayısı ise 0,939’dur. Bu değerler, ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduklarını göstermektedir.

#### **5.1.8. Araştırmanın Teorik erevesi ve Hipotezler**

Müşteri memnuniyeti, işletmelerin günümüzde ulaşmak istedikleri en önemli hedeflerden biri haline gelmiştir. Hatta modern pazarlama anlayışı çerçevesinde müşteri memnuniyetinin de ötesinde müşteri bağlılığı yaratılması hedeflenmektedir. Müşteri değer kavramı ise pazarlama anlayışında yaşanan bu değişim ve dönüşümün doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Literatür incelendiğinde, müşteri değerinin müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli değişkenlerden biri olduğu görülmektedir (Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hult, 2000; McDougall ve Levesque, 2000; Johnson ve diğ., 2001; Tam, 2004; Liu ve diğ., 2005; Uzokurt, 2007; Paylan, 2007; Chen, 2008; Kuo, Wu ve Deng, 2009; Eren ve Erge, 2012).

Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların önemli bir kısmının nihai tüketiciler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Her ne kadar endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri kavramını birlikte ele alan çalışmalar sınırlı olsa da müşteri değerinin endüstriyel müşteriler açısından önemini vurgulayan çok sayıda araştırma literatürde yer almaktadır (Lapierre, 2000; Ulaga, 2001; Eggert ve Ulaga, 2002; Ulaga, 2003; Lindgreen ve Wynstra, 2005; Liu, 2006; Golfetto ve Gibbert, 2006; Lindgreen ve diğ., 2012).

Bu araştırmalarda da endüstriyel alıcı işletmeler açısından tedarikçilerinin beklentilerini aşan ürün ve hizmet sunmalarının önemi ve katkıları ortaya konmuştur. Bu bağlamda nihai müşteriler pazarında geçerliği çok sayıda çalışmayla ortaya konulan müşteri değeri ve müşteri memnuniyeti ilişkisinin endüstriyel pazarlar açısından da geçerliliğini koruduğu ifade edilebilir.

Yukarıda ifade edilen hususlar çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekildedir:

- ***H<sub>1</sub>: Algılanan müşteri değeri endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.***
- *H<sub>1a</sub>: Algılanan ilişki değeri endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.*
- *H<sub>1b</sub>: Algılanan sembolik değer endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.*
- *H<sub>1c</sub>: Algılanan ekonomik değer endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.*
- *H<sub>1d</sub>: Algılanan hizmet değeri endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.*

Alıcı-tedarikçi ilişkileri, uzun vadeli ilişkilerin söz konusu olduğu ve endüstriyel pazarlar açısından son derece önemli konuların başında gelmektedir. Endüstriyel pazarların doğası gereği işletmeler arasında kaşılıklı bir bağımlılık bulunmaktadır. Alıcıların büyüklüğü ve satın alma gücü, belirli coğrafi mekânlarda yoğunlaşma ve talep esnekliğinin zayıf olması bu pazarlardaki ilişkileri, nihai pazarlardan daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle tedarikçiler ile sağlıklı ilişkiler geliştirmek işletmelerin rekabetçi yapıları açısından da önemlidir.

Endüstriyel pazarlarda alıcı-tedarikçi ilişkileri çok farklı dinamikler üzerine inşa edilmektedir. Bu açıdan kilit unsurların başında tedarikçilere duyulan güven gelmektedir (Doney ve Cannon, 1997). Güven, ilişkinin devamı konusunda tarafları teşvik etmekte ve işbirliğinin artmasını sağlamaktadır (Doney ve Cannon, 1997; Selnes, 1998). Aynı zamanda güven, tedarikçiden duyulan memnuniyeti de pozitif yönde etkilemektedir (Bejou, Ennew ve Palmer, 1999).

İlişkilerde bir diğer önemli husus ise taraflar arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımıdır. İletişim, özellikle taraflar arasında oluşan bağlılık, memnuniyet ve koordinasyonun bir öncülü konumundadır (Mohr ve Nevin, 1990). Bununla birlikte tedarikçilerin aktardıkları bilgi düzeyi ve etkin iletişim, tedarikçiden duyulan memnuniyeti artırmaktadır (Selnes, 1998; Sanzo ve diğ., 2003). Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin başarıya ulaşmasında kritik faktörlerden biri de işbirliğidir (Powers ve Reagan, 2005). İşbirliği, ürün geliştirme ve yenilik performanslarını artırma konusunda işletmelere önemli katkılar yapmaktadır (Güleş ve Çağlıyan, 2010). Bu açıdan tedarikçiden duyulan memnuniyet üzerinde de işbirliğinin önemli bir katkısının olacağı düşünülmektedir.

Bu açıklamalar çerçevesinde geliştirilen hipotezler ise aşağıda sıralanmıştır.

- ***H<sub>2</sub>: Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.***
- *H<sub>2a</sub>: Tedarikçilere duyulan güven endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.*
- *H<sub>2b</sub>: Tedarikçilerle işbirliği endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.*
- *H<sub>2c</sub>: Tedarikçilerle iletişim ve bilgi paylaşımı endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.*
- *H<sub>2d</sub>: Tedarikçilere duyulan bağlılık endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.*

Endüstriyel pazarlarda alıcı ve tedarikçiler arasındaki sağlıklı ve kaliteli ilişkilerin değer yaratma üzerindeki etkisine yönelik teorik ve deneysel çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda özellikle güven ve bağlılığa dayalı bir ilişkinin değer yaratma potansiyelinin yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Andersson, Hakansson ve Johanson, 1994; Morgan ve Hunt, 1994). Yapılan bir araştırma, ilişki kalitesinin yüksek olduğu alıcı-tedarikçi ilişkilerinde tarafların birbirlerine daha yakın davrandığı, bu sayede gereksiz prosedürlerin ortadan kaldırıldığı görülmüştür. Bu durum da ürün veya hizmet alımı için gerekli olan zaman, çaba ve emeği azaltarak, algılanan faydanın artmasını sağlamaktadır (Jap, Manollis ve Weitz, 1999). Bir diğer çalışmada ise Walter ve arkadaşları (2001),

ilişki kalitesinin alıcı işletmeye sağladığı kar, yenilik, pazar bilgisi paylaşımı ve fırsatları keşfetme gibi doğrudan ve dolaylı olarak sağladıkları faydalar ile müşteri değer algısını pozitif yönde etkilediklerini ortaya koymuştur. Türkiye’de yürütülen bazı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi boyutlarından güven, bağlılık ve iletişimin endüstriyel müşterilerin değer algılarında önemli ölçüde etkili oldukları tespit edilmiştir (Tektaş, 2009; Tektaş ve Kavak, 2010).

Bu açıklamalar çerçevesinde oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

- *H<sub>3</sub>: Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi algılanan müşteri değerini etkiler.*
- *H<sub>3a</sub>: Tedarikçilere duyulan güven algılanan müşteri değerini etkiler.*
- *H<sub>3b</sub>: Tedarikçiler ile işbirliği algılanan müşteri değerini etkiler.*
- *H<sub>3c</sub>: Tedarikçilere duyulan bağlılık algılanan müşteri değerini etkiler.*
- *H<sub>3d</sub>: Tedarikçiler ile iletişim ve bilgi paylaşımı algılanan müşteri değerini etkiler.*

### **5.1.9. Verilerin Analizi**

Araştırmadan elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Analizler için sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan paket programlar olan SPSS ve AMOS’tan yararlanılmıştır.

Verilerin analizine geçilmeden önce, veri setinin parametrik test koşullarını sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir. Zira bir araştırmada parametrik testleri kullanabilmenin ön koşulu verilerin normal dağılım koşulunu sağlamasıdır (Arıkan, 2006: 51; Altunışık ve diğ., 2007: 154). Değişkenlerin normalliğe yakın olması, özellikle çok değişkenli istatistik tekniklerinden daha sağlıklı sonuçlar alabilmek açısından önemlidir. Değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesinde ise genellikle çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenir (Tabachnick ve Fidell, 2015: 79). Bir veri setinin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değer alması, standart sapma değerlerinin 1’e yakın olması, mod, medyan ve aritmetik ortalama değerlerinin de birbirine yakın olması gerekmektedir (Garson, 2012; George ve Mallery, 2010).

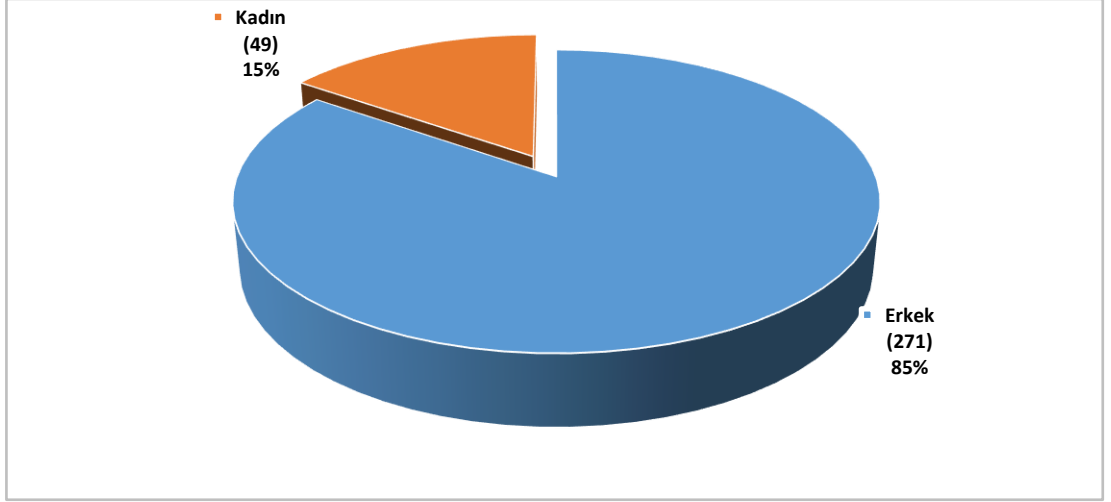
Bu değerler doğrultusunda veri seti incelenmiş, değişkenlerin önemli bir kısmının normal dağılım koşullarına uygun olduğu anlaşılmıştır. Normal dağılım sağlamayıp negatif

çarpıklık gösteren değişkenler ise önce pozitif çarpıklığı olan bir veriye dönüştürülmüş ardından Logaritmik ( $\log_{10}$ ) dönüşüm uygulanarak normal dağılım gösterecek şekilde dönüştürülmüştür. Bu şekilde verilerin normal dağılım koşulları sağlanmıştır.

Analiz çerçevesinde, katılımcıların demografik özellikleri ve otel işletmelerine ilişkin özelliklerin aktarılmasında frekans analizinden yararlanılmıştır. Veri setinin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi, oluşan nihai yapının uygunluğunun belirlenmesinde ise doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Satın alma yöneticilerinin F&B ve Kat Hizmetleri tedarikçilerine yönelik değerlendirmelerinde bir farklılık olup olmadığının tespitinde paired-sample t test (eşleştirilmiş t-testi) kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin otel işletmelerinin sahip olduğu özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesinde de bağımsız örneklem t testi ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan boyutların birbiri ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla korelasyon, hipotez testleri için ise yapısal eşitlik modellemesinin bir türü olan yol analizinden yararlanılmıştır.

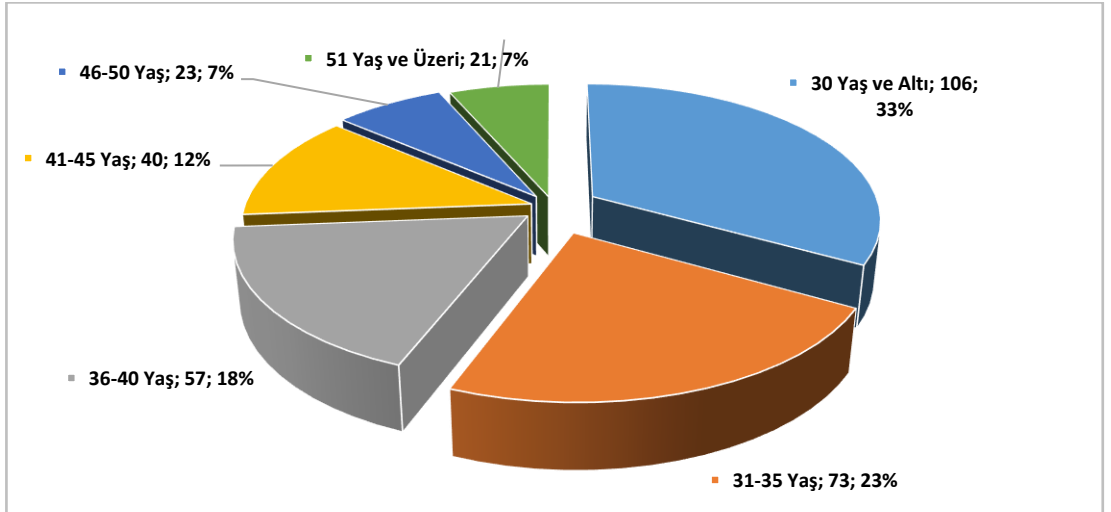
## **5.2. Bulgular ve Yorum**

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımları Grafik 2’de aktarılmıştır. Grafik 2 incelendiğinde, katılımcı yöneticilerin % 15 (49)’inin kadın % 85 (271)’inin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Erkek ve kadın yöneticiler arasındaki farkın yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Satın alma, stoklama ve depolama gibi nispeten fiziksel tarafı da ağır basan işlerin yürütüldüğü bu bölümde erkek yöneticilerin ağırlıkta olması normal bir durum olarak değerlendirilebilir.



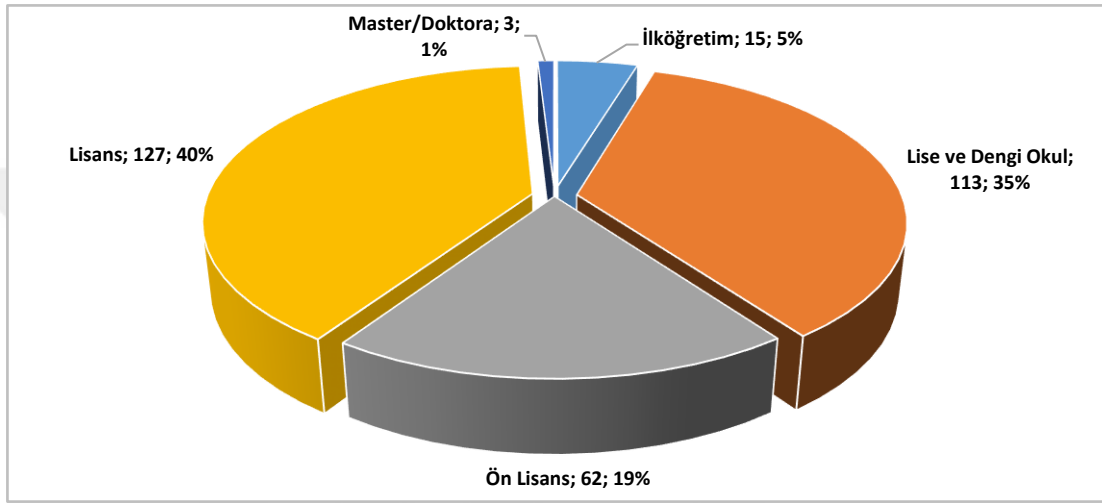
**Grafik 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarının gösterildiği Grafik 3 incelendiğinde, satın alma yöneticilerinin % 33 (106)'ünün 30 yaş ve altında olduğu, % 23 (73)'ünün ise 31-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 36-40 yaşları arasında yer alan yöneticilerin oranı ise % 18 (57) iken 41-45 yaş aralığındaki yöneticilerin oranı % 12 (40)'dir. Katılımcı yöneticilerin % 14 (45)'lük kısmı ise 46 yaş ve üzeri yöneticilerden meydana gelmektedir. Oranlardan da anlaşılacağı üzere yöneticileri önemli bir kısmının genç ve orta yaşlı yöneticilerden oluştuğu dikkat çekmektedir.



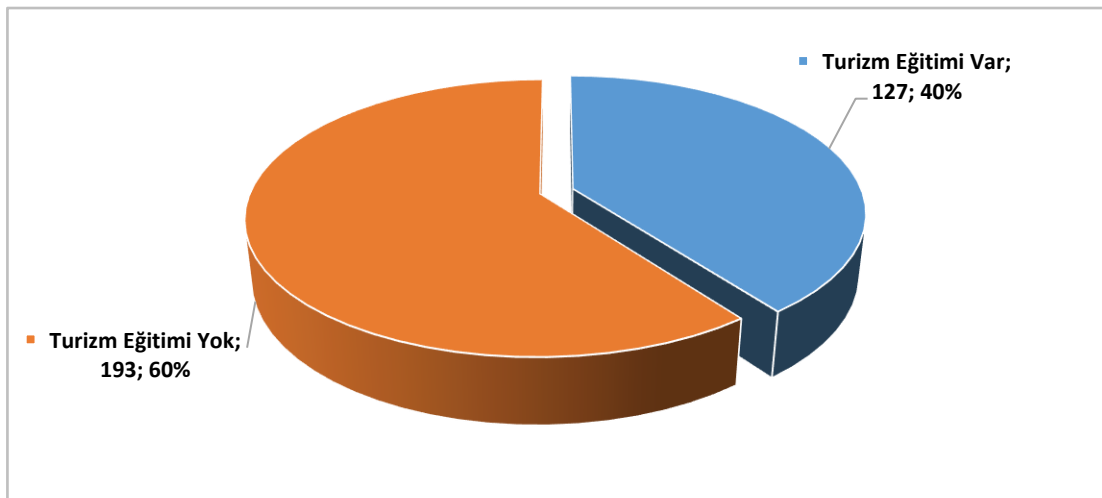
**Grafik 3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı**

Satın alma bölümünde görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında, lisans derecesine sahip çalışanların en yüksek orana sahip olduğu anlaşılmaktadır % 40 (127). Bu oranı ise lise ve dengi okul mezunları (% 35) ile ön lisans derecesine sahip yöneticiler izlemektedir (% 19). İlköğretim düzeyine eğitim almış çalışan oranı ise yalnızca % 5'tir. Eğitim durumları içerisinde lisans derecesinin yüksek olması, satın alma bölümlerinde kalifiye ve nitelikli personelin çalıştırılmaya gayret edildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ancak lise mezunu çalışan sayısı da hatırı sayılır düzeydedir.



**Grafik 4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

Yöneticilerin turizm eğitimi alıp almadıklarına ilişkin oranlar ise Grafik 5'te gösterilmektedir. Grafik 5'e bakıldığında, satın alma bölümlerinde görev yapan yöneticilerin yarıdan fazlasının turizm eğitimine sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

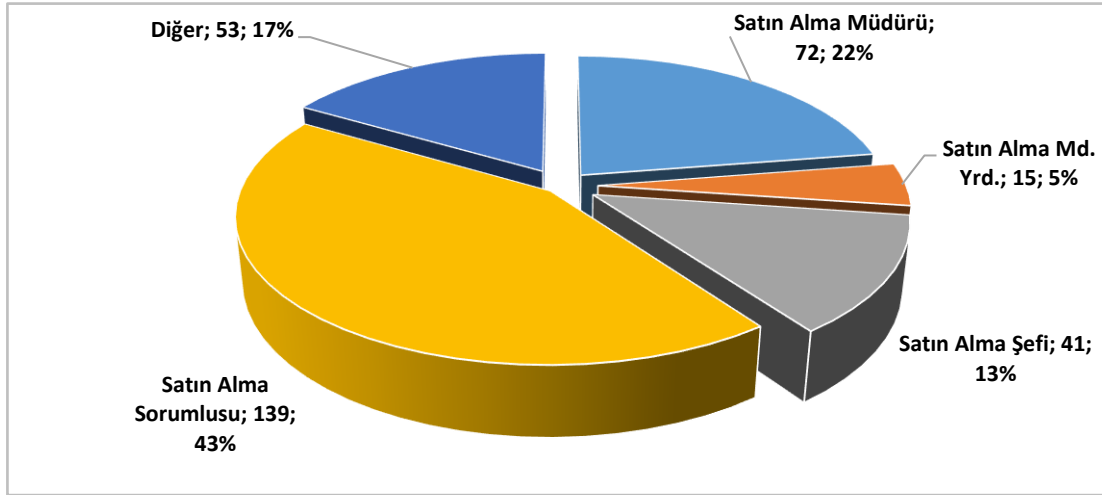


**Grafik 5. Katılımcıların Turizm Eğitimi Alıp Almama Durumlarına Göre Dağılımı**



Bununla birlikte turizm eğitilmiş yönetici oranı ise % 40'tır. Satın alma bölümünde görev yapan yöneticilerin genellikle farklı alanlarda eğitim görmüş bireylerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu durum, turizm eğitilmiş çalışanların satın alma bölümünden ziyade otel işletmelerinin farklı alanlarına yöneldiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak turizm eğitimi veren okullarda "satın alma" ile ilgili ders sayısının yetersizliği ve bu konudaki yönlendirme eksikliklerinin de satın alma bölümüne olan ilgiyi azalttığı düşünülmektedir. Zira öğrencilerin önemli bir kısmının zorunlu stajlarda dahi satın alma bölümüne yeterli ilgiyi göstermediği gözlenmektedir.

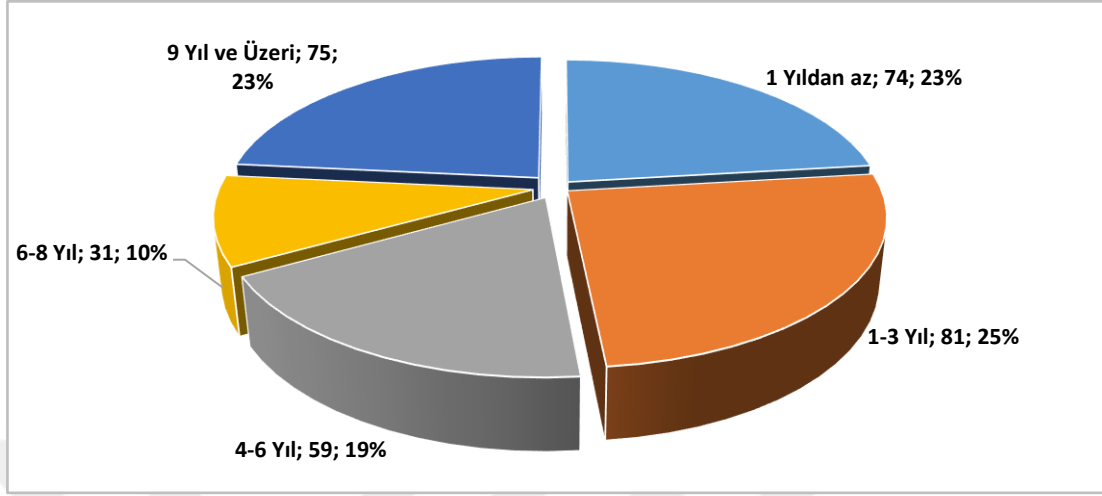
Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımına bakıldığında, % 43'ünün satın alma sorumlusu, % 22'sinin ise satın alma müdürü olarak görev yaptığı anlaşılmaktadır. Satın alma müdür yardımcısı (% 15) ve satın alma şefi (%13) olarak görev yapanların toplam oranı ise % 28'dir. Katılımcıların % 17'lik kısmı ise otel müdürü, otel müdür yardımcısı, satın alma koordinatörü ve depo sorumlusu olarak görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcılar içerisinde satın alma noktasında tedarikçiler ile doğrudan ve sürekli iletişim kuran çalışanların olmasının, tedarikçiler ile olan ilişkilerin değerlendirilmesi noktasında sağlıklı bilginin alınmasına olanak sağladığı ifade edilebilir.



**Grafik 6. Katılımcıların Otel İşletmesindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

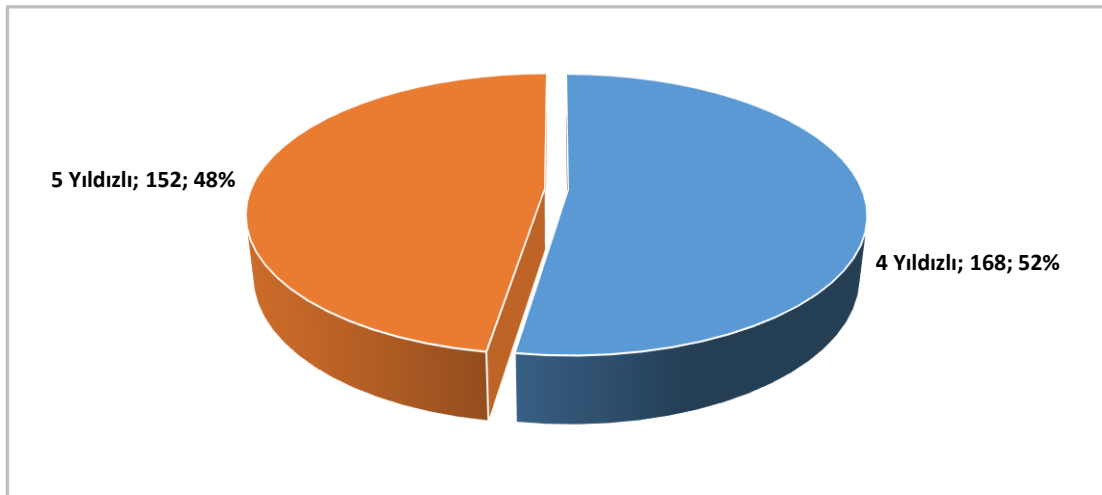
Katılımcı yöneticilerin çalıştıkları otel işletmesinde görev yaptıkları sürelerle ilişkin veriler Grafik 7'de aktarılmaktadır. Grafiğe bakıldığında, aynı otelde 1 yıldan daha az çalışanların oranının % 23, 1 ila 3 yıl arasında çalışanların oranının ise % 25 olduğu görülmektedir. 4-6 yıl arasında çalışanların oranı (% 19) iken 6-8 yıl arasında çalışanların

oranı ise % 10'dur. Aynı otel işletmesinde 9 yıldan fazla çalışanların oranının da % 23 olduğu Grafik 7'den anlaşılmaktadır.



**Grafik 7. Katılımcıların Otel İşletmelerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

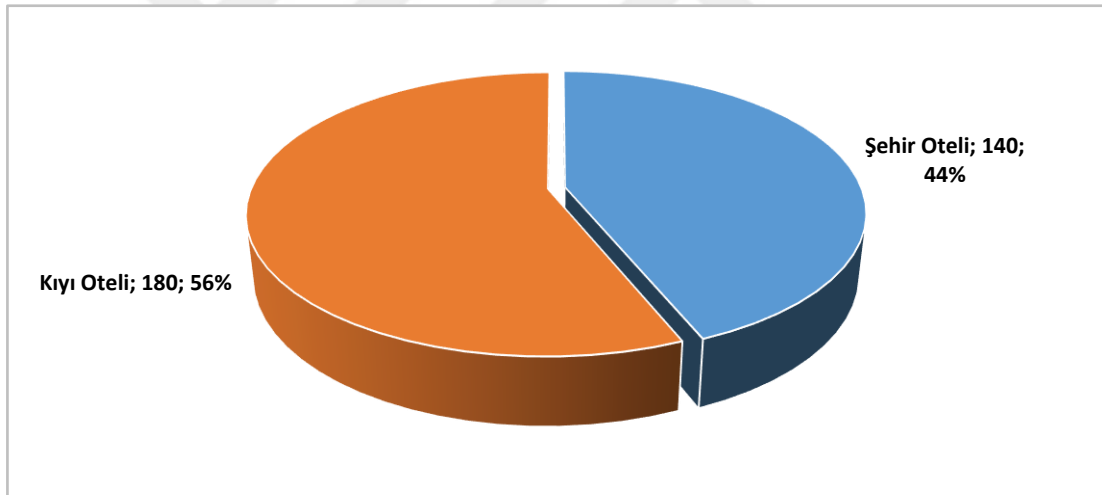
Oranlara genel olarak bakıldığında, satın alma departmanında çalışan yöneticilerin dağılımında deneyimli yöneticiler ile nispeten yeni yöneticiler arasında dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilir. Tedarikçiler ile ilişkilerde çalışan personelin rolü ve ağırlığı dikkate alındığında, deneyimli yöneticilerin aynı otelde sürekli çalışmalarının işletme açısından önemi daha rahat anlaşılacaktır. Diğer taraftan işgücü devir oranının oldukça yüksek olduğu turizm alanında satın alma bölümlerinde uzun süreli istihdamın, bu bölümün otel açısından kritik önemini ortaya koymaktadır.



**Grafik 8. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre dağılımı incelendiğinde, % 52'nin 4 yıldızlı, % 48'inin ise 5 yıldızlı işletmelerden meydana geldiği anlaşılmaktadır. Araştırma örnekleminde 4 yıldızlı otellerin fazla olmasının sebebi, Türkiye'deki yıldızlı oteller içerisinde de 4 yıldızlı işletme oranının yüksek olmasıdır.

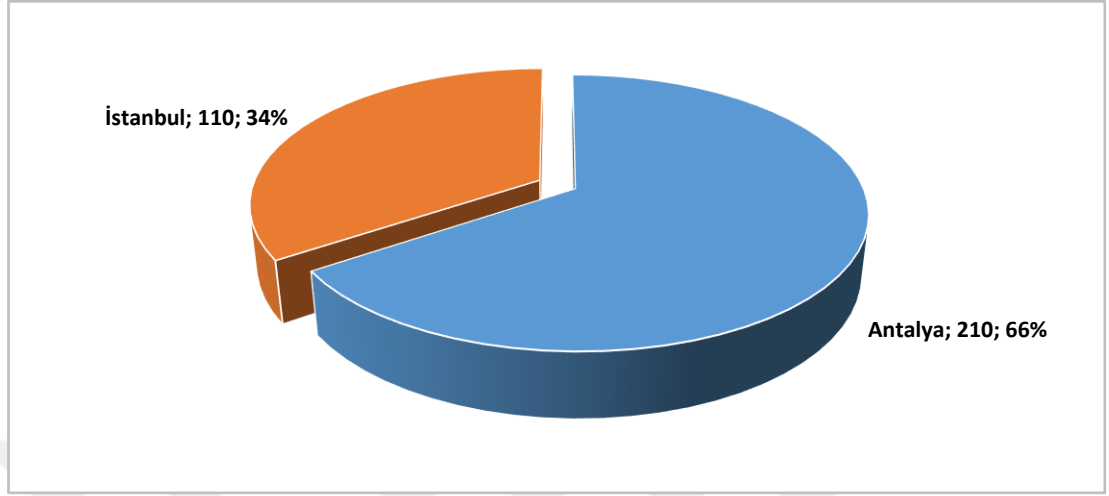
Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yerleşim yerlerine göre dağılımı ise Grafik 9'da incelenmektedir. Bu bağlamda, katılımcı otel işletmelerinin % 56'sı kıyı bölgelerde faaliyet gösteren kıyı otellerinden oluşmaktadır. Otel işletmelerinin % 44'ü ise şehir oteli olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Araştırmada kıyı otellerinin sayıca fazla olmasının nedeni de Antalya'da faaliyet gösteren otel sayısının İstanbul'a oranla yüksek olmasıdır. Nitekim araştırma örnekleminin oluşturulduğu illerin İstanbul ve Antalya olarak belirlenmesi dolayısıyla otel işletmelerindeki kıyı-sehir oteli dağılımının da her iki destinasyonun sahip olduğu toplam 4 ve 5 yıldızlı tesislere göre denk olmasına gayret gösterilmiştir.



**Grafik 9. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı**

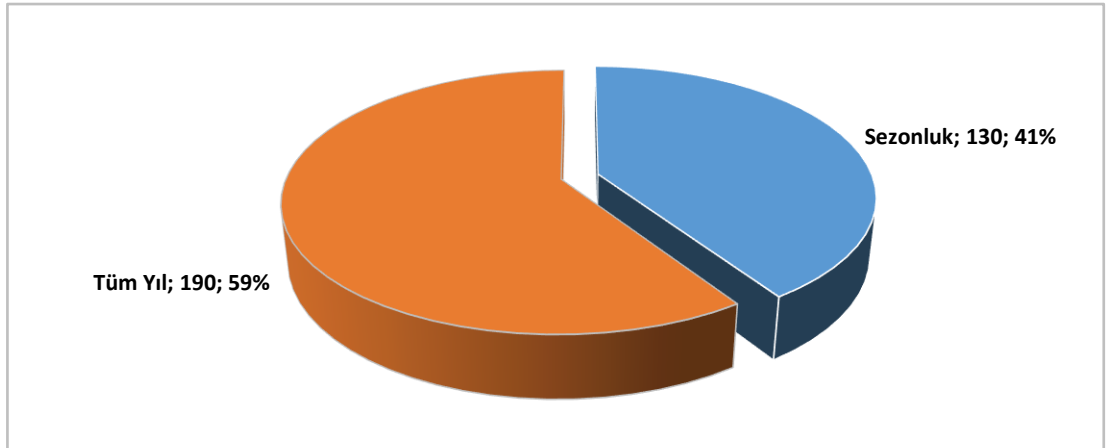
Otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri illere göre dağılımı incelendiğinde ise işletmelerin % 34 oran ile 110 tanesinin İstanbul'da % 66 oran ile 210 tanesinin de Antalya'da yerleşik olduğu anlaşılmaktadır. Şehir olarak Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısının 210 olması, ancak kendini kıyı oteli olarak tanımlayan işletme sayısının ise 180 olduğu görülmektedir. Bu fark esasında işletmelerin kendilerini konumlandırma biçimi ile ilgilidir. Zira Antalya'da faaliyet gösteren tüm işletmelerin kıyı oteli olduğunu ifade etmek güçtür. Sezon dışında da çok çeşitli faaliyetler, kongre,

toplantı, eğitim veya iş gibi amaçlarla Antalya'daki pek çok otel işletmesi hizmet sunmaya devam etmektedir.



**Grafik 10. Otel İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Şehirlere Göre Dağılımı**

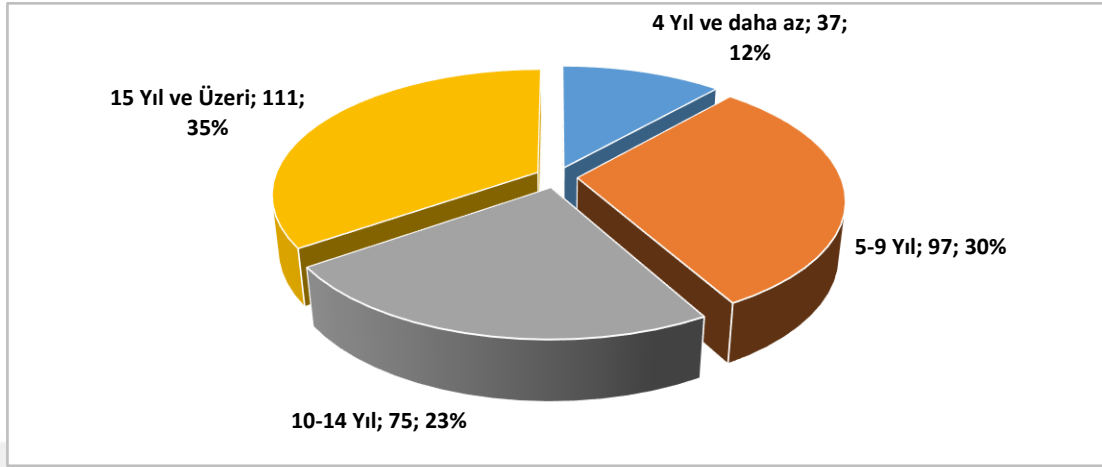
Katılımcı otellerin faaliyetlerine devam ettikleri dönemlere göre dağılımının aktarıldığı Grafik 10'a bakıldığında ise otellerin çok önemli bir bölümünün faaliyetlerine yıl boyu devam ettikleri anlaşılmaktadır (% 59). Ancak otel işletmelerinin % 41'i faaliyetlerine sezonluk olarak devam etmektedir.



**Grafik 11. Otel İşletmelerinin Açık Oldukları Dönemlere Göre Dağılımı**

Otel işletmelerinin hizmet yıllarına göre dağılımı Grafik 11'de gösterilmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 35'inin 15 yıl ve üzerinde, % 23'ünün ise 10-14 yıl arasında hizmet verdiği görülmektedir. 5-9 yıl arasında hizmet veren otel işletmelerinin oranı ise % 30'dur. Oranlar, katılımcı otel işletmelerinin köklü işletmeler olduğunu ve uzun yıllardır hizmet verdiklerini göstermektedir. Bu açıdan örnekleme

oluşturan işletmelerin tedarikçi ilişkileri konusunda deneyimli işletmeler olduğu da söylenebilir.



**Grafik 12. Otel İşletmelerinin Tedarikçileri ile Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Hizmet verdikleri yıllar itibariyle nispeten köklü olan işletmelerin tedarikçileri ile de uzun yıllardır çalıştıkları Grafik 12’den anlaşılmaktadır. Grafiğe bakıldığında, işletmelerin çok önemli bir bölümünün tedarikçileri ile 6 yıldan uzun bir süredir çalıştıkları görülmektedir (% 51). Bunun yanında nispeten daha az süredir çalıştıkları tedarikçiler de mevcuttur (% 32). Tedarikçileri ile 1 yıldan daz az bir süre ile çalıştığını ifade eden otel işletmelerinin oranı ise % 17’dir. Bu otellerin de nispeten yeni otel işletmeleri olduğu ifade edilebilir. Otel işletmelerinde hizmet üretiminde önemli oranda rolü olan tedarikçi işletmelerle uzun yıllar süren ilişkiler geliştirilmiş olması, literatürde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin uzun vadeli olduğuna dair tezi de desteklemektedir.

Araştırma kapsamında otel işletmelerinin tedarikçi seçiminde dikkate aldıkları temel kriterlerin neler olduğuna ilişkin bulgular Tablo 19’da aktarılmıştır. Anket formuna işaretleme sayısı serbest olarak ilave edilen bu faktörler, literatürde yer alan önceki çalışmalarda tedarikçi seçiminde en çok etkili olan faktörlerin tespit edilmesi ile oluşturulmuştur. Bu kıstasların otel işletmeleri açısından ifade ettiği önem belirlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 19**  
**Otel İşletmelerinin Tedarikçi Seçiminde Dikkate Aldıkları Temel Kriterler**

Tedarikçi Seçiminde Dikkate Alınan Kriterler	Sayı (N)	Yüzde (%)
<b>Kalite</b>	<b>313</b>	<b>97,8</b>
<b>Fiyat</b>	<b>282</b>	<b>88,1</b>
<b>Lojistik</b>	<b>117</b>	<b>36,6</b>
İşbirliği	86	26,9
Teknik Yeterlilik	72	22,5
İş Etiği	39	12,2

Tablo 19'daki rakamlara bakıldığında, araştırmaya katılan otel işletmelerinin neredeyse tamamının tedarikçi seçiminde öncelikli olarak “Kalite” ye önem verdikleri anlaşılmaktadır (% 97,8). Diğer yandan “Fiyat” otellerin tedarikçi seçiminde en önemli ikinci kriter olarak görülmektedir (% 88,1). Tedarikçi seçiminde en fazla önemsenen bir diğer husus ise “Lojistik” tir. En fazla önem verilen hususun kalite olması, esasında doğal bir durumdur. Nitekim ister nihai olsun ister endüstriyel, tüketicilerin önemli bir bölümü kaliteli mal ve hizmet satın almayı arzu etmektedirler. Ancak burada “kalite” kavramının çok boyutluluğu dikkate alındığında, bu düzeyin işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği de unutulmamalıdır. Zira kalite en yaygın tanımıyla beklentilere uygunluk olarak açıklanmaktadır

Tedarikçi seçiminde fiyat unsurunun ikinci planda kalması, öncelikli olarak müşterilere kaliteli ürün sunma kaygısının fiyatın önüne geçtiğini göstermektedir. Özellikle 5 yıldızlı ve hizmet standardı yüksek olan otel işletmelerinde önceliğin müşteri memnuniyeti olduğu bu nedenle fiyatın ikinci planda kaldığı otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde de dile getirilen bir husus olmuştur. Diğer yandan hizmet kalitesi nispeten daha düşük olan otellerde veya her şey dâhil sisteminin uygulandığı otellerde de maliyet üzerinden bir kar stratejisi geliştirilmesi dolayısıyla fiyat daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Tedarikçi seçiminde otel işletmeleri tarafından önem verilen üçüncü hususun lojistik olması, odalar bölümü, teknik hizmetler veya diğer departmanlardan ziyade yiyecek-içecek bölümünden kaynaklı olarak ön plana çıktığı ifade edilebilir. Zira bu bölümde süreli, bozulabilir ve özel saklama koşullarında taşıma ve teslimat gerektiren malzemelerin yoğun olarak kullanılması ve bu tedarik faaliyetlerinin diğer alanlara göre

daha sık gerçekleşmesi dolayısıyla lojistik yani teslimat koşullar ve saklama önemli bir husus olarak görülmektedir. Nitekim otel işletmelerinin tedarikçileri ile en sık karşılaştıkları sorunların başında zamanında teslimatın yapılamaması ve lojistik sorunlarının gelmesi, bu alana verilen önemi daha net açıklamaktadır.<sup>7</sup>

Tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin otel ile işbirliği düzeyi ile teknik altyapılarının diğer faktörlere nazaran daha az önemsendiği anlaşılmaktadır. Esasında her iki kavram da işletmeler açısından önem arz etse de işbirliği ve teknik yeterliliklerin sonuçları daha uzun sürede ortaya çıkan iki husus olduğu da ifade edilmelidir. Ancak, diğer faktörler, operasyonel olarak da otel işletmesi için hızlı bir sonuç ve fayda üretmektedir. Özellikle hizmetin yıl boyu, kesintisiz şekilde devam ettiği otel işletmeciliğinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, zaman zaman misafirlere pratik çözümler sunulmasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan otelciliğin tabiatı gereği bu bulgular normal olarak değerlendirilebilir.

Otel işletmelerinin tedarikçileri ile yaşadıkları genel sorunlara ilişkin bulgular Tablo 20'de aktarılmıştır. Tablo 20 genel hatları ile incelendiğinde, otel işletmelerinin tedarikçileri ile çok fazla sorun yaşamadığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber, tedarikçiler ile ilişkilerde bazı sorunların katılımcı oteller tarafından dile getirildiği de görülmektedir. Bunların başında zamanında teslimat yapılmaması (% 8,12) gelmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere özellikle yiyecek-içecek bölümlerinde tedarik edilen malzemelerin zamanında ve uygun koşullarda otele ulaştırılması önem arz etmektedir. Lojistik sorunları da bu kapsamda değerlendirmek doğru olacaktır.

---

<sup>7</sup> Otel işletmelerinin tedarikçileri ile yaşadıkları sorunlar için bkz. Tablo 20.

**Tablo 20**  
**Otel İşletmelerinin Tedarikçileri ile Yaşadıkları Genel Sorunlar**

SORUNLAR	Sayı (N)	Yüzde (%)
Zamanında Teslimat Yapılmaması	26	8,12
Lojistik Sorunları	19	5,93
Farklı Ürün Gönderme	12	3,75
Bozuk ve Hatalı Ürün Gönderme	11	3,43
Fiyat Farklılıkları	10	3,12
Son Kullanma Tarihine Yakın Ürün Gönderme	8	2,50
Malzeme Temininde Sıkıntılar	7	2,18
Kalite Sorunları	7	2,18
Vade Seçeneklerinin Yetersizliği	6	1,87
Tedarikçi İşletme Personelinin Yetersizliği	4	1,25
Taşıma Esnasında Oluşan Hasarlar	4	1,25
Uygun Olmayan Taşıma Koşulları	4	1,25
Stoklar Konusunda Bilgi Eksikliği	4	1,25
Ürün Devamlılığının Olmaması	3	0,93
Geri Bildirim Yapılmaması	2	0,62

Diğer taraftan zaman zaman siparişi verilen ürün içerik ve miktarlarına tedarikçi işletmeler tarafından bağlı kalınmaması gibi bir durum söz konusudur. Buna ilaveten bazı ürünlerin bozuk veya hatalı gönderilmesi de otel işletmelerinde müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini negatif yönde etkileyebilecektir. Özellikle bozuk veya son kullanma tarihi geçmiş ürün gönderimi, telafisi işletme açısından oldukça güç olumsuz sonuçlara neden olabilecektir. Ancak tüm bu hususların nadir olarak dile getirildiği Tablo 20'den anlaşılacaktır. Bunların dışında çok az da ifade edilse, tedarikçi işletmedeki personelin yetersizliği, stok konusunda bilgi eksikliği, kalite sorunları ve malzeme temininde yaşanan sıkıntılar, tedarikçiler ile yaşanan sorunlar olarak katılımcı işletmelerce ifade edilmiştir.



### 5.2.1. Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerine Yönelik Bulgular

Faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilere dayanarak, değişkenlerin daha anlamlı, kolay anlaşılabilir ve özet biçimde yorumlanmasını sağlayan çok boyutlu bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Albayrak, 2006: 108). Sosyal bilimler alanında ölçek geliştirme ya da uyarılama çalışmalarında, özellikle farklı bir alanda geliştirilmiş olan ölçeklerin yeni bir alanda uygulanması noktasında yapı geçerliliğini test etmek için en sık kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 177). Faktör analizi, Likert ölçeği ile veri elde edilmiş çalışmalarda, verileri daha az sayıda boyut altında toplamak amacıyla yoğun olarak kullanılan bir tekniktir (Gürüş ve Astar, 2015: 415). Faktör analizi, genel olarak açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, bilinmeyen gizil değişkenlerle, gözlenen değişkenler arasındaki bağlantıyı ortaya koymak amacıyla uygulanan bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 189).

Bu araştırmada kapsamında literatürde farklı alanlarda uygulanmış ölçekler kullanılmış, ayrıca otel yöneticileri ile yapılan görüşmelere istinaden Türkiye'deki otel işletmelerinde dikkat edilen farklı hususlar, ölçeklerdeki benzer boyutlar altına ilave edilmiştir. Bununla birlikte, müşteri değeri ölçeğine doğrudan bu araştırmada endüstriyel pazarlarda sembolik değer algısı boyutu ilave edilmiştir. Bu nedenle, söz konusu ölçeklerin öncelikle yapı geçerliliğinin ortaya koyulabilmesi ve mevcut örneklemdaki halini inceleyebilmek amacıyla ilk olarak açıklayıcı faktör analizi yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Faktör analizi, çok değişkenli bir istatistik tekniği olarak veri setinin bazı koşulları sağlaması durumunda sağlıklı sonuçlar üreten bir analiz biçimidir. Bu noktada ilk koşul olan normal dağılım koşulunun yerine getirilmesi gerekmektedir. Veri setinin normal dağılıma uygun olduğu verilerin analizi kısmında açıklanmıştır. Bunun dışında veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesinde bir diğer yöntem olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi sonuçları incelenmiştir. Veri setinin faktör analizine uygun olduğunun kabul edilebilmesi için KMO değerinin 0,50'nin üzerinde bir değer alması, Barlett test sonucunun ise istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) olması gerekmektedir (Eroğlu, 2005: 322).

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeğine yönelik faktör analizi gerçekleştirilmeden önce KMO ve Barlett test sonuçları incelenmiştir. KMO değerinin % 94,1, Barlett test sonucu ise anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Bu değerler veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktörlerin elde edilmesinde ise temel bileşenler analizi ile varimaks rotasyonu kullanılmıştır. Burada amaç, anlamlandırılabilir ve yorumlanması kolay bir faktör yapısı elde etmektir (Can, 2013: 271-272). Faktörlerin oluşturulmasında ise özdeğer 1'den büyük olan boyutlar dikkate alınmıştır. Bununla birlikte faktör analizinde eşdeğerliliği 0,50'nin altında olan ifadeler ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 21'de aktarılmaktadır. Memnuniyet ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda 7 boyut tarafından açıklanan bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar tarafından açıklanan toplam varyans % 71,323'tür. Faktör yükleri incelendiğinde ise tüm değerlerin 0,45'in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Varyans açıklama yüzdesi en yüksek olan değişken "**Satış Desteği ve Teknik Servis**" boyutudur. Özdeğeri 4,743 olan bu boyut, toplam varyansın % 12,48'ini açıklamaktadır. Ürün ve hizmetlerin satışı sonrası tedarikçi işletmelerin otellere sunduğu teknik destek ve hizmetlere ilişkin ifadelerin yer aldığı bu boyutun aritmetik ortalaması 5,7721'dir. Bu değer, otel işletmelerinin tedarikçi işletmelerin teknik destek ve hizmetlerinden genel olarak memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir. Boyut içerisinde "Satış sonrası sunulan teknik desteğin kalitesi" (0,796) ile "Şikâyetlere hızlı bir şekilde çözüm bulabilme yeterliliği" (0,767) faktör yükleri itibarıyla bu boyutun iki temel değişkeni olarak görülmektedir.

**Taşıma ve teslimat süreci**, açıklayıcılığı en yüksek ikinci boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutun özdeğeri 4,455'tir. Taşıma ve teslimat süreci boyutu tarafından açıklanan varyans ise % 11,72'dir. Bu boyut içerisinde de "Ürün ve hizmet temin süreleri" (0,745) ile "Teslimat hızı" (0,725) faktör yükleri açısından en yüksek değere sahip iki değişken olarak görülmektedir. Taşıma ve teslimat süreci boyutunun aritmetik ortalaması ise 5,9156'dır.

**Tablo 21**  
**Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi\***

FAKTÖR BOYUTLARI					Faktör Yüğü
	Özdeğer	Aç. Varyans	Art. Ort.	Cr. Alfa	
<b>SATIŞ DESTEğİ VE TEKNİK SERVİS</b>	<b>4,743</b>	<b>12,482</b>	<b>5,7721</b>	<b>0,920</b>	
Satış sonrası sunulan teknik desteğin kalitesi					,796
Şikâyetlere hızlı bir şekilde çözüm bulabilme yeterliliği					,767
Telefonla yapılan rica ve isteklerimizi cevaplama süresi					,762
Tedarikçi işletme personelinin şikâyetlere dönüş süresi					,639
Ürün kullanımına yönelik gerekli teknik ekipman, makine ve teçhizat desteği					,526
Teknik servis personelinin uzmanlığı					,518
Satış sonrası yeterli ürün ve hizmet desteği sağlama					,462
<b>TAŞIMA VE TESLİMAT SÜRECİ</b>	<b>4,455</b>	<b>11,723</b>	<b>5,9156</b>	<b>0,917</b>	
Ürün ve hizmet temin süreleri					,745
Teslimat hızı					,725
Teslimat sürelerine bağlılık					,699
Ürünün niteliğine uygun koşullarda teslimat					,691
Teslimat sürecinde oluşabilecek hasarlara karşı önlem alabilme					,672
<b>ALTYAPI VE TEKNİK YETERLİLİK</b>	<b>4,370</b>	<b>11,499</b>	<b>5,7013</b>	<b>0,892</b>	
AR-GE faaliyetlerinin yeterliliği					,710
Sahip oldukları kalite belgeleri					,692
Üretim alanlarında sahip oldukları uzman personel sayısı					,669
Kendi sektörlerindeki uzmanlık bilgi ve tecrübeleri					,651
Ürün gamının yeterliliği					,613
Üretim koşullarının modernliği					,612
<b>SATIŞ PERSONELİ</b>	<b>3,944</b>	<b>10,379</b>	<b>5,8818</b>	<b>0,884</b>	
Satış personelinin samimiyeti ve nezaketi					,758
Satış personelinin ulaşılabilirliği					,721
Satış personelinin rica ve isteklerimize duyarlılığı					,711
Satış personelinin problem çözme konusundaki ilgi ve desteği					,678
Satış personelinin güvenilirliği					,667
Satış personelinin ürün ve pazar bilgisi					,514
<b>ÜRÜN MEMNUNİYETİ</b>	<b>3,625</b>	<b>9,539</b>	<b>5,9231</b>	<b>0,825</b>	
Ürün ve hizmetlerin teknik performansı					,761
Ürün ve hizmetlerin güvenilirliği					,759
Otelimizin standartlarına uygunluğu					,707
Otelimizin kalite gereksinimlerini karşılaması					,592
Ürün-hizmet kullanımına ilişkin verilen eğitim, bilgi ve doküman desteği					,514

**Tablo 21'in devamı**

SİPARİŞ İŞLEME SÜRECİ	Özdeğer	Aç. Varyans	Art. Ort.	Cr. Alfa	
	3,159	8,313	6,0065	0,892	
Sipariş teyitlerine dönüş süreleri					,758
Faturalama zamanı ve faturaların doğruluğu					,705
Sipariş sürecinin güvenilirliği					,679
Sipariş işleme sürecinin sorunsuz olması					,523
Sipariş verilen miktarlara uygun teslimat yapılması					,506
FİYATLANDIRMA VE ÖDEME	Özdeğer	Aç. Varyans	Art. Ort.	Cr. Alfa	
	2,808	7,389	5,9112	0,897	
Ödeme kolaylığı sağlama					,768
Otelimize sunulan vade seçenekleri					,674
Ürün ve hizmet fiyatlarının uygunluğu					,620
Ürün ve hizmetlerin Fiyat/Performans ilişkisi					,486

*\*Varimaks Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: % 71,323; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %94,1; Barlett's Küresellik Testi:  $p < 0,001$ ; Ki-Kare: 10213,863; df: 703; Değerlendirme Aralığı: (1) Hiç Memnun Değilim – (7) Çok Memnunum.*

Boyutun aritmetik ortalaması, otel işletmelerinin teslimat süreçlerinden memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Her ne kadar tedarikçiler ile yaşanan sorunlar kısmında teslimat ile ilgili sorunlar dile getirilse de bu sorunları yaşadığını ifade eden işletme sayısının örneklem büyüklüğü dikkate alındığında çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Endüstriyel müşteri memnuniyetinin üçüncü boyutu “**Altyapı ve Teknik Yeterlilik**” tir. Bu boyutta yer alan ifadelerin önemli bir kısmı araştırma öncesinde yapılan görüşmeler sonrası ilave edilen ifadelerden oluşmaktadır. Bu açıdan söz konusu ifadelerin tek bir boyut altında toplanması, otel işletmeleri tarafından bu hususların ortak olarak algılandığı ifade edilebilir. Aynı zamanda boyut tarafından açıklanan varyans, toplam varyansın %11,49’udur. Açıklayıcılığı nispeten yüksek olan bu boyutun aritmetik ortalaması incelendiğinde, ortalama değerinin 5,7013 olduğu görülmektedir. Bu değer ölçek içerisinde aritmetik ortalaması en düşük değerdir. Bu bağlamda otel işletmelerinin tedarikçilerinin altyapıları ve teknik yeterliliklerine ilişkin diğer alanlara göre kısmen daha az memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Faktör analizi sonucu elde edilen bir diğer boyut “**Satış Personeli**” boyutudur. Özdeğeri 3,944 olan bu boyut, toplam varyansın % 10,379’unu açıklamaktadır. Tedarikçi işletmelerde çalışan personelden duyulan memnuniyet ilişkin ifadelerin yer aldığı

boyutun aritmetik ortalaması 5,8818'dir. Bu boyutta yer alan ifadelerle ilişkin Cronbach Alfa değeri ise 0,884 olarak bulunmuştur. Bu değer, boyutu oluşturan ifadelerin kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri itibariyle en önemli iki değişken ise "Satış personelinin samimiyeti ve nezaketi" (0,758) ile "Satış personelinin ulaşılabilirliği" (0,721)'dir. Satış personeli boyutunun aritmetik ortalaması 5,8818'dir. Bu değer, tedarikçi işletmelerde görev yapan çalışanlar ile otel işletmelerinin çok fazla sorun yaşamadığı şeklinde yorumlanabilir.

**"Ürün Memnuniyeti"** endüstriyel müşteri memnuniyetinin açıkladığı varyans ve sahip olduğu özdeğer açısından 5. Boyuttur. Bu boyutun özdeğeri 3,625, açıkladığı varyans ise % 9,539'dur. Ürün memnuniyeti, tedarikçilerin otel işletmelerine sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi ile bu kalitenin otelin gereksinimlerini karşılması ile ilgilidir. Bu boyut altında yer alan "Ürün ve hizmet kullanımına ilişkin verilen eğitim, bilgi ve doküman desteği" ifadesi, ölçekte satış desteği ve teknik servis boyutu altında yer almasına karşın, faktör analizi neticesinde ürün memnuniyeti boyutuna daha yüksek faktör yükü ile bağlanmıştır (0,514). Bu noktada ürün ve hizmetlerle ilgili verilen bilginin ürün memnuniyetinin doğrudan bir parçasını oluşturduğu ifade edilebilir. Boyuta ilişkin aritmetik ortalama değeri (5,9321), ürün ve hizmet kalitesinden otel işletmelerinin çok yüksek düzeyde memnun olmaları da memnun olduklarını göstermektedir.

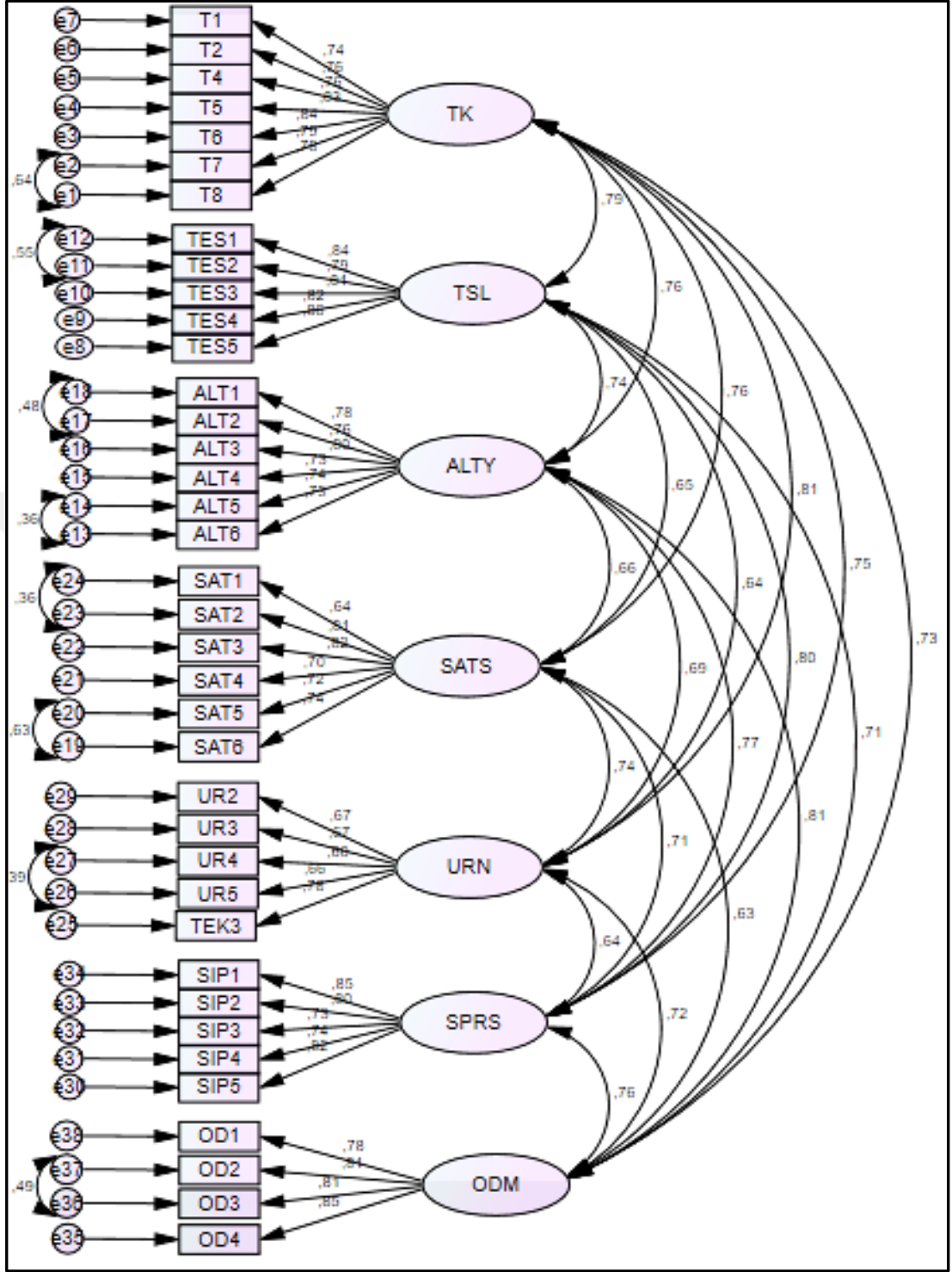
Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan bir diğer boyut "**Sipariş İşleme Süreci**" olarak isimlendirilmiştir. Bu boyutun özdeğeri 3,159, açıkladığı varyans ise toplam varyansın % 8,313'üdür. Boyutta yer alan ifadelerle ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,892'dir. Aritmetik ortalaması ise 6,0065'tir. Ölçek boyutları arasında aritmetik ortalama değeri en yüksek boyut olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin tedarikçileri ile sipariş işleme sürecinden memnuniyetlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Memnuniyet ölçeğinde yer alan 7. ve son boyut ise "**Fiyatlandırma ve Ödeme**" boyuttur. Özdeğeri 2,808 olan bu boyut, açıklanan varyansın toplam % 7,389'unu açıklamaktadır. "Ödeme kolaylığı sağlama" (0,768) ile "Otelimize sunulan vade seçenekleri" (0,674) faktör yükü itibariyle bu boyutun iki temel değişkeni olarak görülmektedir. Aritmetik ortalaması 5,9112'dir.

Endüstriyel müşteri memnuniyetine ilişkin faktör analizi sonuçları, tedarikçilerden duyulan memnuniyetin otel işletmelerince 7 ana boyut etrafında değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Görüşmeler sonucunda ölçeğe ilave edilen ifadelerin de faktör yüklerinin yüksek olarak yeni yapıda yer aldığı görülmektedir. Bu açıdan farklı alanlarda uygulanan endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeğinin yapılan ilavelerle otel işletmeleri açısından da geçerli bir yapıya sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklere yeni ifade ve boyutların eklenmesi dolayısıyla yapı geçerliliğini incelemek adına öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan yapının mevcut örneklemdaki uygunluğunun incelenmesi açısından da doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), gözlemlenen bazı değişkenlerin bir gizil değişken oluşturup oluşturmadığının ya da birçok gizil değişken arasında tanımlanan ilişkilerin var olup olmadığının testi için kullanılan bir analiz olarak açıklanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011: 14). DFA, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir modeldir. DFA'da öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilere ait yapısal hipotezlerin doğrulanması amaçlanır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 275). DFA, literatürde genellikle açıklayıcı faktör analizlerinin akabinde gerçekleştirilmektedir (Şimşek, 2007: 6).

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeğine yönelik olarak AMOS v24'te gerçekleştirilen DFA analizinin sonuçları Şekil 33'te gösterilmektedir. Şekilde yer alan elipsler, gizil değişkenleri (ölçek boyutu), dikdörtgenler ise gözlemlenen değişkenleri (ölçek ifadeleri), tek yönlü ok ise bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. Çift yönlü oklar da iki değişken arasındaki kovaryansları işaret etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 11).



Uyum Değerleri:  $\chi^2/df$ : 2,537; RMR: 0,051; RMSEA: 0,072; IFI: 0,901; CFI: 0,892; GFI: 0,889

**Şekil 33. Endüstriyel Müşteri Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları**

DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde dikkate alınacak çok sayıda uyum indeksi söz konusudur. Farklı araştırmalarda değişik uyum indekslerinin raporlandığı görülmektedir. Bununla birlikte uyum değerlerinin hangilerinin kesin olarak raporlanması gerektiğine

ilişkin kesin bir fikir birliğinin oluşmadığı ifade edilmektedir (Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2015).

**Tablo 22**  
**Yapısal Eşitlik Modellerinde Kullanılan Bazı Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Ki-Kare/Serb. Derecesi (<math>x^2/df</math>)</b>	$\leq 3$	$\leq 4-5$
<b>RMSEA</b>	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08
<b>RMR</b>	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08
<b>IFI</b>	$\geq 0,95$	0,90 – 0,94
<b>GFI</b>	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85
<b>CFI</b>	$\geq 0,97$	0,95

**Kaynak:** Şimşek (2007), Meydan ve Şeşen (2011), Çelik ve Yılmaz (2013) ile Tabachnick ve Fidell (2015) çalışmaları referans alınarak oluşturulmuştur.

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeğine ilişkin DFA sonuçlarının uyum değerlerine bakıldığında bazı değerlerin model için iyi uyuma işaret ederken ( $x^2/df = 2,537$ ; RMSEA= 0,072; RMR= 0,05) Bazı değerler kabul edilebilir uyum düzeyindedir (IFI= 0,901). Bu uyum değerlerinden özellikle RMSEA,  $X^2/df$  ile RMR değerlerinin iyi uyum sınırları içerisinde yer alması, modelin iyi bir uyum gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (Şimşek, 2007: 14).

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ölçeği de faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu ölçeğe ilişkin KMO değeri % 93,3'tür. Barlett küresellik testi sonucu ise anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Bu değerler, veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 23'te gösterilmiştir. Faktör analizi yapılırken, ifade-toplam korelasyonu düşük olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Aynı zamanda eş değeri 0,50'nin altındaki ifadeler çıkarılarak da analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ölçeği 21 ifade ve toplam 4 boyutta oluşan bir yapı sergilemiştir. Bu boyutlar "İşbirliği ve Esneklik", "Tedarikçilere Güven", "Tedarikçilere Bağlılık" ve "İletişim ve Bilgi Paylaşımı" dır. Bu dört boyut tarafından açıklanan toplam varyans % 72,707'dir.



**Tablo 23**  
**Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları\***

FAKTÖR BOYUTLARI					Faktör Yüğü
	Özdeğer	Aç. Varyans	Art. Ort.	Cr. Alfa	
<b>İŞBİRLİğİ ve ESNEKLİK</b>	<b>4,408</b>	<b>20,036</b>	<b>5,5565</b>	<b>0,923</b>	
Üretim kapasitelerini otelimizin ihtiyaçlarına göre düzenlerler.					,774
Otelimizdeki ürün geliştirme süreçlerine destek verirler.					,772
Tedarikçilerimiz, otelimize özgü ürün ve hizmet geliştirirler.					,762
Otelimizin faaliyetlerini yönlendirme konusunda bizi desteklerler.					,736
Satış geliştirme ve promosyon faaliyetlerimize katkı verirler.					,730
Otelimiz için teslimat ve dağıtım süreçlerini değiştirirler.					,688
<b>TEDARİKÇİLERE GÜVEN</b>	<b>4,280</b>	<b>19,456</b>	<b>5,9207</b>	<b>0,913</b>	
Bize güvenilir bilgi sağlarlar.					,811
Bize karşı her zaman dürüst davranırlar.					,808
Tedarikçilerimiz otelimize verdikleri sözleri yerine getirir.					,745
Tedarikçilerimizle aynı tarafta olduğumuzu hissederiz.					,737
Tedarikçilerimiz güvenilir işletmelerdir.					,693
Tedarikçilerimiz bizim için pek çok fedakârlıkta bulunmuştur.					,637
<b>TEDARİKÇİLERE BAğLILIK</b>	<b>3,664</b>	<b>16,653</b>	<b>5,8137</b>	<b>0,896</b>	
Hatalarına karşı tolerans gösteririz.					,788
Tedarikçilerle ilişkilerimizi geliştirmek için çaba sarf ederiz.					,776
Tedarikçilerimizle ilişkilerimizde uzun vadeli hedeflere odaklanırlar.					,742
Tedarikçilerimizle ilişkilerimize bağlıyız.					,673
Tedarikçilerimizi stratejik birer partner olarak görüyoruz.					,627
<b>İLETİŞİM VE BİLGİ PAYLAŞIMI</b>	<b>3,644</b>	<b>16,562</b>	<b>5,9112</b>	<b>0,898</b>	
Otelimizi ilgilendiren sorun veya değişiklikler hakkında bilgi verirler.					,806
Tedarikçilerimizle aramızda düzenli bir bilgi alış-verişi vardır.					,745
Tedarikçilerimiz, stratejik gördüğü alanlarda otelimizle fikir alış-verişi yapar.					,735
Mevcut Pazar ve pazardaki eğilimler hakkında otelimize bilgi verirler.					,728
Otelimizin stratejik amaçları belirlenirken tedarikçilerimizin de görüşünü alırız.					,602

\**Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: % 72,707; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: %93,3; Bartlett's Küresellik Testi:  $p < 0,001$ ; Ki-Kare: 5791,195; df: 231; Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (7) Kesinlikle Katılıyorum.*

Tedarikçi ilişki kalitesi ölçeğinin ilk boyutu olan “İşbirliği ve Esneklik” açıkladığı varyans yüzdesi itibariyle en yüksek değere sahip boyut olarak görülmektedir. Bu boyut tarafından açıklanan varyans, toplam varyansın % 20,03’üdür. Boyut içerisinde yer alan ifadelerle bakıldığında, tedarikçi işletmelerin otelin ihtiyaç ve gereksinimlerine özgü olarak ürün ve hizmet sunumu ile yeni ürün ve hizmetler konusunda işbirliği yapma durumlarına yönelik ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle işbirliği ve esneklik olarak adlandırılmıştır. Boyutun özdeğeri 4,408’dir. Boyutta yer alan ifadelerle ilişkin

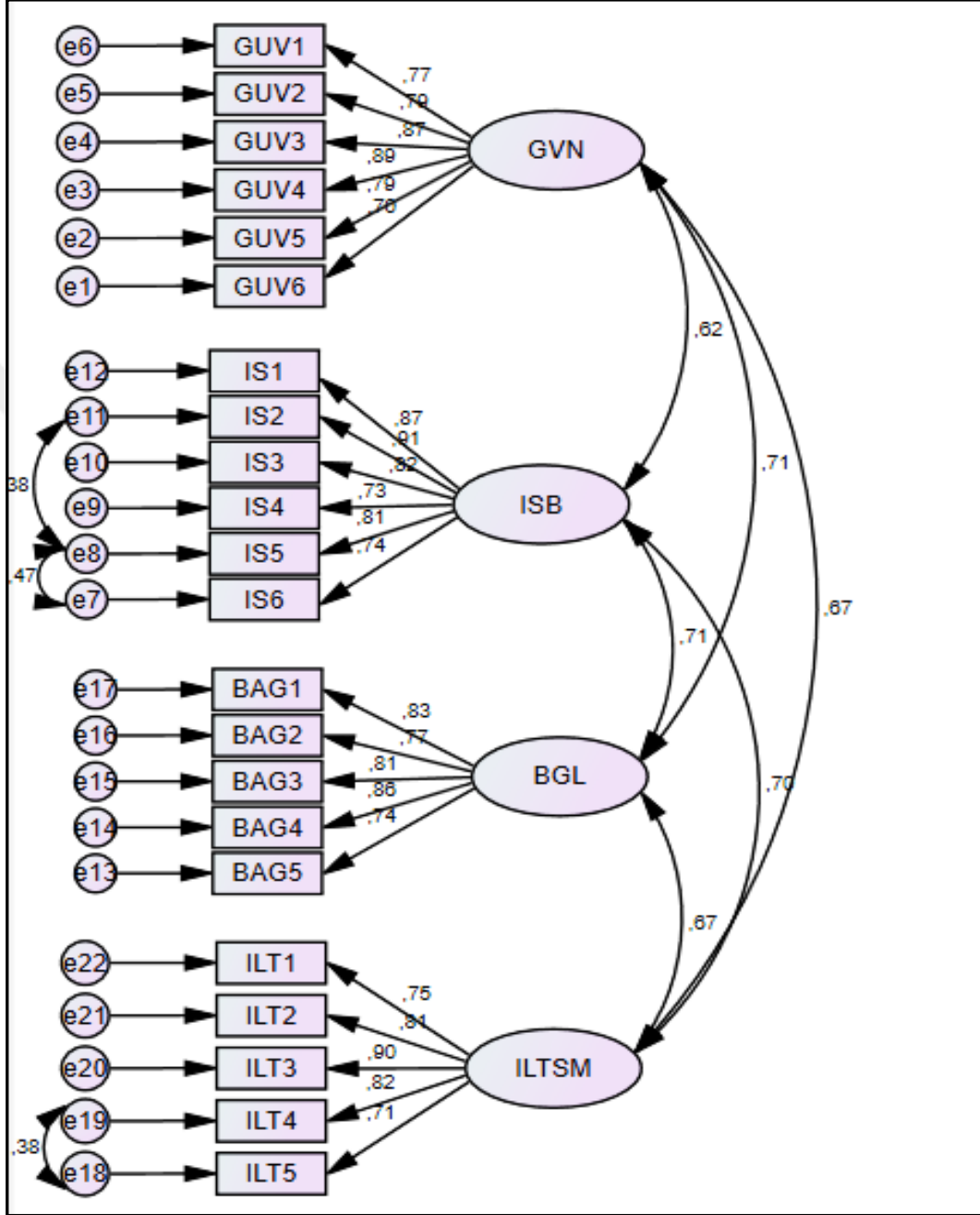
Cronbach Alfa katsayısı da 0,923 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, boyut içerisinde yer alan ifadelerin birbiriyle uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Boyutun aritmetik ortalaması ise 5,55'dir. Aynı zamanda bu değer, tüm boyutlar arasındaki en düşük ortalamadır. Buradan hareketle, araştırmaya katılan otel işletmelerinin tedarikçilerinin işbirliği konusundaki ifadelerle kısmen katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu noktada tedarikçilerin işbirliği veya esneklik konusunda daha fazla gayret göstermeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan, endüstriyel bir alıcı olarak otel işletmelerinin devamlı ve büyük birer müşteri olduğu dikkate alınır, onlarla işbirliği yapmanın her iki taraf açısından da pozitif sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ölçeğinin bir diğer boyutu ise “**Tedarikçilere Güven**” boyutudur. Özdeğeri 4,280 olan boyutun açıkladığı varyans yüzdesi ise 19,456'dır. Boyuta ilişkin Cronbach Alfa değeri 0,913'tür. Bu değer, ifadelerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu boyut altında yer alan “Bize güvenilir bilgi sağlarlar.” (0,811) ile “Bize karşı her zaman dürüst davranırlar.” (0,808) ifadeleri en yüksek faktör yüküne sahip iki değişken olarak gözükmektedir. Boyuta ilişkin aritmetik ortalama değeri incelendiğinde ise otel işletmelerinin tedarikçilerine duyduğu güvenin yüksek olduğu görülmektedir (5,9207). Güvenin alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki belirleyici rolü dikkate alındığında, tedarikçilere duyulan güvenin yüksek olması, ilişkilerin kalitesi hakkında bir fikir vermektedir.

Ölçekte yer alan bir diğer boyut “**Tedarikçilere Bağlılık**” boyutudur. Tedarikçilere bağlılık boyutunun özdeğeri 3,664'tür. Açıkladığı varyans, toplam varyansın % 16,653'üdür. Bu boyutta yer alan ifadelerle ilişkin Cronbach Alfa katsayısı ise 0,896'dır. Boyutun aritmetik ortalaması 5,8137'dir.

Bu ölçekte yer alan son boyut ise “**İletişim ve Bilgi Paylaşımı**” boyutudur. Esasında bu boyut farklı çalışmalarda iletişim olarak veya bilgi paylaşımı olarak ifade edilse de içerdiği maddeler itibariyle iletişim ve bilgi paylaşımı olarak adlandırılmıştır. Boyuta ilişkin özdeğer, 3,644'tür. Açıkladığı varyans yüzdesi ise toplam varyansın % 16,652'sidir. Güvenilirlik katsayısı 0,898 olarak bulunmuştur. Bu değer de ifadelerin birbiriyle tutarlı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. “Otelimizi ilgilendiren sorun veya değişiklikler hakkında bilgi verirler” (0,806) ifadesi ile “Tedarikçilerimizle aramızda düzenli bir bilgi alış-verişi vardır” (0,745) ifadesi en yüksek faktör yüküne sahip

değişkenlerdir. Boyutun aritmetik ortalaması incelendiğinde ise otel işletmelerinin tedarikçileri ile iletişim düzeylerinin ve karşılıklı bilgi paylaşımlarının iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.



Uyum Değerleri:  $\chi^2/df$ : 3,107; RMR: 0,063; RMSEA: 0,080; IFI: 0,927; CFI: 0,937; GFI: 0,871

Şekil 34. Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Tablo 34'teki DFA sonuçları incelendiğinde modele ilişkin farklı uyum iyiliği değerlerinin tamamına CFI (0,937) değeri dışında tamamına yakın bir bölümünün kabul edilebilir değer aralıklarında yer aldığı anlaşılmaktadır ( $X^2/df$ : 3,107; RMR: 0,063; RMSEA: 0,080; IFI: 0,927; GFI: 0,871). Bu çerçevede açıklayıcı faktör analizinde ortaya koyulan yapının DFA tarafından da doğrulandığı görülmektedir.

Endüstriyel müşterilerin algıladığı değeri incelemek amacıyla araştırmada endüstriyel müşteri değeri ölçeğinden yararlanılmıştır. Liu ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen müşteri değeri ölçeği kullanılmıştır. Ancak bu çalışmada bu ölçeğe endüstriyel müşterilerin sembolik değer algılamalarını ölçme noktasında sembolik değer boyutu yapılan görüşmeler neticesinde ilave edilmiştir. Bu ölçeğe yönelik açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 24'te detaylı olarak aktarılmıştır.

**Tablo 24**  
**Algılanan Müşteri Değeri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları\***

FAKTÖR BOYUTLARI					Faktör Yüklü
İLİŞKİ DEĞERİ	Özdeğer	Aç. Varyans	Art. Ort.	Cr. Alfa	
	3,380	24,139	5,9756	0,909	
Daha iyi bilgi sunarlar.					,799
İhtiyaç duyduğumuzda bizimle daha iyi ilgilenirler.					,776
Çalışma disiplinleri daha yüksektir.					,760
İhtiyaçlarımıza daha hızlı cevap üretirler.					,744
Çalışma ilişkileri daha iyidir.					,699
HİZMET DEĞERİ	Özdeğer	Aç. Varyans	Art. Ort.	Cr. Alfa	
	2,849	20,350	5,9255	0,887	
Performansları daha yüksektir.					,788
Daha profesyoneldirler.					,781
Daha işinin ehli işletmelerdir.					,760
SEMBOLİK DEĞER	Özdeğer	Aç. Varyans	Art. Ort.	Cr. Alfa	
	2,449	17,492	6,1554	0,840	
Tedarikçilerimiz kendi sektörlerinde bilinen firmalardır.					,850
Tedarikçilerimiz, sektörde başarılı diğer oteller tarafından da önerilmektedir.					,796
Tedarikçilerimizin her biri kendi sektörlerinin öncü firmaları arasındadır.					,787
EKONOMİK DEĞER	Özdeğer	Aç. Varyans	Art. Ort.	Cr. Alfa	
	2,384	17,029	5,9606	0,880	
En uygun fiyata en yüksek kaliteyi alırız.					,802
Bize en yüksek değeri sunarlar.					,748
Ödediğimiz paranın karşılığını fazlasıyla alırız.					,716

\**Varimaks Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: % 79,010; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: %90,0; Barlett's Küresellik Testi:  $p < 0,001$ ; Ki-Kare: 3352,158;  $df$ : 91; Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (7) Kesinlikle Katılıyorum.*

Tablo 24'e bakıldığında müşteri değeri ölçeği için KMO değerinin % 90,0, Barlett küresellik test sonucu ise anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Bu değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Müşteri değeri ölçeği "İlişki Değeri", "Hizmet Değeri", "Sembolik Değer" ve "Ekonomik Değer" olmak üzere 4 boyut ve toplam 14 ifadeden meydana gelmektedir. Bu dört boyut tarafından açıklanan varyans ise % 79'dur.

Ölçekte yer alan ilk boyut ilişki değeri boyutudur. Özdeğeri 3,380 olan boyutun açıkladığı varyans % 24,139'dur. Bu boyut için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,909'dur. İlişki değerinin aritmetik ortalaması ise 5,9756'dır. Bu çerçevede otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkilerinden algıladıkları faydanın, katlandıkları maliyetlerden yüksek olduğu şeklinde ifade edilebilir. Aynı zamanda mevcut tedarikçileri ile çalışmalarının alternatif tedarikçileri ile çalışmaktan daha tatmin edici olduğu sonucu da ortaya çıkmaktadır.

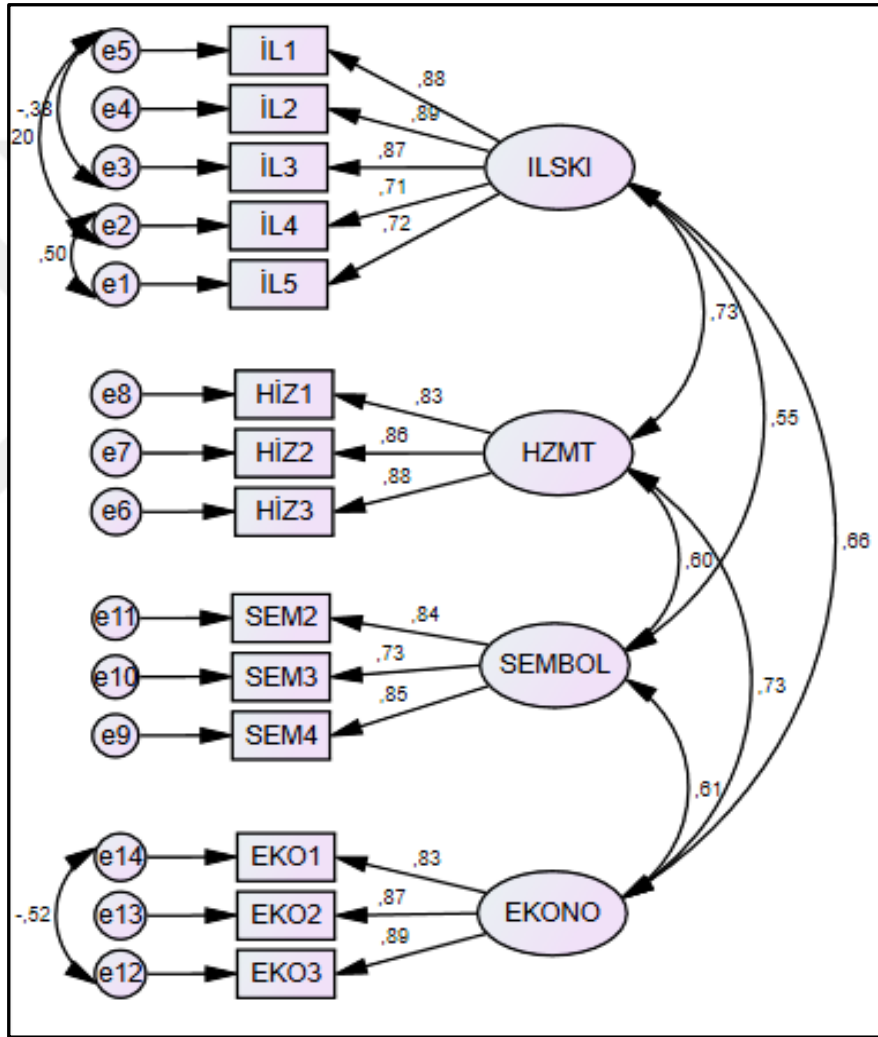
Bir diğer değer değişkeni ise "Hizmet Değeri" dir. Bu boyut, sunulan hizmetin diğer tedarikçilere kıyasla durumunu ortaya koymaktadır. Özdeğeri 2,849 olan bu boyutun açıkladığı varyans % 20,350'dir. Boyutta yer alan ifadelerin Cronbach Alfası da 0,887'dir. Hizmet değerinin aritmetik ortalaması 5,9255'tir. Bu değer de otel işletmelerinin kendi tedarikçilerinden aldıkları hizmetin diğer tedarikçilerin sunduğu hizmete kıyasla daha iyi olduğu yönünde bir algılarının olduğunu göstermektedir.

Algılanan müşteri değeri ölçeğinin üçüncü boyutu "Sembolik Değer" dir. Sembolik değer boyutu, yukarıda da ifade edildiği üzere nihai tüketici pazarlarında yer alan bir değer değişkeni iken endüstriyel pazarlara yönelik çalışmalarda çok fazla yer almayan bir değişkendir. Bununla birlikte ölçek oluşturma aşaması öncesinde, satın alma yöneticileri ile yapılan mülakatlarda sembolik değer algısına yönelik hususların da ifade edildiği görülmüştür. Buradan hareketle, endüstriyel müşterilere yönelik sembolik değer algısı ifadeleri ölçeğe bir boyut altında ilave edilmiştir.

Sembolik değer boyutunun özdeğeri 2,449'dur. Bu boyut tarafından açıklanan varyans ise % 17,492'dir. Açıklanan varyans yüzdesi, endüstriyel pazarlarda değer algısı içerisinde sembolik değer önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda boyuta ilave edilen ifadelerin içsel tutarlılığının da yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Cr. Alfa= 0,840). Boyutun aritmetik ortalamasına bakıldığında, otel işletmelerinin çalıştıkları

tedarikçilerin piyasada bilinmesinden ve öncü firmalar olmasında dolayı memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Ekonomik değer değişkeni ise müşterinin değerinin son boyutu olarak yapıda yer almaktadır. Ekonomik değer, bir ürün ve hizmetin elde edilmesi için katlanılan parasal maliyetlerin faydadan düşük olması durumunu ifade etmektedir. Boyutun özdeğeri 2,834'tür. Açıkladığı varyans ise % 17,029'dur. Boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayısı 0,880, boyutun aritmetik ortalaması ise 5,9606'dır.



Uyum Değerleri:  $\chi^2/df$ : 3,396; RMR: 0,040; RMSEA: 0,085; IFI: 0,952; CFI: 0,952; GFI: 0,912; NFI: 0,933

Şekil 35. Algılanan Müşteri Değeri Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Algılanan müşteri değerine yönelik DFA sonuçlarının aktarıldığı Şekil 35'e bakıldığında model uyum iyiliği değerlerinin çoğunda iyi uyum değerlerinin elde edildiği anlaşılmaktadır (RMR: 0,040; IFI: 0,952; CFI: 0,952). Bunun dışındaki uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir uyum değerlerine sahiptir ( $\chi^2/df$ : 3,396; NFI: 0,933; RMSEA: 0,083). Bu noktada yalnızca RMSEA değerinin kabul edilebilir değerin çok küçük bir farkla kabul edilebilir uyum değerinin üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bunun dışındaki değerler, faktör yapısına ilişkin modelin iyi uyuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### **5.2.2. Araştırma Değişkenlerinin Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Analiz Sonuçları**

Faktör analizi neticesinde araştırmada ele alınan üç temel değişken ve onların alt boyutlarında otel işletmelerinin farklı özellikleri itibariyle bir farklılaşma olup olmadığının değerlendirilmesinde farklılık analizlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda ikili grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi, üç ve daha fazla grup karşılaştırmalarında ise tek yönü varyans analizi (ANOVA)'nden yararlanılmıştır.

Araştırma ölçeğinde yer alan tüm ifadeler için otel satın alma yöneticilerinin kat hizmetleri tedarikçileri ve yiyecek-içecek (F&B) tedarikçileri için ayrı ayrı puanlama yapmaları istenmiştir. Nitekim kat hizmetleri ve F&B gelir getirici iki operasyonel bölüm olarak görülmektedir. Bununla birlikte her iki tedarikçi grubunda yer alan işletmelerin özelliği ve alınan ürün ve hizmetler de farklılık göstermektedir. Bu nedenle her iki grup arasında bir fark olup olmadığının tespiti için eşleştirilmiş t testinden (paired sample t-test) faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda tüm ifadeler için t değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Buradan hareketle, otel işletmelerinin her iki operasyonel bölümün tedarikçilerini aynı şekilde değerlendirdikleri ifade edilebilir.

Otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısına göre değişkenler açısından bir farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda yalnızca algılanan müşteri değerinin alt boyutu olan "Hizmet Değeri" boyutunda bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Her iki grubun aritmetik ortalamaları incelendiğinde, dört yıldızlı otel işletmelerinin hizmet değeri algısının (6,0714) beş yıldızlı otellere (5,7518) nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Otel işletmelerinin yerleşik oldukları şehirler itibariyle aralarında bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan t testinde ise alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi boyutlarından güven, bağlılık ve işbirliği boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, Antalya’da yerleşik otellerin tedarikçilerine duyduğu güvenin (6,0712), İstanbul’daki otellere (5,8571) göre yüksek olduğu görülmüştür. Tedarikçilere duyulan bağlılık (İstanbul: 5,7114; Antalya: 6,0312) hususunda Antalya’daki otellerin tedarikçilerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Tedarikçilerle işbirliği (İstanbul: 5,5871; Antalya: 5,8225) düzeyi konusunda da Antalya’daki otellerin daha memnun oldukları boyutların aritmetik ortalama değerlerinden anlaşılmaktadır. Yerleşim yerine göre diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Otel işletmelerinin tüm yıl veya sezonluk çalışma durumlarına göre aralarında bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi boyutlarından “Bağlılık” boyutu ile endüstriyel müşteri memnuniyeti boyutlarından “Satış Desteği ve Teknik Servis” boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p < 0,05$ ). Bağlılık boyutuna verilen yanıtların aritmetik ortalamasına bakıldığında, tüm yıl boyunca faaliyetlerine devam eden işletmelerin (5,9368), sezonluk olarak faaliyet gösteren otel işletmelerine (5,5585) göre tedarikçilerine bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Satış desteği ve teknik servis hizmetlerinden memnuniyet durumlarında ise tüm yıl çalışan otel işletmelerinin memnuniyet düzeyleri daha yüksek iken (5,8617), sezonluk çalışan işletmelerin bu hizmetlerden memnuniyetlerinin daha düşük olduğu anlaşılmaktadır (5,6159).

Otel işletmelerinin sahiplik türü, hizmet verdikleri yıllar ile tedarikçileri ile çalışma süreleri açısından boyutlar bazında bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Gruplar arasındaki farkların belirlenmesinde ise Post-Hoc testlerinden Scheffe testinin sonuçlarından istifade edilmiştir.

İlk olarak otel işletmelerinin sahiplik türüne göre gruplar arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. ANOVA analizi sonuçları, müşteri değeri boyutlarından “Hizmet Değeri” boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur (F: 4,612;  $p < 0,004$ ). Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında gruplar arasındaki farklılığın “Yerli bağımsız



işletmeler” (6,0215), “Yerli zincir işletmeler” (5,6448) arasındaki farktan kaynaklandığını ortaya koymuştur. Her iki grubun aritmetik ortalamaları incelendiğinde, yerli bağımsız işletmelerin hizmet değeri algısının, yerli zincir işletmelere nazaran daha yüksek olduğunu göstermektedir. Otel işletmelerinin sahiplik türüne göre diğer boyutlar için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 25**  
**Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Otel İşletmelerinin Hizmet Yıllarına Göre Farklılaşmasına Yönelik Analiz Sonuçları\***

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Satış Desteği ve Teknik Servis	4 yıl ve altı	37	5,4903	,96629	4,168	0,006
	5-9 Yıl	97	5,9853	,69359		
	10-14 Yıl	75	5,8305	,90798		
	15 Yıl ve üstü	111	5,6692	,85345		
İlişki Değeri**	4 yıl ve altı	37	5,6216	,94608	4,990	0,002
	5-9 Yıl	97	6,0907	,61713		
	10-14 Yıl	75	6,1413	,68321		
	15 Yıl ve üstü	111	5,8811	,88477		
Hizmet Değeri	4 yıl ve altı	37	5,5856	1,00433	3,357	0,019
	5-9 Yıl	97	6,0275	,73389		
	10-14 Yıl	75	6,0622	,80295		
	15 Yıl ve üstü	111	5,8859	,84506		
Ekonomik Değer**	4 yıl ve altı	37	5,4865	1,16956	3,782	0,002
	5-9 Yıl	97	6,0378	,63442		
	10-14 Yıl	75	6,1378	,90559		
	15 Yıl ve üstü	111	5,9309	,91797		
Tedarikçilerle İşbirliği	4 yıl ve altı	37	5,4099	1,09755	5,301	0,002
	5-9 Yıl	97	5,8419	,83934		
	10-14 Yıl	75	5,9044	,99139		
	15 Yıl ve üstü	111	5,4294	1,13096		
Tedarikçilere Bağlılık	4 yıl ve altı	37	5,7081	,95521	3,467	0,017
	5-9 Yıl	97	5,9155	,74768		
	10-14 Yıl	75	6,0453	,81378		
	15 Yıl ve üstü	111	5,6324	1,12671		
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	4 yıl ve altı	37	5,6216	1,01410	3,497	0,016
	5-9 Yıl	97	5,9959	,71003		
	10-14 Yıl	75	6,0987	,72289		
	15 Yıl ve üstü	111	5,8342	,89762		

\*Yalnızca istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilen boyutlar tabloya dâhil edilmiştir.

\*\* Scheffe testi sonuçlarına göre gruplar arasındaki fark, ilişki değeri boyutunda (4 yıl – 5-9 Yıl), (4 Yıl – 10-14 Yıl) arasındaki farklılıktan; ekonomik değer boyutunda ise (4 Yıl – 5-9 Yıl) ile (4 Yıl – 10-14 Yıl) grupları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Otel işletmelerinin hizmet verdikleri yıllar itibariyle değişkenler açısından gruplar arasında bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak gerçekleştirilen ANOVA analizi neticesinde istatistiksel olarak anlamlı fark üreten boyutlar Tablo 25'te sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde, tedarikçilerin otellere sunmuş oldukları satış desteği ve teknik servis hizmetlerinden faaliyet süresi 5-9 yıl arasında olan işletmelerin 4 yıl ve daha az hizmet süresine sahip otellere göre daha memnun oldukları anlaşılmaktadır. İşletmelerin hizmet sürelerinin artışı ile tedarikçileri olan ilişkilerinin süresi de artmaktadır. Nispeten eski ve devamlı müşterilerine tedarikçilerinin sunduğu ya da sunacağı hizmet de yeni işletmelere göre farklılık gösterecektir. Aradaki farkın bu durumdan kaynaklanması mümkün olabilecek bir durumdur.

İlişki değeri boyutlarında ise yine hizmet süresi fazla olan işletmelerin ilişki değeri algılarının daha yüksek olduğu Tablo 25'ten anlaşılmaktadır. Uzun yıllara dayalı ilişkilerde değer algısının, yeni işletmelere nazaran yüksek olması nispeten kabul edilebilir bir durum olmakla beraber, yeni işletmelerdeki algının görece diğerlerine göre düşük olmasının nedenleri farklı araştırmalarda incelenebilir.

Diğer değişkenlere ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde de hizmet süresi düşük olan işletmelerin tedarikçileri ile işbirliği, bağlılıklar ile iletişim ve bilgi paylaşımları konularında da köklü işletmelerin gerisinde oldukları görülmektedir. Hizmet yıllarının fazla olması, otel işletmelerinin bu süreçte çok sayıda tedarikçi ile iş ilişkisi kurarak, farklı işletmeleri deneyimlemeleri sonucu, en makul ürün ve hizmetleri sunan tedarikçiler ile çalışıyor olmalarının da söz konusu bu farklılıkları açıklamada önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Otel işletmelerinin tedarikçileri ile çalışma süreleri itibariyle değişkenler bazında gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda yalnızca alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi boyutlarından "Bağlılık" boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir (F: 4,129; p<0,007). Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ise bu farkın tedarikçileri ile 1 yıl ve daha az süre ile çalışan otel işletmeleri ile 6-9 yıl arasında çalışma süresine sahip otellerden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Her iki grubun aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise, 6-9 yıl arasında bir süre ile tedarikçileri ile ortalama çalışma süresine sahip işletmelerin (6,0713),

tedarikçileri ile 1 yıldan daha az bir süre ile çalışan işletmelere göre (5,4071) bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin turizm eğitilmiş olup olmama durumlarına göre değişkenleri algılamalarında bir farklılık olup olmadığının tespitine ilişkin yapılan t-testi sonuçları, “Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi” boyutlarından “İşbirliği”, “Güven” ve “Bağlılık” boyutlarında, turizm eğitimi alan yöneticilerin, almayanlara göre daha memnun olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde yine “Altyapı ve Teknik Yeterlilik” boyutunda da turizm eğitilmiş yöneticilerin (5,9685) turizm eğitimi almayan yöneticilere (5,6995) göre memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### **5.2.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Faktör analizi sonrasında ortaya çıkan boyutların birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin bağımlılığını ve şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık ve diğ., 2007: 199).

Korelasyon analizi, metrik özellikler taşıyan iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymada yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır ve “r” harfi ile ifade edilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 160). Korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bu analiz ile iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusuna cevap aranır (Sungur, 2005: 116). Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 25’te aktarılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında tüm değişkenler arasındaki korelasyonların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Tablo 26’e bakıldığında, araştırmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan müşteri değeri boyutları ile endüstriyel müşteri memnuniyeti boyutları arasında pozitif ve orta derecede güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Müşteri değeri boyutlarından, endüstriyel müşteri memnuniyeti boyutları ile ilişkisi en yüksek olanlar ise ekonomik değer ve hizmet değeri olduğu görülmektedir. Bu açıdan en yüksek ilişkiye sahip boyutlar ise ekonomik değer boyutu ile fiyatlandırma ve ödeme boyutu olarak görülmektedir ( $r=0,668$ ;  $p < 0,01$ ).

**Tablo 26**  
**Araştırmada Yer Alan Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler*	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) Satış Desteği ve Teknik Servis	1														
(2) Taşıma ve Teslimat Süreci	,712	1													
(3) Altyapı ve Teknik Yeterlilik	,682	,657	1												
(4) Satış Personeli	,694	,593	,590	1											
(5) Ürün Memnuniyeti	,670	,522	,570	,625	1										
(6) Sipariş İşleme Süreci	,676	,716	,677	,613	,516	1									
(7) Fiyatlandırma ve Ödeme	,652	,638	,703	,547	,578	,662	1								
(8) İlişki Değeri	,632	,516	,654	,556	,546	,554	,626	1							
(9) Hizmet Değeri	,614	,558	,695	,536	,547	,504	,662	,642	1						
(10) Sembolik Değer	,505	,422	,539	,456	,531	,504	,578	,510	,513	1					
(11) Ekonomik Değer	,625	,529	,665	,564	,557	,506	,668	,653	,667	,552	1				
(12) İşbirliği ve Esneklik	,648	,480	,568	,515	,490	,421	,559	,589	,507	,438	,575	1			
(13) Ted. Güven	,586	,535	,617	,576	,554	,540	,577	,701	,535	,514	,629	,611	1		
(14) Ted. Bağlılık	,591	,591	,473	,493	,507	,431	,514	,514	,373	,512	,449	,679	,657	1	
(15) İletişim ve Bilgi Paylaşımı	,559	,441	,549	,485	,495	,511	,629	,621	,543	,637	,587	,676	,641	,631	1

\*Değişkenler arasındaki tüm korelasyonlar  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Dikkat çeken bir diğer ilişki ise hizmet değeri ile altyapı ve teknik yeterlilik (r=0,695; p<0,01). Bu değer, tedarikçi işletmelerin teknik kapasitesi ile hizmet algısının doğru orantılı olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan alıcı-tedarikçi ilişki kalitesine ilişkin boyutların da endüstriyel müşteri memnuniyeti boyutları ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir (p<0,01). Ancak boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi değişkenlerinin endüstriyel müşteri memnuniyeti ile olan ilişkilerinin, müşteri değerine nazaran daha düşük olduğu görülmektedir. A-T ilişkisi değişkenleri içerisinde işbirliği ve esneklik boyutunun, satış desteği ve teknik servis boyutu ile ilişkisinin yüksek olduğu görülmektedir (r=0,648; p<0,01). Boyutlar arasındaki bir diğer ilişki de tedarikçiler duyulan güven ile tedarikçi işletmelerin altyapı ve teknik kapasiteleri arasındadır (r=0,617; p<0,01). Bu ilişki, işletmenin sahip olduğu kalite belgeleri, ar-ge faaliyetleri gibi unsurları geliştirmesinin onlara duyulan güveni de artıracığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

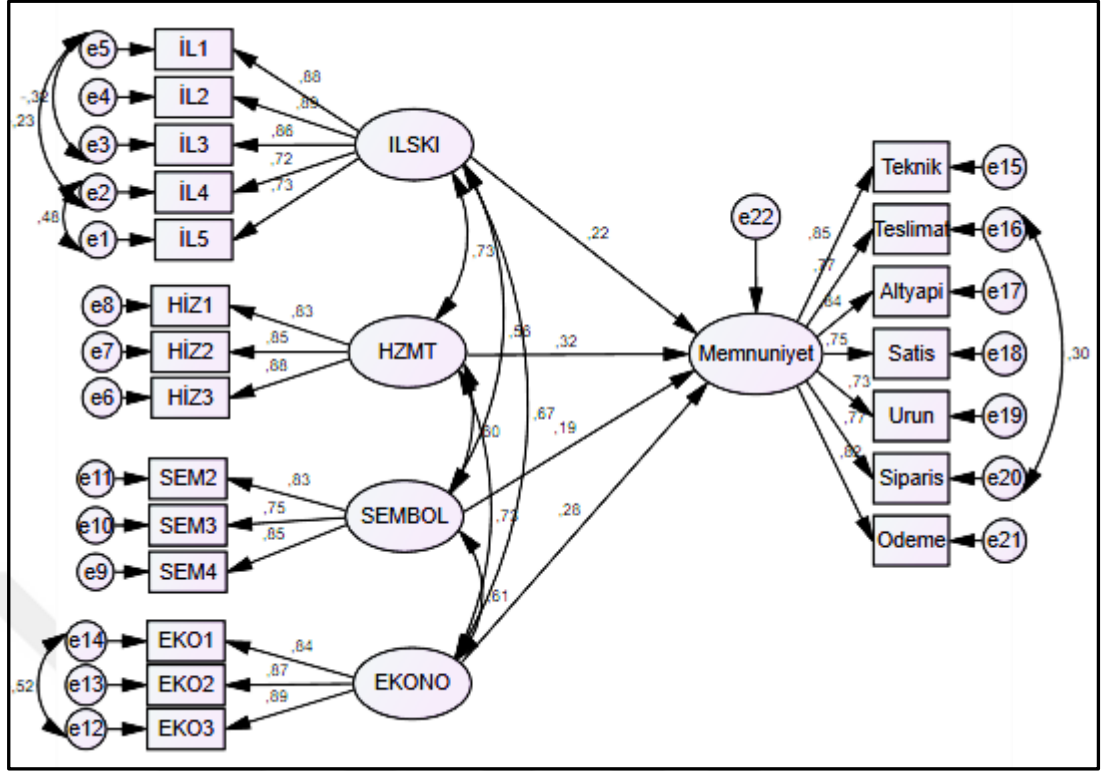
Literatürde aralarındaki ilişki incelenen diğer boyutlar ise, A-T ilişki kalitesi boyutları ile müşteri değeri boyutlarıdır. Zira literatürdeki pek çok çalışma bu iki temel değişken arasında bir ilişkinin söz konusu olduğundan, hatta ilişki kalitesinin değer algısını olumlu yönde etkilediğinden bahsetmektedir. Korelasyon analizi sonuçları, A-T ilişki kalitesi ile müşteri değeri boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (p<0,01). Burada tedarikçilere duyulan güven ile ilişki değeri arasındaki korelasyon katsayısı dikkat çekicidir (r=0,701; p<0,01). Esasında güven değişkeninin hem müşteri memnuniyeti hem de değer boyutları ile ilişkisinin yüksek olması, A-T ilişkileri çerçevesinde güven ortamının ne denli önemli olduğunu da ortaya koymaktadır. İlişkisi diğer boyutlara göre güçlü bir diğer değişkenler de iletişim ve bilgi paylaşımı ile sembolik değerdir (r=0,637; p<0,01). Burada karşılıklı iletişim ve bilgi paylaşım düzeyi arttıkça çalışılan tedarikçiler ilişkisinin sembolik değeri artıracığı ifade edilebilir.

#### 5.2.4. Hipotez Testlerine İlişkin Yapısal Model (Yol Analizi) Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesi, sürekli ya da süreksiz, bir ya da daha fazla bağımsız değişken ile sürekli ya da süreksiz bir ya da daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişki dizilerini test eden istatistiksel test topluluğudur. Doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi, yapısal eşitlik modelinin özel türleridir (Ullman, 2015: 681). Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde de yapısal eşitlik modellemesinin bir türü olan yol analizinden yararlanılmıştır. Yol analizi, iki veya daha çok değişken arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesinde, doğrudan ve doğrudan olmayan ilişkilerin karşılaştırılmasında kullanılan ve çoklu regresyon ile yakından ilişkisi olan bir tekniktir (Meydan ve Şeşen, 2011: 27).

Araştırma kapsamında oluşturulan yapısal model, literatür taraması ve teorik çerçeve kısmında aralarında ilişki olduğu önceki çalışmalarla ortaya konulan değişkenler arasında oluşturulmuştur. Bu kapsamda öncelikle alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ile müşteri değerinin endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin ortaya konması amacıyla doğrulayıcı faktör analizinde model uygunluğu tespit edilen faktörlerin ortalama puanları üzerinden yeni gizil değişkenler oluşturularak analiz yapılmıştır. Yapısal modellerde yer alan gözlenen değişkenler, ölçme arcına ait maddeler (ifadeler) olabileceği gibi faktör ortalamaları da olabilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 339). Nitekim literatürde bu şekilde oluşturulan yapısal modellerin yer aldığı çalışmalar da mevcuttur (Meydan ve Basım, 2015).

İlk olarak oluşturulan yapısal model algılanan müşteri değerinin endüstriyel müşteri memnuniyetine etkisine yöneliktir. Yapılan analize ilişkin yol analizi sonuçları Şekil 36'da gösterilmektedir. Şekil 36'ya bakıldığında, algılanan müşteri değeri boyutlarının tamamının endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı etki ürettiği görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde,  $\chi^2/df$  (3,215) değeri ile RMSEA değerinin (0,080) kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Modele ilişkin RMR (0,039), IFI (0,927) ve GFI (0,859) değerleri de kabul edilebilir uyum değerlerine sahiptir.



Uyum Değerleri:  $\chi^2/df$ : 3,215; RMR: 0,039; RMSEA: 0,080; IFI: 0,927; CFI: 0,927; GFI: 0,859

**Şekil 36. Algılanan Müşteri Değerinin Endüstriyel Müşteri Memnuniyetine Etkisine İlişkin Yol Diyagramı**

Yol analizinin yorumlanmasında doğrudan nedenler yol katsayıları olarak adlandırılmaktadır. Bu yol katsayıları geleneksel regresyon analizindeki “ $\beta$  (Beta)” değerleri ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bununla birlikte yol analizinin sonuçlarına ilişkin detaylar, standardize edilmiş beta katsayılar, standart hata değerleri, t değerleri ve istatistiksel olarak anlamlılıklar (p) tablolarında yer almaktadır.

Yol analizine ilişkin sonuçlar Tablo 27’de gösterilmektedir. Algılanan müşteri değerinin endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerindeki açıklayıcılığına ilişkin  $R^2$  değeri incelendiğinde, % 77’lik bir etkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu değer, algılanan müşteri değerinin endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Algılanan müşteri değerinin alt boyutlarına ilişkin beta değerleri incelendiğinde tüm alt boyutların endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir ( $p<0,0001$ ). Tüm alt boyutların anlamlı etkisi olması dolayısıyla algılanan müşteri değerinin endüstriyel müşteri memnuniyetini etkilediğine dair oluşturulan **H<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 27**  
**Algılanan Müşteri Değerinin Endüstriyel Müşteri Memnuniyetine Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları**

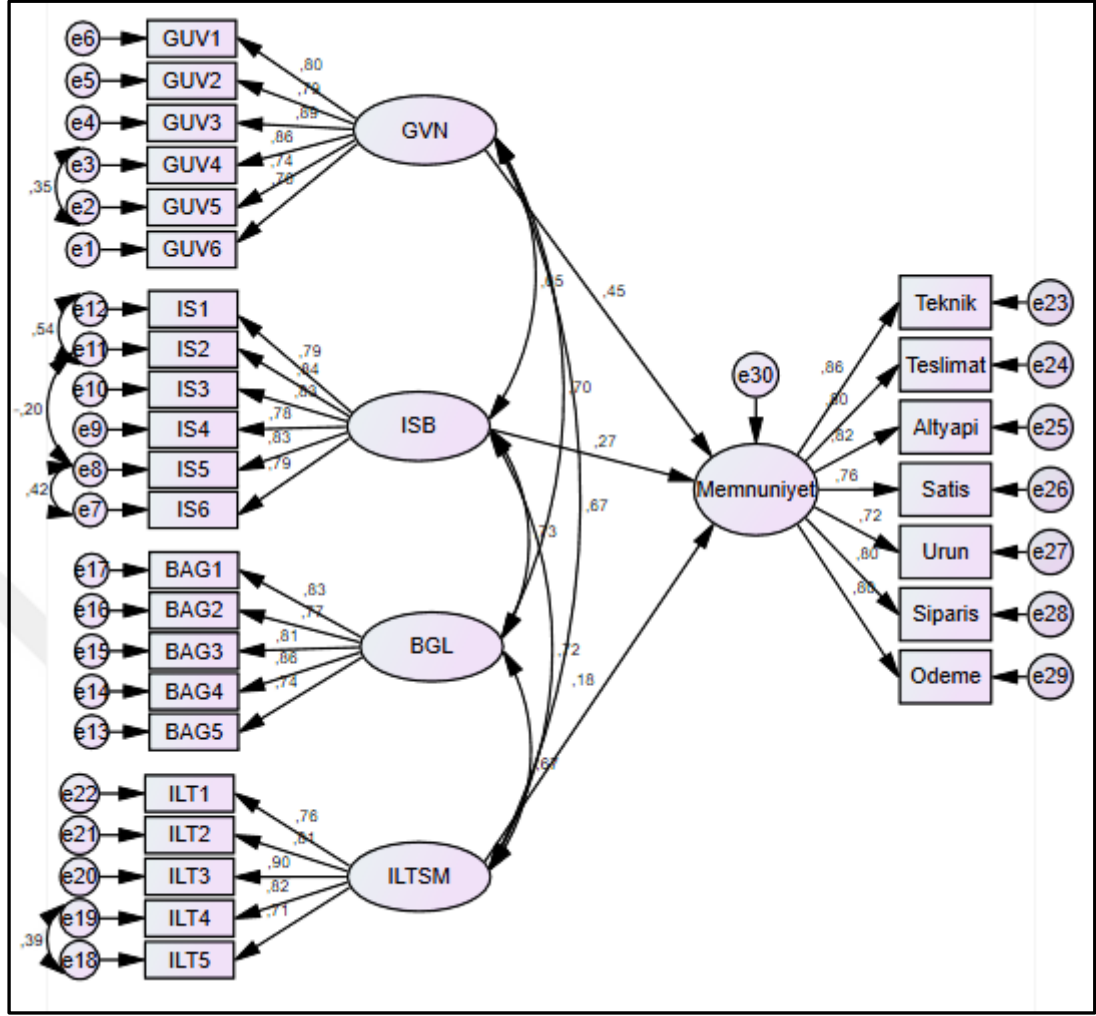
Hipotezler	R <sup>2</sup>	Beta (β)	Std. hata	t değeri	p değeri
İlişki Değeri → End. Müşteri Mem.	0,77	0,224	0,063	3,853	<b>0,000*</b>
Sembolik Değer → End. Müşteri Mem.		0,193	0,058	3,765	<b>0,000*</b>
Ekonomik Değer → End. Müşteri Mem.		0,279	0,050	4,554	<b>0,000*</b>
Hizmet Değeri → End. Müşteri Mem.		0,316	0,282	4,646	<b>0,000*</b>

\* $p<0,000$  düzeyinde anlamlıdır.

Müşterinin algıladığı değer alt boyutlarına ilişkin beta değerlerine bakıldığında, toplam açıklayıcılık üzerinde en yüksek etkiyi hizmet değerinin ürettiği görülmektedir ( $\beta=0,316$ ;  $p<0,000$ ). Aynı şekilde ilişki değeri ( $\beta=0,224$ ), sembolik değer ( $\beta=0,193$ ) ve ekonomik değer ( $\beta=0,279$ )'e ilişkin beta değerlerinin de istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir ( $p<0,000$ ). Bu değerler neticesinde algılanan müşteri değerinin alt boyutlarının müşteri memnuniyetini etkilediğine dair oluşturulan **H<sub>1a</sub>**, **H<sub>1b</sub>**, **H<sub>1c</sub>** ve **H<sub>1d</sub>** hipotezleri de kabul edilmiştir.

Araştırmada ikinci olarak oluşturulan yapısal model, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerindeki açıklayıcılığını incelemeye yöneliktir. Bu amaçla oluşturulan modele ilişkin yol diyagramı Şekil 37'de gösterilmektedir. Oluşturulan yol modelinin uyum değerlerine bakıldığında,  $\chi^2/df$  (2,710) değerinin iyi uyum değerine sahip olduğu görülmektedir. RMSEA (0,072) RMR (0,060), IFI (0,920) değerlerinin ise kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.





Uyum Değerleri:  $\chi^2/df$ : 2,710; RMR: 0,060; RMSEA: 0,072; IFI: 0,920; CFI: 0,919; GFI: 0,832

### Şekil 37. Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesinin Endüstriyel Müşteri Memnuniyetine Etkisine Yönelik Yol Diyagramı

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerindeki açıklayıcılığına yönelik olarak gerçekleştirilen yol analizinin sonuçları Tablo 28’de sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi değişkenlerinin endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde % 65 açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir.

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi değişkenlerinden güven, endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde en yüksek açıklayıcılığa sahip değişken olarak görülmektedir ( $\beta=0,452$ ;  $p<0,001$ ). Buradan hareketle güvenin endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğuna yönelik geliştirilen  $H_{2a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla birlikte, tedarikçilerle işbirliği ( $\beta=0,267$ ;  $p<0,001$ ) ile iletişim ve bilgi paylaşımı ( $\beta=0,184$ ;  $p<0,007$ ) alt boyutlarının da endüstriyel müşterilerin memnuniyetleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu Tablo 28’de yer alan değerlerden anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda geliştirilen **H<sub>2b</sub>** ve **H<sub>2c</sub>** hipotezleri de kabul edilmiştir.

**Tablo 28**  
**Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesinin Endüstriyel Müşteri Memnuniyetine Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları**

Hipotezler	R <sup>2</sup>	Beta ( $\beta$ )	Std. hata	t değeri	p değeri
Ted. Güven → End. Müşteri Mem.	0,65	0,452	0,076	6,808	<b>0,001*</b>
Ted. İşbirliği → End. Müşteri Mem.		0,267	0,052	3,977	<b>0,001*</b>
İlet.ve Bil. Pay. → End. Müşteri Mem.		0,184	0,066	2,699	<b>0,007*</b>
Ted. Bağlılık → End. Müşteri Mem.		0,043	0,073	0,590	0,555

*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.*

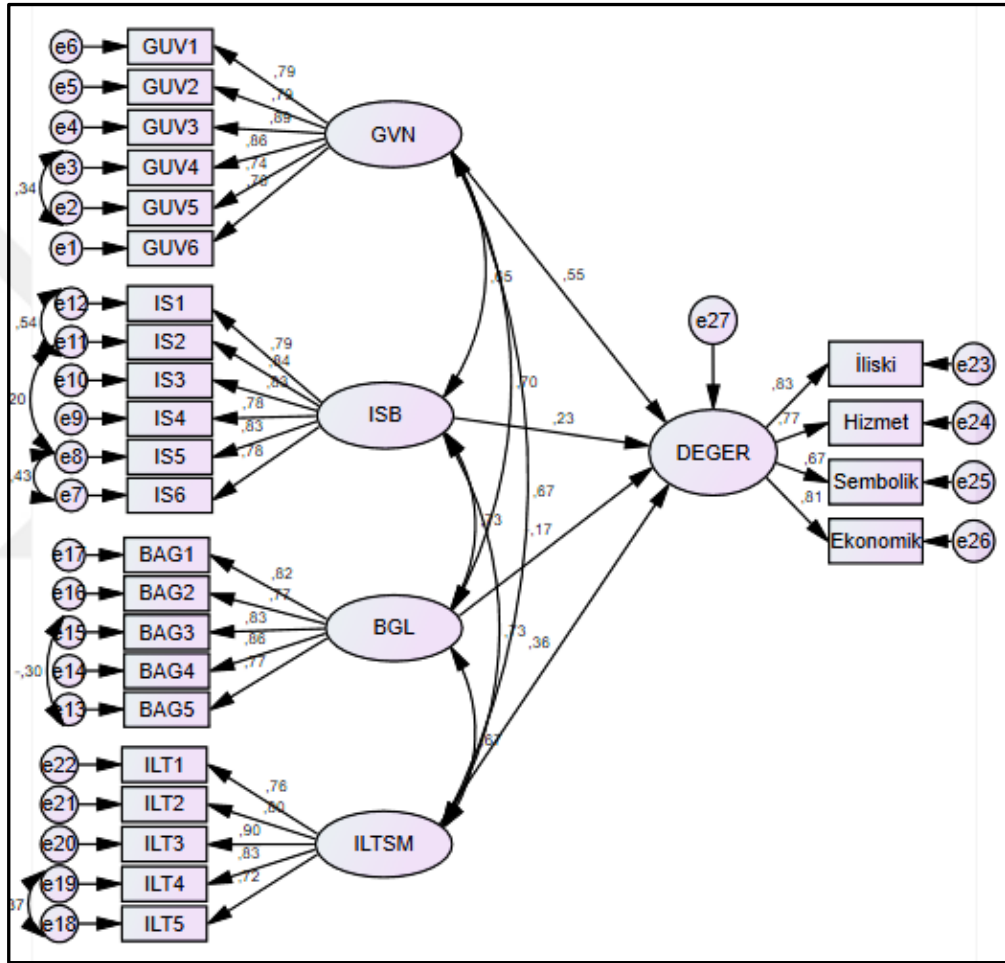
A-T ilişki kalitesi boyutlarında tedarikçilere bağlılık boyutunun ise endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığa sahip olmadığı anlaşılmaktadır ( $\beta=0,043$ ;  $p>0,05$ ). Bu nedenle tedarikçilere duyulan bağlılığın endüstriyel müşteri memnuniyetini etkilediğine dair oluşturulan **H<sub>2a</sub>** hipotezi **reddedilmiştir**.

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin alt boyutlarından güven, işbirliği, iletişim ile işbirliği ve bilgi paylaşımı boyutları endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığa sahipken ( $p<0,05$ ). Tedarikçilere duyulan bağlılığın memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ( $p>0,05$ ) anlaşılmıştır. Bu nedenle, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin endüstriyel müşteri memnuniyetini etkilediğine dair oluşturulan **H<sub>2</sub>** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin algılanan değer üzerindeki etkisi de incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla oluşturulan yapısal modele ilişkin yol diyagramı Şekil 38’de, analiz sonuçlarına ilişkin detaylar ise Tablo 29’de aktarılmıştır. Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin algılanan müşteri değeri üzerindeki etkisinin sınındığı yol analizinin  $\chi^2/df$  (2,853) değeri, iyi uyum değerine sahiptir.

Modele ilişkin RMSEA (0,076), RMR (0,061), GFI (0,856) ve IFI (0,922) değerlerinin ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Oluşturulan yol analizinde, müşteri değerinin doğrulayıcı faktör analizinde doğrulanan boyutlarının ortalamaları alınarak analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi boyutlarının algılanan değer üzerinde % 78 düzeyine bir açıklayıcılık değerine sahip olduğu görülmektedir.



Uyum Değerleri:  $\chi^2/df$ : 2,853; RMR: 0,061; RMSEA: 0,076; IFI: 0,922; CFI: 0,928; GFI: 0,856

Şekil 38. Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesinin Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Diyagramı

A-T ilişki kalitesi alt boyutlarının algılanan müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına ilişkin beta ve t değerleri ile anlamlılık düzeyleri Tablo 29’da görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, algılanan değer üzerinde açıklayıcılığı en yüksek olan alt boyutun güven olduğu görülmektedir ( $\beta=0,547$ ;  $p<0,000$ ). Bunu iletişim alt boyutu ( $\beta=0,364$ ;  $p<0,014$ ) ile işbirliği ( $\beta=0,233$ ;  $p<0,001$ ) izlemektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında geliştirilen **H<sub>3a</sub>**, **H<sub>3b</sub>** ve **H<sub>3d</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 29**  
**Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesinin Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları**

Hipotezler	R <sup>2</sup>	Beta ( $\beta$ )	Std. hata	t değeri	p değeri
Ted. Güven → Algılanan Müşteri Değeri	0,78	0,547	0,072	7,626	<b>0,000*</b>
Ted. İşbirliği → Algılanan Müşteri Değeri		0,233	0,049	3,253	<b>0,001*</b>
Ted. Bağlılık → Algılanan Müşteri Değeri		-0,173	0,063	-2,445	<b>0,014*</b>
İlet. Ve Bil. Paylaşımı → Alg. Müşteri Değ.		0,364	0,060	5,181	<b>0,000*</b>

*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.*

Tablo 28’de dikkat çekici bir diğer bulgu ise tedarikçilere duyulan bağlılığın algılanan müşteri değeri üzerinde negatif bir etkiye sahip olmasıdır ( $\beta= -0,173$ ;  $p<0,014$ ). Ancak değer üzerindeki etkisine yönelik yol katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle **H<sub>3c</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin alt boyutlarının tümünün birden endüstriyel müşterilerin değer algısı üzerindeki etkilerine yönelik beta değerlerinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin algılanan müşteri değeri üzerinde etkili olduğuna dair geliştirilen **H<sub>3</sub>** hipotezi de analiz sonucunda kabul edilmiştir.

**Tablo 30**  
**Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirmesi**

HİPOTEZLER	SONUÇ
<b><i>H<sub>1</sub>: Algılanan müşteri değeri endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.</i></b>	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>1a</sub> : Algılanan ilişki değeri endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>1b</sub> : Algılanan sembolik değer endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>1c</sub> : Algılanan ekonomik değer endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>1d</sub> : Algılanan hizmet değeri endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
<b><i>H<sub>2</sub>: Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.</i></b>	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>2a</sub> : Tedarikçilere duyulan güven endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>2b</sub> : Tedarikçilerle işbirliği endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>2c</sub> : Tedarikçilerle iletişim ve bilgi paylaşımı endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>2d</sub> : Tedarikçilere duyulan bağlılık endüstriyel müşteri memnuniyetini etkiler.	<b>Reddedildi.</b>
<b><i>H<sub>3</sub>: Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi algılanan müşteri değerini etkiler.</i></b>	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>3a</sub> : Tedarikçilere duyulan güven algılanan müşteri değerini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>3b</sub> : Tedarikçiler ile işbirliği algılanan müşteri değerini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>3c</sub> : Tedarikçilere duyulan bağlılık algılanan müşteri değerini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>
H <sub>3d</sub> : Tedarikçiler ile iletişim ve bilgi paylaşımı algılanan müşteri değerini etkiler.	<i>Kabul Edildi.</i>

## TARTIŞMA

Araştırma kapsamında otel işletmeleri endüstriyel bir müşteri olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Bu bağlamda, başta otel işletmelerinin tedarikçilerinden duyduğu memnuniyet düzeyi belirlenmeye çalışılmış, ardından tedarikçileri ile aralarındaki ilişki ve onlardan algıladıkları değerlerin memnuniyetleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları, otel işletmelerinin endüstriyel anlamda memnun bir müşteri olmalarında bir diğer deyişle tedarikçilerinden satın aldıkları mal ve hizmetlerden tatmin olmalarında yedi temel kriterin etkili olduğunu göstermektedir. Bu kriterler içerisinde otel işletmelerinin en çok önem atfettikleri üç temel husus ise, satın alma sonrasında tedarikçilerinin sunduğu teknik destek ve hizmetler, ürün ve hizmetlerin teslimat süreçleri ile tedarikçilerinin altyapılar ve teknik yeterlilikleridir. Sipariş işleme süreci, ürün kalitesi, ödeme koşulları ve tedarikçi işletme personeli ise memnuniyetlerine etkili olan diğer faktörler olarak ortaya çıkmıştır.

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçeğinde yer alan boyutların ortalamalarına bakıldığında, otel işletmelerinin genel olarak tedarikçilerinden memnun olduğu ifade edilebilir. Nitekim endüstriyel alıcılar olarak otel işletmeleri tedarikçilerinden önemli miktarlarda mal ve hizmet alan işletmeler olarak ifade edilebilir. Bu noktada her bir işletmenin tedarikçilerini değerlendirme kriterleri farklılık gösterse de memnuniyet için kritik olan bu süreçlerde, tedarikçilerine tanıdıkları bazı opsiyonların olduğu belirtilmelidir. Hata ve fire opsiyonları olarak ifade edilebilecek bu hususlarda, her işletmenin belirli bir tolerans aralığı bulunmaktadır. Nitekim bunların sık sık aşıldığı veya hiç yerine getirilmediği durumlarda mevcut tedarikçi, otel işletmesinin tedarikçi portföyünden çıkarılmaktadır. Bu durum, önemli bir müşteri konumunda olan otellerin kaybedilmemesi noktasında tedarikçi işletmelerin önemli ölçüde gayret gösterdiklerinin bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda bu durum, otel tedarikçileri piyasasında yaşanan rekabetin bir sonucu olarak da değerlendirilebilir.

Endüstriyel müşteri memnuniyetinin ölçümü ile ilgili olarak belirli çalışmalarda farklı boyutlandırmaların yapıldığı ifade edilmişti. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçekte ilk kez altyapı ve teknik yeterlilik boyutuna yer verilmiştir. Esasında teknik yeterlilik,

Homburg ve Rudolph (2001)'un çalışmasında yer almaktadır. Ancak bu boyut altında yer alan ifadeler bakıldığında, tedarikçilerin teknik kapasitesinden ziyade verdikleri satış sonrası hizmetlere yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmada ise altyapı ve teknik yeterlilik, tedarikçi işletmelerin sahip oldukları kalite belgeleri, üretim standartları, ar-ge faaliyetleri, donanım ve teknik kapasiteleri gibi çok daha geniş bir ölçekte ele alınmıştır. Bu noktada Gündüz (2014)'ün çalışmasının yönlendirici olduğu ifade edilmelidir. Gündüz (2014), özellikle küresel ölçekteki işletmelerin tedarikçilerini değerlendirmelerinde teknik yeterliliğin ilk sıralarda yer aldığını ifade etmektedir. Aynı zamanda otel satın alma yöneticileri ile yapılan görüşmelerde de teknik altyapının önemi sıklıkla dile getirilen bir husus olarak ön plana çıkmıştır.

Bu çerçevede oluşturulan altyapı ve teknik yeterlilik boyutunun otel işletmeleri tarafından oldukça önemsendiği anlaşılmıştır. Boyutta yer alan ifadelerin içsel tutarlılığının yüksek olduğu ve DFA ile de oluşturulan yapının otel işletmeleri açısından uygunluğu onaylanmıştır. Literatüre bakıldığında, endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçümüne yönelik çalışmalarda altyapı ve teknik yeterliliğin yer almadığı görülmüştür (Eroğlu, 2005; Schellhase, Hardock ve Ohlwein, 2000; Rosomme, 2003; Homburg ve Rudolph, 2001). Bu durumun literatür açısından bir eksiklik olduğu söylenebilir. Endüstriyel müşteri memnuniyetine ilave edilen altyapı ve teknik yeterlilik boyutunun bu şekliyle literatürdeki bu açığı kapatmaya yönelik anlamlı bir katkı sunduğu düşünülmektedir.

Endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçekleri ile ilgili olarak literatürde yer alan bir diğer karmaşıklık ise boyutlar bazındadır. Nitekim endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçümüne yönelik bazı çalışmalarda “İlişkilerin Kalitesi”, “Güvenilir Olma”, “İletişim” ve “Bilgi Paylaşımı” gibi bazı boyutların yer aldığı görülmektedir (Homburg ve diğ., 2001; Rosomme, 2003; Caceres ve Paparoidamis, 2007; Tosun ve Emirza, 2014). Ancak literatür incelendiğinde, söz konusu bu boyutların esasında alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi değişkenleri olduğu görülmektedir (Wilson, 1997; Lages ve diğ., 2005; Tektaş ve Kavak, 2010; Solmaz, 2012). Araştırmada kullanılan ölçekle, literatürdeki bu karışıklığın giderilmesine yönelik bir katkı yapılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, oluşturulan ölçekte yer alan boyutlar otel işletmeleri özelinde müşteri memnuniyetini inceliyor olsa da endüstriyel müşteri memnuniyeti ölçümünde yer alması gereken boyutlara ilişkin rafine

bir ölçüm aracı da sunmaktadır. Bu açıdan oluşturulan yeni ölçeğe ilişkin DFA sonuçları da bu haliyle ölçeğin yapısını doğrulamaktadır.

Araştırmada incelenen bir diğer değişken ise alıcı-tedarikçi ilişki kalitesidir. Alıcı-tedarikçi ilişkileri özellikle endüstriyel pazarlarda önemi daha fazla ön plana çıkan konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda otel işletmeleri açısından tedarikçiler ile ilişkilerde kritik değişkenlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları, otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkilerini “Güven”, “İşbirliği”, “Bağlılık” ve “İletişim” boyutları etrafında geliştirdiklerini göstermiştir. Ortaya çıkan bu yapının, literatürdeki önceki çalışmalarla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin ölçümüne yönelik olarak belirtilmesi gereken kritik bir husus da kullanılan ölçekte “Tatmin” boyutuna yer verilmemesidir. Bunun nedeni, önceki araştırmalarda yer alan “Tatmin” boyutunun içerik olarak, endüstriyel bir alıcı olarak tedarikçiden duyulan memnuniyetin dışında ilişkiden duyulan memnuniyete yönelik ifadelerle daha yoğun yer verilmesidir. Nitekim alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi değişkenlerinin neler olması gerektiği konusu da literatürde netlik kazanmamıştır. Öyle ki bazı araştırmalarda tatmin, bir boyut olarak yer alırken (Dwyer ve Oh, 1987; Palmer ve Bejou, 1994; Walter ve diğ., 2003), tatmine yer vermeyen çalışmaların da olduğu görülmektedir (Kumar ve diğ., 1995; Jap ve diğ., 1999; Ndusibi, 2004; Halis ve Türkay, 2010).

Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin ölçümünde işbirliği ve esneklik boyutu, bu araştırmada ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır. Esasında tedarikçiler ile işbirliği ve onların esnekliklerine ilişkin ifadeler, Selnes (1998)’ın çalışmasında “tedarikçi işletmelerin bağlılığı” altında Huntley (2006) de ise amaç birliği ve partnerlik boyutunda yer aldığı görülmektedir. Bu araştırma kapsamında, otel işletmelerinin yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve Solmaz (2012)’ın çalışması da referans alınarak “İşbirliği ve Esneklik” yeni bir ilişki kalitesi değişkeni olarak ölçekte ayrıca ele alınmıştır. Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan yapı ise literatürde otel işletmeleri üzerine yürütülen önceki çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir (Tektaş, 2009; Tektaş ve Kavak, 2010; Solmaz, 2012; Solmaz, 2015).

Otel işletmelerinin değer algıları dört boyutlu bir ölçekle incelenmiştir. Ölçekte yer alan hizmet değeri, ilişki değeri ve ekonomik değerin endüstriyel pazarlar üzerinde yürütülen



önceki çalışmalarda yer aldığı görülmektedir (Liu ve diğ., 2005; Sanchez ve diğ., 2006; Gounaris ve diğ., 2007). Bu araştırma kapsamında ise nihai tüketici pazarlarında sıklıkla karşılaşılan ancak endüstriyel pazarlar açısından ele alınmayan “Sembolik Değer” boyutu ölçeğe ilave edilmiştir. Endüstriyel anlamda Büyükkırlı (2011)’in çalışmasında imaj değeri olarak ifade ettiği bu boyut, satın alma yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesine şekillendirilmiştir. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin bu şekliyle otel işletmeleri açısından uygun olduğunu göstermiştir. Bu durum, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tedarikçilerini seçerken, sektörün öncü ve bilinen firmaları olmalarına dikkat ettiği ve diğer oteller tarafından çalışılan tedarikçiler olmalarının da önemli olduğu göstermektedir. Zira bu durum, otel işletmelerinin risk almaktan çekindikleri ve daha pratik çözümlere yöneldiklerini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen önemli bulgular arasında, otel işletmelerinin kat hizmetleri bölümü tedarikçileri ile yiyecek-içecek bölümü tedarikçilerini ayrı ayrı değerlendirme eğiliminde olmadıklarının tespit edilmesidir. Otel işletmelerinin gelir getirici iki önemli bölümü olan kat hizmetleri ve F&B müşterilerine sundukları ürün ve hizmetler itibariyle önemli ölçüde birbirlerinden farklılaşmaktadır. Öyle ki yiyecek-içecek üretiminde otel işletmesi, et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, alkollü-alkolsüz içecek ya da sebze-meyve tedarikçileri gibi çok farklı tedarikçiler ile çalışırken, kat hizmetleri bölümünde buklet ürün, tekstil ürünleri, mobilya, elektronik cihaz tedarikçileri gibi tedarikçiler ile çalışmaktadır. Araştırmanın başlangıcında her iki grubun taşıma ve teslimat, sipariş işleme gibi süreçlerinin farklılaşacağı ve bu nedenle yöneticilerin değerlendirmelerinin de her iki grup için farklı olacağı düşünülmüştür. Ancak her iki gruba verilen puanlamalar arasında yapılsan eşleştirilmiş t-testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Bu bulgu otellerin tedarikçilerini, malzeme grubu değişmeksizin aynı kriterlerle ile değerlendirdiğini göstermektedir.

Araştırmanın teorik çerçeve kısmında ifade edildiği üzere ilk olarak otel işletmelerinin algıladığı değerın müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi sınanmıştır. Bu amaçla oluşturulan yol analizinin uyum iyiliği değerleri, iki değişken arasında literatürde var olan nedenselliğin otel işletmeleri örneğinde de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, müşteri değeri boyutlarının endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerinde % 77’lik bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu önemli bir

orandır. Alt boyutlar bazında ise hizmet değeri ( $\beta=0,316$ ) ile ekonomik değerin ( $\beta=0,279$ ), en yüksek etkiye sahip iki değişken olduğu görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin daha ürün ve hizmetler için ödediklerinin karşılığını fazlası ile aldıkları durumlarda memnuniyet düzeylerinin de artacağını göstermektedir. Sembolik değer ve ilişki değerinin nispeten daha az etkili olmalarının nedeni ise otel işletmelerinin daha rasyonel hareket etmeleri olabilir. Nitekim sembolik değer ile ilişki değeri, daha soyut kavramlar olmakla birlikte, ekonomik değer ve hizmet değeri sonuçları daha net algılanan iki kavramdır. Bu bağlamda endüstriyel alıcıların rasyonel hareket ettiği tezinin bu bulgularla da desteklendiği söylenebilir.

Elde edilen bu bulgular, aynı zamanda müşteri memnuniyet ile müşteri değeri arasında nihai tüketiciler pazarında var olduğu tespit edilen (Fornell ve diğ., 1996; Oh, 1999; Cronin, Brady ve Hult, 2000; Tam, 2004; Kuo, Wu ve Deng, 2009) ilişkinin endüstriyel pazarlar açısından da geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Endüstriyel pazarlama literatüründe değer müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini vurgulayan çok sayıda çalışma olmasına karşın (Woodruff, 1997; Lapierre, 2000; Ulaga, 2003) bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ampirik olarak doğrulayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırma bulgularının bu alana anlamlı bir katkı yaptığı ifade edilebilir.

Elde edilen bu bulgular tedarikçi işletmeler açısından da önem arz etmektedir. Zira otel işletmelerinin memnuniyeti üzerinde değer algılarının oldukça önemli bir etkisi söz konusudur. Bu durum, tedarikçi işletmelerin rakiplerine kıyasla daha nitelikli ürün ve hizmet sunmalarını bir gereklilik haline getirdiği gibi, ilişkiler konusunda da titiz olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu kapsamdan hem satış öncesi hem de satış sonrasında tedarikçi işletmeler otel işletmelerinin bir müşteri olarak yanlarında olduklarını hissettirmeli, onların istek ve ricalarını yerine getirme hususunda özen göstermelidir. Otel işletmelerini devamlı müşteri haline getirme noktasında değer yaratan faaliyetlerde bulunmaları, ilişkinin devamlılığı açısından pozitif sonuçlar doğuracaktır.

Endüstriyel müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenen bir diğer değişken de alıcı-tedarikçi ilişki kalitesidir. Bu amaçla oluşturulan yol analizinde A-T ilişki kalitesinin memnuniyet üzerinde % 65 düzeyinde bir açıklayıcılığının olduğu görülmektedir. A-T ilişki kalitesinin alt boyutlarında ise söz konusu açıklayıcılık üzerinde en etkili değişkenin “Güven” olduğu görülmektedir. Bu bulgu Doney ve Cannon (1997) ile Selnes (1998)’in

çalışması ile parallik göstermektedir. Güven, alıcı-tedarikçi ilişki değişkenleri arasında tüm çalışmalarda önemi ortak olarak vurgulanan bir husustur. Bu açıdan güven, otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkilerinde de anahtar bir role sahiptir. Öyle ki tedarikçiye duyulan güven arttıkça, otel işletmesinin memnuniyet düzeyi de artmaktadır. Otel işletmeleri üzerinde yürütülen önceki araştırmalarda da güven, en önemli ilişki kalitesi değişkeni olarak tespit edilmiştir (Halis ve Türkay, 2010; Solmaz, 2012). Bu araştırmanın bulguları da söz konusu diğer araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Memnuniyet üzerinde anlamlı etkiye sahip diğer boyutlar ise “İşbirliği ve Esneklik” boyutu ile “İletişim ve Bilgi Paylaşımı” boyutudur. Bu bulgular, tedarikçi işletmelerin otel işletmesinin arzu ve isteklerine uygun üretim yapma eğiliminde olmalarının ya da kritik konularda otel ile işbirliği yapmalarının otel işletmelerinin memnuniyetini artıracağını ortaya koymaktadır. İletişim ve bilgi paylaşımı da tedarikçilerin önemsemesi gereken bir diğer değişkendir. Bu anlamda rakip otellere ilişkin bilgilerin, piyasadaki eğilimlerin ya da müşterilere ilişkin otel işletmesi ile sürekli ve düzenli bilgi alışverişi içinde olmaları, müşterilerinin kendilerinden duyduğu memnuniyete katkı sağlayacaktır. Otel işletmelerinin tedarikçilerini stratejik birer bilgi kaynağı olarak görmeleri (Türkay ve diğ., 2011) bu hususun önemini daha net açıklamaktadır.

A-T ilişki kalitesi boyutlarından yalnızca “Bağlılık” boyutunun memnuniyet üzerinde anlamlı bir etki üretmediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Bağlılık, esasında alıcı-tedarikçi ilişki kalitesini inceleyen pek çok araştırmada bir alt değişken olarak ele alınsa da pazarlama literatüründe bağlılık, müşteri memnuniyetinin bir öncülü değil, en önemli çıktılarında biri olarak ifade edilmektedir (Fornell ve diğ., 1996; Hallowell, 1996; Kandampully ve Suhartanto, 2000; Bowen ve Chen, 2001; Yıldız, 2013). Bu durum, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesine ilişkin literatürde var olan ilişkinin memnuniyet ayrı bir değişken olarak ele alındığında anlamsız olmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan, iletişim ve bilgi paylaşımı boyutlarının da tatmin üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Doney ve Cannon, 1997; Selnes, 1998; Bejou, Ennew ve Palmer, 1999; Sanzo ve diğ., 2003). Bu araştırmanın bulguları da söz konusu araştırmalarla paralellik göstermektedir. Bununla birlikte, araştırmada tatmin boyutunun çok daha kapsamlı ele alınması açısından sonuçların endüstriyel pazarlar açısından fikir verici olduğu söylenebilir.

Son olarak alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin algılanan değer üzerindeki etkisi sınanmıştır. Bulgular, A-T ilişki kalitesinin müşterinin algıladığı değeri % 78 oranında açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, A-T ilişki kalitesinin alt boyutlarının tümünün algılanan müşteri değeri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Tektaş (2009) ile Tektaş ve Kavak (2010)'ın çalışmaları ile örtüşmektedir.

Değer algısı üzerinde en yüksek etkiye sahip boyutun ise “Güven” olduğu görülmektedir. İşbirliği ve esneklik ile iletişim boyutları da otel işletmelerinin değer algısını pozitif yönde etkilemektedir. Bu noktada güvenin en etkili değişken olması, tedarikçiler açısından otel işletmelerinde güven duygusu yaratmalarının ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Zira hem müşteri memnuniyetinde hem de değer algısında güvenin önemi oldukça büyüktür.

Dikkat çekici bir diğer husus ise A-T ilişki kalitesi boyutlarından bağlılığın, değer algısı üzerinde negatif etki üretmesidir. Bu durum, esasında tedarikçileri ile uzun yıllar çalışan otel işletmelerinin beklentilerinin yükseldiği, kendilerine ayrıcalıklı hizmet sunulmasını istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Zira araştırma kapsamında tedarikçileri ile çalışma sürelerine göre otel işletmelerinin değer algılarında anlamlı bir farklılığın olduğu da tespit edilmiştir. Bu bulgu ile bağlılığın negatif etkilemesi hususu esasında paraleldir. Çünkü otel işletmesinin tedarikçi ile çalışma süresi arttıkça esasında algıladığı değer yükselmektedir. Ancak bu durum uzun vadede ayrıcalıklı hizmet alma düşüncesinin de otellerde hâkim olmaya başlamasına neden olmaktadır. Bu nedenle, uzun yıllar ilişki içinde oldukları otel işletmelerine ürün ve hizmet satarken veya ilişkiler konusunda tedarikçi işletmelerin, yeni müşterilerine nazaran daha titiz davranmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Turizm endüstrisi dünya çapında gelişme eğilimini sürdürmektedir. Günümüzde 1 milyarı aşan uluslararası seyahatlerin 2030 yılında 1,5 milyara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu gelişme, turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin de gelişimini hızlandırmaktadır. Turizmin diğer disiplinler ile olan ilişkileri de dikkate alındığında, gelişmenin yalnızca turizm endüstrisi ile sınırlı kalmayacağı aşikârdır. Zira turizmi besleyen çok sayıda sektör söz konusudur. Ulaşım, yiyecek-içecek, tekstil, inşaat, bilim gibi çok farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, esasında turizm işletmelerinin tedarikçileri konumundadır. Otel işletmeleri de söz konusu bu tedarikçilerden mal ve hizmet alan önemli bir endüstriyel alıcı konumundadır. Turizmin gelişimi ile birlikte otel işletmelerinin sayıca artışı da hem pazarın hacminin hem de alıcı sayısının, tedarikçi işletmeler açısından daha da önemli hale gelmesini sağlamaktadır.

Endüstriyel alıcılar olarak değerlendirilen otel işletmelerinin sayıca artmasına rağmen, onları endüstriyel bir müşteri olarak ele alıp inceleyen çalışmaların sayısının çok sınırlı olması, bu alandaki literatür eksikliğini ortaya koymakla birlikte, tedarikçi işletmelerin bilgi elde edebileceği kaynakların da yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu araştırma ile otel işletmeleri endüstriyel bir alıcı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Amaç, her ne kadar otel işletmelerinin satın alma eğilimlerini ortaya koymak olmasa da modern pazarlama düşüncesinde işletmelerin temel hedefi olarak ifade edilen müşteri memnuniyeti olgusunun otel işletmelerindeki tezahürü hakkında bir bakış açısı ortaya koyabilmektir. Bu amaçla gerçekleştirilen saha çalışması ile otel işletmeleri ve tedarikçileri arasındaki ilişkilere akademik bir perspektiften yaklaşılmış ve memnuniyetlerinde etkili olan faktörlerin neler olduğu, ilişkilerin kalitesi ile değer bu husustaki etkilerinin boyutu ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ve müşteri değerinin otel işletmelerinin endüstriyel bir müşteri olarak memnuniyetlerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında ilişkisi araştırılan değişkenlerin, farklı endüstri kollarında çeşitli işletmeler üzerinde uygulandığı görülmüştür. Buna karşın endüstriyel müşteri memnuniyetini bu çalışmadaki kadar kapsamlı ele alıp inceleyen herhangi bir çalışmaya yapılan literatür taramasında rastlanmamıştır. Aynı zamanda endüstriyel pazarlar açısından müşteri değeri, ilişki kalitesi ve müşteri memnuniyeti kavramlarını birlikte ele

alıp inceleyen bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu hususlarda araştırmanın endüstriyel pazarlama literatürüne önemli bir katkı sunduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda nihai pazarlar açısından geçerliliği ispat edilen değer-müşteri memnuniyeti ilişkisinin endüstriyel pazarlar açısından geçerliliği de bu araştırmayla doğrulanmıştır.

Değer ve ilişki kalitesinin müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemesi, tedarikçi işletmelerin otel işletmeleri ile kurdukları ya da kuracakları iş ilişkilerde odaklanmaları gerektiği noktalar açısından bir fikir vermektedir. Bu açıdan tedarikçi işletmelerin, kendi altyapı, donanım ve teknik yeterliliklerini geliştirmelerinin yanı sıra, sipariş işleme, teslimat, satış sonrası destek ve hizmetler, ödeme koşulları ve otel yöneticileri ile iletişim gibi hususlarda etkin ve verimli bir çalışma sistemi kurmalarının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca tüm bu süreçlerde rakiplerinden farklı olarak otellere artı değer yaratacak ürün ve hizmet kombinasyonları oluşturmalarının önemi de dikkatten uzak tutulmamalıdır. Bunların dışında otel tedarikçilerine yönelik bazı öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkilerinde ve değer algılarında “Güven” en kritik rolü oynayan faktördür. Bu nedenle, öncelikle otel işletmelerinin kendilerine güven duymalarını sağlayacak bir ilişki geliştirmeleri gerekmektedir.
- Tedarikçiler ile otellerin çalışma sürelerinin genellikle uzun olması, onların devamlı birer müşteri olduklarını göstermektedir. Devamlı müşteriler ise modern pazarlama anlayışında ulaşılması beklenen en üst hedeflerden biridir. Tedarikçi işletmelerin devamlı bir müşteri kazanma düşüncesini göz önünde bulundurarak, ilişkiye hassasiyetle yaklaşmaları, otel işletmesini kazanmak açısından faydalı olacaktır.
- Otel işletmeleri, tedarikçiler açısından önemli bir endüstriyel alıcıdır. Bu nedenle, otel işletmelerinin memnuniyetinin sağlanması açısından nihai pazarlardaki müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının otel işletmeleri açısından da uygulanmasının müşteriye elde tutma ve memnun etme noktasında tedarikçilere önemli katkılar sunacağı ifade edilebilir.
- Tedarikçi işletmelerin ürün ve hizmet tasarım süreçlerinde, otel işletmeleri ile sürekli iletişim halinde olmaları, nihai ürün ortaya konulmadan önce karşılıklı mutabakat sağlamalarının onlar için faydalı olacağı söylenebilir.

- Tedarikçiler arasındaki rekabet durumu dikkate alındığında, otel işletmelerine ürün ve hizmet sağlamada, katma değer yaratacak unsurları daha fazla önemsemeleri gerektiği daha net görülecektir. Bu bağlamda aynı ürün ve hizmeti daha ekonomik bir şekilde otele sağlamaları ya da satış öncesi ve sonrası verdikleri hizmetlerde mutlaka rakiplerinden daha nitelikli hizmet üretmeleri gerekmektedir.

Şüphesiz ki bir araştırmada ilgili her değişkenin incelenmesi ya da bir olgunun tüm yönleri ile ortaya konması mümkün değildir. Bu araştırmada araştırmacının maddi gücü ve araştırma imkânları çerçevesinde şekillenmiştir. Bu bağlamda çalışmada yalnızca turizm işletmelerinden otellere yer verilebilmiştir. Ancak turizm endüstrisinde yiyecek-içecek, seyahat, rekreasyon ve eğlence işletmeleri gibi çok sayıda işletme türü bulunmaktadır. Söz konusu ilişkilerin turizm endüstrisindeki farklı işletme gruplarında uygulanması da turizmde endüstriyel müşteri memnuniyeti olgusunun açıklanmasına katkıda bulunacaktır.

Bu araştırmada memnuniyet olgusu, genel hatlarıyla ve otel işletmeleri özelinde incelenmiştir. Bu ölçekten hareketle otel işletmelerinin bölümlerine özgü spesifik çalışmalarında yapılması mümkün olabilecektir. Aynı zamanda tedarikçi işletmelerden memnuniyet yalnızca satın alma yöneticilerinin bakış açısından değerlendirilmiştir. Bölüm yöneticileri ile satın alma yöneticilerinin her ikisinden alınacak yanıtların incelenmesi ve karşılaştırılması ile farklı sonuçlara ulaşmak da mümkün olabilir.

Son olarak, bu araştırmada endüstriyel müşteri memnuniyetini etkileyen yalnızca iki değişken olan alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ve müşteri değeri incelenmiştir. Ancak literatürde şikâyet yönetimi ve fiyatlandırma politikaları gibi memnuniyeti etkileyen çok farklı değişkenler söz konusudur. Farklı araştırmalarda bu değişkenlerin de endüstriyel pazarlardaki durumu ortaya konulabilir. Benzer şekilde endüstriyel müşteri memnuniyetinin sonuçlarına ilişkin de yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Pazar payı, karlılık ve bağlılık gibi önemli sonuçları ile birlikte endüstriyel müşteri memnuniyetinin incelenmesi, endüstriyel pazarlar açısından kavramın sınırlarını ortaya çıkarmada anlamlı katkılar sunabilecektir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- ALBAUM, G., E. DUERR and J. STRANDSKOV (2005), “International Marketing and Export Management”, Prentice Hall Inc. New York, USA.
- ALBAYRAK, Ali Sait (2006), “Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın-Dağıtım, Ankara.
- ALTUNIŞIK, R., R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU ve E. YILDIRIM (2007), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ALTUNIŞIK, Remzi., Ş. ÖZDEMİR ve Ö. TORLAK. (2006), “Modern Pazarlama”, Değişim Yayınları, İstanbul.
- ANDAÇ, Faruk, (2013), “Turizm Hukuku”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ARIKAN, Rauf (2007), “Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama”, Asil Yayın-Dağıtım, Ankara.
- ARSLAN, F. Müge (2012), “Endüstriyel Pazarlama: Rekabetsel Yaklaşım”, Beta Yayınları, İstanbul.
- ARSLAN, Oğuz (2012-b), “Türkiye’de Kamu Kesimi” içinde “Kamu Maliyesi”, (Edt. Ş. Tosunoğlu ve Y. T. Ergül), Anadolu Üniversitesi Yayınları, AÜ Yayın No: 2570, AÖF Yayın No: 1540, s. 42-65.
- ASSAEL, Henry (1990), “Marketing, Principles & Strategy”, Dryden Press Publishing, USA.
- BALCI, Ali (2001), “Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler”, Pegem A Yayınları, Ankara.
- BALTA, Nezihe Figen (2006), “Endüstriyel Pazarlama, Örgütsel Pazarlamanın Tüketim Ürünleri Pazarlamasından Farklı Yönleri”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BATMAN, Orhan (2015), “Otel İşletmelerinin Yönetimi”, Değişim Yayınları, İstanbul.



- BATMAN, Orhan ve Hüseyin SOYBALI (2009), “Otel İşletmeleri”, içinde “Turizm İşletmeleri”, (Editörler: Şehnaz DEMİRKOL ve Burhanettin ZENGİN), Değişim Yayınları, İstanbul.
- BATMAN, Orhan ve Murat DOĞDUBAY (2010), “Konaklama İşletmelerine Genel Bakış” içinde “Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri”, (Edt. Burhanettin ZENGİN), Değişim Yayınları, İstanbul.
- BATMAN, Orhan ve Nazif DEMİR (2015), “Otel İşletmeleri” içinde “Turizm İşletmeleri”, (Edt. Burhanettin ZENGİN ve Şehnaz DEMİRKOL), Değişim Yayınları, İstanbul.
- BERKOWITZ, E. N., R. A. KERIN, S. W. HARTLEY and W. RUDELIUS (1994), “Marketing”, 4. Edition, Richard D. Irwin Inc. USA.
- BINGHAM, Frank G. Jr. and RAFFIELD, Barney T. III. (1990), “Business to Business Marketing Management”, Richard D. Irwin Inc., USA.
- BLYTHE, Jim (2006), “Marketing”, SAGE Publications, New York, USA.
- BOWIE, David and Francis BUTTLE (2004), “Hospitality Marketing”, Butterworth-Heinemann Inc. UK.
- CAN, Abdullah (2013), “SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- CEMALCILAR, İlhan (1999), “Pazarlama, Kavramlar-Kararlar”, Beta Yayınları, İstanbul.
- CHRISTOPHER, M. G. (1992), “Logistics and Supply Chain Management”, Pitman Publishing, London, UK.
- ÇELİK, H. Eray ve V. YILMAZ (2013), “Lisrel 9.1. ile Yapısal Eşitlik Modellemesi”, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇİLİNGİRTÜRK, Ahmet Mete (2011), “İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi”, Seçkin Yayınları, Ankara.
- ÇOKLUK, Ömay, G. ŞEKERCİOĞLU ve Ş. BÜYÜKÖZTÜRK (2014), 3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

- DENİZER, Dündar (2005), “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DIBB, Sally, L. SIMKIN, W. M. PRIDE and O. C. FERRELL (2001), “Marketing, Concepts and Strategies”, 4. European Edition, Houghton Mifflin Company, New York, USA.
- DİNÇER, Füsün İstanbullu, S. M. ERTUĞRAL ve S. Ç. OĞUZ (2010), “Seyahat İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi” içinde “Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi” (Edt: Ş. Demirkol ve M. Halis), Değişim Yayınları, İstanbul.
- DİNLER, Zeynel (2006), “İktisada Giriş”, 12. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- DWYER, F. Robert and John F. TANNER (2002), “Business Marketing: Connecting Strategy, Relationship and Learning”, 2. Edition, McGraw-Hill Irwin, USA.
- ECER, Ferhat H. ve CANITEZ, Murat (2004), “Pazarlama İlkeleri, Teori ve Yaklaşımlar”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ELLIS, Nick (2011), “Business to Business Marketing, Relationship, Networks & Strategies”, Oxford University Press, UK.
- EROĞLU, Abdullah (2005a), “Faktör Analizi” içinde “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri” (Edt: Şerif KALAYCI), Asil Yayın-Dağıtım, Ankara.
- ERSOY, Nezihe Figen (2015), “B2B/ Endüstriyel Müşteri Davranışları ve Satın Alma Merkezi Analizi”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- EVANS, Martin, A. JAMAL and G. FOXALL (2010), “Consumer Behaviour”, 2. Edition, John Wiley and Sons Ltd. Publication, USA.
- FEINSTEIN, Andrew Hale and John M. STEFANELLI (2008), “Purchasing: Selection and Procurement for the Hospitality Industry”, John Wiley & Sons, Inc.
- FILL, Chris and K. E. FILL (2005), “Business to Business Marketing, Relationships, Systems and Communications”, Prentice Hall.
- FREDENDALL, Lawrence D. (2001), “Basics of Supply Chain Management”, APICS: The Educational Society for Resource Management, London, UK.
- GALE, Bradley T. (1994), “Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See”, The Free Press, New York.

- GEORGE, D. and MALLERY, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- GLINER, Jeffrey A., G. A. MORGAN ve N. L. LEECH (2015), “Uygulamada Araştırma Yöntemleri: Desen Analizi ve Bütünleştirilen Yaklaşım”, (Çeviri Editörü: Selahattin Turan), İkinci Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GREWAL, Dhruv and Michael LEVY (2010), “Marketing”, 2. Edition, McGraw-Hill Irwin, USA.
- GÜRİŞ, Selahattin ve M. ASTAR (2015), “Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik”, Der Yayınlar, Yayın No: 444, İstanbul.
- GÜRÜZ, Demet ve E. GÜREL (2006), “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HACIOĞLU, Necdet (2005), “*Turizm Pazarlaması*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HACIOĞLU, Necdet ve Cevdet AVCIKURT (2008), “Turistik Ürün Çeşitlendirmesi”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- HALİS, Muhsin (2008), “Toplam Kalite Yönetimi”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- HALİS, Muhsin (2010), “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları” içinde “Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi” (Edt: Ş. Demirkol ve M. Halis), Değişim Yayınları, İstanbul.
- HANDFIELD, R. B. and E. L. NICHOLS (1999), “Introduction to Supply Chain Management”, Prentice Hall Inc.
- HUTT, Michael D. and Thomas W. SPEH (2010), “Business Marketing Management, B2B”, 10. Edition, South-Western Cengage Learning, Canada.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi (2008), “Pazarlama Yönetimi”, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi ve Remzi ALTUNIŞIK (2010), “Tüketici Davranışları”, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi ve Ü. ALNIAÇIK (2014), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- KAĞNICIOĞLU, Hakan (2012), “Ürün Tasarımı ve Üretim Süreci Seçimi” içinde “Üretim Yönetimi”, (Edt. Hakan KAĞNICIOĞLU), Anadolu Üniversitesi Yayınları, AÜ Yayın No: 2584, AÖF Yayın No: 1553, s. 54-83.
- KANDIR, Yılmaz, Y. BEYAZIT ve E. KARADENİZ (2007), “Turizm Yatırım Projelerinin Yönetimi, Değerlendirilmesi ve Finansmanı”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet (1997), “Uluslararası Pazarlama Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul.
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet (2005), “Pazarlama İlkeleri”, Literatür Yayınları, İstanbul.
- KARASAR, Niyazi (2009), “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara.
- KAYIŞ, Aliye (2005), “Güvenilirlik Analizi” içinde “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri” (Edt: Şerif KALAYCI), Asil Yayın-Dağıtım, Ankara.
- KERIN, Roger A, Steven W. HARTLEY and William RUDELIUS (2009), “Marketing”, McGraw-Hill Irwin, USA.
- KLEINALTENKAMP, M., W. PLINKE, I. WILKINSON and I. GEIGER (2015), “Fundamentals of Business to Business Marketing, Mastering Business Markets”, Springer Texts in Business and Economics, Germany.
- KOÇEL, Tamer (2007), “İşletme Yöneticiliği”, 11. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- KOTLER, Philip (1972), “Marketing Management Analysis Planning And Control”, Çeviren: Yaman ERDAL, Bilimsel Yayınlar Derneği.
- KOTLER, Philip (2000), “Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak”, Çeviren: Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOTLER, Philip (2001), “Marketing Management, Millenium Edition”, Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip (2003), “Marketing Management”, 11. International Edition, Prentice Hall, USA.
- KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG (2011), Principles of Marketing”, 14. Edition, Pearson Prentice Hall.

- KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER (2012), “Marketing Management”, 14. Edition, Pearson Prentice Hall.
- KOZAK, Meryem AKOĞLAN (2009), “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZLU, Cem M. (1982), “Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- KÖROĞLU, A. ve C. AVCIKURT (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında Tüketicie Değer Katan Şeyler (Customer Value)” içinde “Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C (Editörler: C. Avcıkurt, Ş. Demirkol ve B. Zengin), Değişim Yayınları, İstanbul.
- LAMBERT D. M., STOCK J. R., LİSA M. E., (1998), “Fundamentals of Logistics Management”, Boston: International Editions Mc Graw Hill.
- LOUDON, David, Robert STEVENS and Bruce WRENN (2005), “Marketing Management, Text and Cases”, Best Business Books, An Imprint of the Haworth Press, Inc. London, UK.
- MARSHALL, Greg W. and Mark W. JOHNSTON (2010), “Marketing Management”, International Edition, McGraw-Hill Irwin, USA.
- Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Bütçe Tasarısı (2015).
- MEYDAN, Cem Harun ve Harun ŞEŞEN (2011), “Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- MİRZE, S. Kadri (2010), “İşletme”, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- MONCZKA, Robert B., B. HANDFIELD, L. C. GIUNIPERO and J. L. PATTERSON (2009), “Purchasing and Supply Chain Management”, 4. Edition, South-Western Cengage Learning.
- MUCUK, İsmet (2004), “Pazarlama İlkeleri”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MUCUK, İsmet (2013), “Modern İşletmecilik”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MÜHLBACHER, H., L. DAHRINGER and H. LEIHS (1999), “International Marketing: A Global Perspective”, International Thomson Business Press, London, UK.

- NAUMANN, E. (1995), “Creating Customer Value”, Thomson Executive Press Publishing, UK.
- ODABAŞI, Yavuz (2000), “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ODABAŞI, Yavuz (2014), “Pazarlar ve Davranışlar”, içinde “*Pazarlama Yönetimi*”, (Edt. Z. Erdoğan ve E. Eroğlu), Anadolu Üniversitesi Yayınları, AÜ Yayın No: 2579, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1549, s. 52-74.
- ÖZEL, Çağrı Hale (2012), “Otelcilik Endüstrisi”, içinde “Otel İşletmeciliği” (Edt. Meryem Akoğlan KOZAK), Detay Yayıncılık, Ankara.
- PERÇİN, Nilüfer Şahin ve B. GÜZEL (2010), “Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi”, içinde “Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi” (Edt: Ş. Demirkol ve M. Halis), Değişim Yayınları, İstanbul.
- PORTER, Michael (2000), “Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri”, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- REICHHEALD, Fredrick F. and Thomas TEAL (1996), “The Loyalty Effect, Boston: Harvard Business School Press.
- SCHOELL, William and Joseph P. GUILTINAN (1988), “Marketing, Contemporary Concepts and Practices”, 3. Edition, Allyn and Bacon Inc., USA.
- SEKARAN, U. ve R. BOUGIE (2010), “Research Methods for Business, A Skill Approach”, John Wiley and Sons Publication Ltd., United Kingdom.
- SERÇEOĞLU, Neslihan (2015), “Otel İşletmelerinde Satın Alma, Tesellüm ve Depolama İşlemleri”, içinde “Otel İşletmeciliği” (Edt: A. Karaman, Edt. Yrd: K. Sayın), Eğitim Yayınevi, Konya.
- SEYMEN, Oya AYTEMİZ, Barış ERDEM ve Melike KARAGÖZ GÜL (2011), “Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi: Örnek Kat Hizmetleri Otomasyon Modülü”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SHEELA, A. M. (2002), “Economics of Hotel Management”, New Age International Publishers, New Delhi.
- SÖKMEN, Alptekin (2006), “Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği”, Detay Yayıncılık, Ankara.

- STEEL, Miranda (2001), "Wordpower Dictionary", New Edition, Oxford University Press.
- SUNGUR, O. (2005), "Korelasyon Analizi" içinde "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", (Edt: Şerif KALAYCI), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞİMŞEK, Hasan (2009), "Toplam Kalite Yönetimi", Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK, Ömer Faruk (2007), "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş", Ekinoks Yayınları, Ankara.
- TABACHNICK, Barbara G. and L. S. FIDELL (2015), "Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı" Altıncı Basımdan Çeviri (Çeviri Editörü: Mustafa BALOĞLU), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- TEK, Ömer Baybars (1999), "Pazarlama İlkeleri, Global ve Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları", Beta Yayınları, İstanbul.
- TEK, Ömer Baybars (2006), "Pazarlamada Değer Yaratmak", Hayat Yayınları, İstanbul.
- TEKİN, Vasfi Nadir (2009), "Pazarlama İlkeleri: Politikalar, Stratejiler, Taktikler", Seçkin Yayınları, Ankara.
- TİMUR, Mehmet Necdet ve Melih BAŞKOL (2013), "Tedarik Zinciri Yönetimi" içinde "Tedarik Zinciri Yönetimi", (Edt. Mehmet Necdet TİMUR ve Gülsen Serap ÇEKEROL), Anadolu Üniversitesi Yayınları, AÜ Yayın No: 2889, AÖF Yayın No: 1846, s. 24-47.
- Türk Dil Kurumu (1998), "Büyük Türkçe Sözlük", TDK Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2004), "İktisat Terimleri Sözlüğü", TDK Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2011), "Büyük Türkçe Sözlük", TDK Yayınları, Ankara.
- TÜRKSOY, Adnan (2015), "Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi", Detay Yayıncılık, Ankara.
- ULLMAN, Jodie B. (2015), "Yapısal Eşitlik Modellemesi" içinde "Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı" Altıncı Basımdan Çeviri (Çeviri Editörü: Mustafa BALOĞLU), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- ÜNÜSAN, Çağatay ve SEZGİN, Mete (2007), "Pazarlama İlkeleri", LiteraTürk Yayınları, İstanbul.

WRIGHT, Ray (2004), “Business to Business Marketing”, Prentice Hall.

YAZICIOĞLU, Y. ve S. ERDOĞAN (2007), “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri” Detay Yayıncılık, Ankara.

YERELİ, Ahmet Burçin (2012), “Türkiye’de Merkezi Yönetim Bütçeleme Süreci” içinde “Devlet Bütçesi”, (Edt. T. MOĞOL), Anadolu Üniversitesi Yayınları, AÜ Yayın No: 2582, AÖF Yayın No: 1551, s. 118-145.

YÜKSELEN, Cemal (2001), “Pazarlama, İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar”, Detay Yayıncılık, Ankara.

YÜKSELEN, Cemal (2008), “Pazarlama, İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar”, Detay Yayıncılık, Ankara.

ZIMMERMAN, Alan and J. BLYTHE (2013), “Business to Business Marketing Management, A Global Perspective”, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.



## ***Sürelî Yayınlar***

- ABDUL, Waheed Kareem, S. S. GAUR and L. N. PENALOZA (2012), “The Determinants of Customer Trust in Buyer–Seller Relationships: An Empirical Investigation in Rural India”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, pp. 303-313.
- AKBULUT, Onur (2012), “Avrupa Müşteri Memnuniyet İndeksi: Antalya’da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otellerin Müşterileri Üzerinde Uygulaması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss. 91-108.
- AKTURAN, Ulun (2009), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Alma Fonksiyonunun Değişen Karakteri: Stratejik Satın Alma”, *Öneri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 31, ss. 103-111.
- AKYILDIZ, Murat (2004), “Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’deki Kullanım Biçimleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, ss. 1-22.
- ALBAUM, Gerald, Kenneth G. BAKER, George C. HOZIER ve Robert D. ROGERS (2002); “Smoking Behavior, Information Sources, and Consumption Values of Teenagers: Implications for Public Policy and Other Intervention Failures”, *The Journal of Consumer Affairs*, Cilt 36, Sayı 1, s. 50-76.
- AL-SABBAHY, Hesham Z., Y. EKINCI and M. RILEY (2004), “An Investigation of Perceived Value Dimensions: Implications for Hospitality Research”, *Journal of Travel Research*, Vol. 42, pp. 226-234.
- ALTUNTAŞ, Ceren ve Okan TUNA (2009), “Endüstriyel Hizmet Satın Alma Süreci Ve Lojistik Merkezler: Bir İçerik Analizi Uygulaması”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı 9, ss. 21-41.
- ANDERSON, E. and B. WEITZ (1990), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, 8(4), pp. 310-23.
- ANDERSON, Eugene W. and Mary W. SULLIVAN (1993), “The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms”, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 125-143.

- ANDERSON, Eugene W., Claes FORNELL and Donald R. LEHMANN (1994), “Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66.
- ANDERSON, J. C. ve A. J. NARUS (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships”, *Journal of Marketing*, 54(1) pp. 42-58.
- ANDERSON, J.C., JAIN, D.C. and CHINTAGUNTA, P.K. (1993), “Customer value Assessment in Business Markets: a State-of-Practice Study”, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-29.
- ANDERSON, Paul F. and Terry M. CHAMBERS (1985), “A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 7-23.
- ANDERSON, Rolph E. (1973), “Consumer Satisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 38-44.
- ARLI, Erdal (2013), “Marina İşletmeciliğinde İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Tekrar Satın Alma Niyeti, Tavsiye Etme Niyeti ve Memnuniyet Üzerindeki Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, ss. 61-76.
- ARMUTLU, Can Erkin (2006), “İlişkisel Pazarlamanın Teorik Temelleri: Etkileşim ve Şebeke Yaklaşımları”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, s. 1-16.
- ASKARIAZAD, Mohammad Hossein and Nazila BABAKHANI (2015), “An Application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in Business to Business (B2B) Context”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 17-31.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, ss. 1-13.
- ATAMAN, Göksel (2002), “Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme”, *Öneri Dergisi*, Cilt 5 Sayı 17, ss. 35-42.

- AULAKH, Preet, S. and Masaaki KOTABE (1993), “An Assessment of Therotical and Methodological Development in International Marketing: 1980-1990”, *Journal of International Marketing*, Vol. 1, No. 2, pp. 5-28.
- AVCIKURT, Cevdet, Ahmet KÖROĞLU, Murat DOĞDUBAY and Mehmet SARIOĞLAN (2010), “Analysis for Applicability of Supplier Selection Techniques in Hotel Business, According to Operation of Supply Chain Management”, VIII. International Logistics and Supply Chain Congress (4-5 November 2010), İstanbul, ss. 262-271.
- BAGOZZI, Richard, P. (1975) “Marketing as Exchange”, *The Journal of Marketing*, Vol. 39 (October), pp. 32-39.
- BARNES, James G. and Ronald McTAVISH (1983), “Segmenting Industrial Markets by Buyer Sophistication”, *European Journal of Marketing*, Vol. 17 Issue. 6.
- BARNEY, Jay B. (2012), “Purchasing, Supply Chain Management And Sustained Competitive Advantage: The Relevance Of Resource-Based Theory”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48, No. 2, pp. 1-6.
- BARTELS, Robert (1951), “Can Marketing Be A Science ?”, *The Journal of Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 319-328.
- BAŞARAN, Ümit ve R. AKSOY (2015), “Algılanan Fayda ve Fedakârlık Bileşenlerinin Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 15, Sayı 3, ss. 379-399.
- BAŞTUĞ, Sedat ve Durmuş A. DEVECİ (2013), “Endüstriyel Satın Alma Davranışı: Gemi Kiralama (Çarter) Hizmetlerine Özgü Bir Endüstriyel Satın Alma Modeli Önerisi”, *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(2) s. 77-102.
- BAUMOL, W. J. (1957), “On The Role of Marketing Theory”, *The Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 4, pp. 413-418.
- BAYNAL, Kasım ve Emrah YÜZÜGÜLLÜ (2013), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Analitik Ağ Süreci İle Tedarikçi Seçimi Ve Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 42, Sayı 1, ss 77-92.
- BAYUK, Nedim ve Ferit KÜÇÜK (2007), “Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, ss. 285-292.

- BECKMAN, Theodore N. (1939), "Size of the Industrial Market", *Journal of Marketing*, Vol. 4, No. 1, pp. 36-38.
- BEHARA, Ravi S. Gwen F. FONTENOT and Alicia GRESHAM (1995), "Customer Satisfaction Measurement and Analysis Using Six Sigma", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 9-18.
- BEJOU, D., C. T. ENNEW and A. PALMER (1998), "Trust, Ethics and Relationship Satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 4, pp. 170-175.
- BERNHARDT, K. L., N. DONTU and P. A. KENNETT (2000), "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability", *Journal of Business Research*, Vol. 47, pp. 161-171.
- BOKSBERGER, Philipp E. and Lisa MELSEN (2011), "Perceived Value: a Critical Examination of Definitions, Concepts and Measures for the Service Industry", *Journal of Service Marketing*, Vol. 25, No. 3, pp. 223-240.
- BORA, Buket ve R. ALTUNIŞIK (2012), "Ölçeklerde Kategori İsimlendirmesinin Ölçüm Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", 4. Uluslar Arası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı, Makedonya.
- BOWEN, John T. and Shiang-Lih CHEN (2001), "The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaciton", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13. No. 5, pp. 213-217.
- BRUGGEN, van G. H., M. KACKER, C. NIEUWLAAT (2005), "The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationships in Marketing Channels", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.22, pp. 141-158.
- CACERES, Ruben Chumpitaz and Nicholas G. PAPAROIDAMIS (2007), "Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, Iss. 7/8, pp. 836-867.
- CADOTTE, Ernest R., Robert B. WOODRUFF and Roger L. JENKINS (1987), "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 305-314.

- CANNON, Joseph P. and William D. PERRAULT, Jr. (1999), “Buyer-Seller Relationships in Business Markets”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 439-460.
- CARDOZO, Richard N. (1965), “An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2 No. 3, pp. 244-249.
- CARDOZO, Richard N. And James W. CAGLEY (1971), “Experimental Study of Industrial Buyer Behavior”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 329-334.
- CARPENTER, Jason M. and Ann FAIRHURST (2005), “Consumer shopping value, Satisfaction, and Loyalty for Retail Apparel Brands”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 256-269.
- CERAN, Yunus ve Ali ALAGÖZ (2007), “Lojistik Maliyet Yönetimi: Lojistik Maliyetler ve Lojistik Maliyet Muhasebesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, ss. 153-175.
- CHEN, C-F. (2008), “Investigating Structural Relationships Between Service Quality, Perceived Value, Satisfaction, and Behavioral Intentions for Air Passengers: Evidence from Taiwan”, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(4), pp. 709–717.
- CHIU, C-M., C-C. CHANG, H-L CHENG and Y-H FANG (2009), “Determinants of Customer Repurchase Intention in Online Shopping”, *Online Information Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 761-784.
- CHOFFRAY, Jean-Marie and Gary L. LILIEN (1978), “Assessing Response to Industrial Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, No. 42, pp. 20-31.
- CHRISTIAN, Richard C. (1958), “New Horizons for Industrial Marketing Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 68-69.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. and Carol SURPRENANT (1982), “An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, *Special Issue on Causal Modeling*, Vol. 19, No. 4, pp. 491-504.
- CHURCHILL, Gilbert A. ve J. P. PETER (1984), “Research Design Effects on The Reliability of Rating Scales: A Meta Analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, No. 4, s. 360-375.

- CLAYCOMB, Cindy and G. L. FRANKWICK (2010), "Buyer's Perspectives of Buyer-Seller Relationship Development", *Industrial Marketing Management*, (39): 252-263.
- CONVERSE, Paul D. (1945), "Development of The Science of Marketing: An Exploratory Survey", *The Journal of Marketing*, Vol. 10, No.1, pp. 14-23.
- COOPER, M. C., D. M. LAMBERT and J. D. PAGH (1997), "Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics", *The International Journal Of Logistics Management*, Vol. 8, Is. 1, pp. 1-14.
- COOPER, Martha C. and L. M. ELLRAM (1993), "Characteristic of Supply Chain Management and Implication for Purchasing and Logistic Strategy", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 13-24.
- COŞAR, Yeşim (2008), "Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 45-56.
- CRONIN, J. Joseph Jr. and Steven A. TAYLOR (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68.
- CRONIN, J. Joseph Jr. and Steven A. TAYLOR (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 125-131.
- CRONIN, Joseph J. Jr., Michael K. BRADY and G. Thomas M. HULT (2000), "Assesing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments", *Journal of Retailing*, 76 (2), pp. 193-218.
- CROOM, Simon, Pietro ROMANO and Mihalis GIANNAKIS (2000), "Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, pp. 67-83.
- CROSBY, L. A., K. R. EVANS and D. COWLES (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 68-81.

- CROTTS, John C. and G. B. TURNER (1999), “Determinants of Intra-Firm Trust in Buyer-Seller Relationships in the International Travel Trade”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 2/3, pp. 116-123.
- CROXTON, K. L., S. J. GARCIA-DASTUGUE, D. M. LAMBERT and D. S. ROGERS (2001), “The Supply Chain Management Process”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, Is. 2, pp. 13-36.
- ÇAĞLIYAN, Vural (2009), “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 3, ss. 461-479.
- ÇATI, Kahraman ve Cenk Murat KOÇOĞLU (2008), “Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, ss. 167-188.
- ÇELİK, Mücahit (2012), “Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Üzerine Adıyaman Üniversitesi Yemekhanesinde Bir Uygulama”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 5, Sayı 10, ss. 30-54.
- ÇELİK, Orhan (1999), “Küreselleşme Sürecinde Firmalararası Stratejik İşbirliği”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 54 Sayı 1, ss. 23-40.
- ÇİFTYILDIZ, Saim Saner ve N. SÜTÜTEMİZ (2007), “Tüketici İlgisinin Marka Bağlılığına Etkisi”, *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), ss. 37-55.
- DANAHER, Peter J. and Vanessa HADRELL (1996), “A Comparison of Question Scales Used for Measuring Customer Satisfaction”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 4-26.
- DAVRAS, Gonca MANAP ve M. KARAATLI (2014), “Otel İşletmelerinde Tedarikçi Seçimi Sürecinde AHP ve BAHP Yöntemlerinin Uygulanması”, *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, s. 87-112.
- DAY, Ellen, Richard J. FOX and Sandra M. HUSZAGH (1988), “Segmenting The Global Market For Industrial Goods: Issues And Implications”, *International Marketing Review*, Vol. 5, No. 3.

- DAY, George S. (1994), "Capabilities of Market-Driven Organizations", *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No.4, pp. 37-52.
- DEMİR, F. O. ve Y. KIRDAR (2006), "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM", *Review of Social, Economic and Business Studies*, Vol. 7/8, s. 293-308.
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan CEYLAN (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, Cilt 10, Sayı 2, ss. 139-150.
- DEMİREL, Yavuz (2007), "Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi", *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13): 1, s. 56-81.
- DEMİREL, Yavuz ve Zeliha SEÇKİN (2008), "Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, ss. 189-202.
- DEMİRGİL, Hakan, H. ÜNLÜ, A. SEZGİN, O. SUNGUR ve M. A. DULUPÇU (2016), "Alanya Turizm Sektöründe Kümelene ve Ağyapı Analizi", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, ss. 25-41.
- DEMİRHAN, Dilek (2002), "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss. 117-124.
- DESMET, Pieter, K. OVERBEEKE and S. TAX (2001), "Designing Products with Added Emotional Value: Development and Appllcation of an Approach for Research through Design", *An International Journal for All Aspects of Design*, Vol. 4, No. 1, pp. 32-47.
- DESPHANDE, Rohit, FARLEY, John, U. ve WEBSTER, Frederick E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.
- DODDS, W. B., MONROE, K. and GREWAL, D. (1991), "Effects of Price, Brand and Store Information on Buyers' Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28 No. 3, pp. 307-19.



- DOĞDUBAY, Murat (2005), “Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, s. 82-106.
- DONEY, M. Patricia and J. P. CANNON (1997), “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51.
- DWYER, F. R., P. H. SCHURR, S. OH (1987), “Developing Buyer-Seller Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.
- EGGERT, A and W. ULAGA (2002), “Customer-Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(2/3): 107-118.
- ELLRAM, L. M. and M. C. COOPER (1990), “Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 1, No.2, pp. 1-10.
- EMEL, Gül Gökay, Çağatan TAŞKIN ve Gökhan DENİZ (2004), “Tedarik Zinciri Yönetimi: Otomotiv Sektöründe Bir Araç Rotalama Uygulaması”, *Öneri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 21, ss. 59-70.
- ERASLAN, İ. H., M. BULU ve İ. BAKAN (2008), “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulama”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, ss. 1-35.
- EREN, Selim Said ve A. ERGE (2012), “Marka Güveni, Marka Memnuniyeti Ve Müşteri Değerinin Tüketicilerin Marka Sadakati Üzerine Etkisi”, *Journal of Yaşar University*, 26 (7): 4455-4482.
- EROĞLU, Ergün (2005), “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Dergisi*, Cilt 34, Sayı 1, ss. 7-25.
- ERSÖZ, S., N. YAMAN ve B. BİRGÖREN (2008), “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Verilerin Yapay Sinir Ağları ile Modellenmesi ve Analizi”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, No. 4, s. 759-767.
- EYMEN, U. Erman (2007), “Tedarik Zinciri Yönetimi”, *Kalite Ofisi Yayınları*, Yayın No: 14. [www.kaliteofisi.com](http://www.kaliteofisi.com), Erişim Tarihi: 24.03.2015.

- FAWCETT, S. E., G. M. MAGNAN and M. W. McCARTER (2008), "Benefits, Barriers and Bridges to Effective Supply Chain Management", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 1, pp. 35-48.
- FECIKOVA, Ingrid (2004), "An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 1, pp. 57-66.
- FERRELL, O. C. and LUCAS, George, H. (1987), "An Evaluation of Progress in the Development of a Definition Marketing", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 15, No.3, pp. 12-23.
- FIOL, Luis J. Callarisa, Enrique Bigne ALCANIZ, Miguel A. Moliner TENA ve Javier Sanchez GARCIA (2009), "Customer Loyalty in Clusters: Perceived Value and Satisfaction as Antecedents", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 16, pp. 276-316.
- FLINT, Daniel J., R. B. WOODRUFF and S. F. GARDIAL (1997), "Customer Value in Industrial Marketing Relationships", *Industrial Marketing Management*, (26), pp. 163-175.
- FORD, David. (1980), "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 14 No. 5/6, pp. 339-53.
- FORNELL, Claes, M. D. JOHNSON, E. W. ANDERSON, J. CHA and B. E. BRYANT (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 7-18.
- GAIARDELLI, P., N. SACCANI, L. SONGINI (2007), "Performance Measurement Systems in After- Sales Service: an Integrated Framework", *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 9, No. 2.
- GALLARZA, Martina G. and I. G. SAURA (2006), "Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: an Investigation of University Students' Travel Behaviour", *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 437-452.
- GANESAN, Ram and Tery P. HARRISON (1995), "An Introduction to Supply Chain Management", *Department of Management Science and Information Systems*, 303.
- GANESAN, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), pp. 1-19.

- GARSON, David (2012), "Testing Statistical Assumptions", *Statistical Associates Press*, <http://www.statisticalassociates.com/assumptions.pdf>, E.T. 26.11.2016.
- GILBERT, Jacqueline A. and L. P. TANG (1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents", *Public Personnel Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 321-338.
- GIMENEZ, Cristina and Eva VENTURA (2003), "Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 77-88.
- GOLFETTO, Francesca and M. GIBBERT (2006), "Marketing Competencies and the Sources of Customer Value in Business Markets", *Industrial Marketing Mangement*, Vol. 35, pp. 904-912.
- GOUNARIS, Spiros P., N. A. TZEMPELIKOS and K. CHATZIPANAGIOTOU (2007), "The Relationships of Customer-Perceived Value, Satisfaction, Loyalty and Behavioral Intentions", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. (6)1, pp. 63-86.
- GÖK, Osman. (2006), "Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Tatmini ve Ölçümü: Bir Kavramsallaştırma Çabası", *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8/3 ss. 77-94.
- GREEN, Kenneth W., R. McGAUGHEY and K. M. CASEY (2006), "Does Supply Chain Management Strategy Mediate the Association Between Market Orientation and Organizational Performance?", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, No. 5, pp. 407-414.
- GRONHAUG, Kjell (1976), "Exploring Environmental Influences in Organizational Buying", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, pp. 225-229.
- GRONHOLDT, Lars, Anne MARTENSEN and Kai KRISTENSEN (2000), "The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences", *Total Quality Management*, (11): 4-6, pp. 509-514.
- GRÖNROOS, Christian (1990), "Relationship Approach to the Marketing Function in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 3-12.
- GRÖNROOS, Christian (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.

- GRÖNROOS, Christian (1999), "Relationship Marketing: Challenges for the Organization", *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 327-335.
- GRUEN, Thomas W. (1995), "The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Markets", *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 447-469.
- GÜLER, Emel GÖNENÇ (2009), "Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, ss. 61-76.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve V. ÇAĞLIYAN (2010), "Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 30-40.
- GÜMÜŞ, Yusuf (2009), "Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 41, ss. 97-113.
- GÜNAY, Nazan G. (2001), "The Marketing Concept", *Ege Akademik Bakış*, Cilt. 1, Sayı 1, ss. 115-140.
- GÜNDÜZ, Onur (2014), "Tedarikçi Performans Değerlendirme Kriterleri", *Satınalma Dergisi*, Temmuz-2014.
- HALİS, Muhsin ve O. TÜRKAY (2010), "Konaklama İşletmelerinde Tedarikçi İşletme İlişkileri: Türk Şehir Otellerinden Bulgular", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl 7, Sayı 1, s. 6-16.
- HALLOWELL, Roger (1996), "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 27-42.
- HANIF, Muzammil, Sehrish HAFEEZ and Adnan RIAZ (2010), "Factors Affecting Customer Satisfaction", *International Research Journal of Finance and Economics*, Vol. 60, pp. 44-52.
- HANSEN, Scott W. (1997), "Power as a Predictor of Industrial Complaining Styles in a Buyer/Seller Relationship: the Buyer's Perspective", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 2.
- HAUGLAND, Sven A. (1999), "Factors Influencing the Duration of International Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 273-280.

- HELLIER, Phillip K. G. M. GEURSEN, R. A. CARR and J. A. RICKARD (2003), "Customer Repurchase Intention: A General Structural Equation Model", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11-12, pp. 1762-1800.
- HERMANN, Andreas, Lan XIA, Kent B. MONROE and Frank HUBER (2007), "The Influence of Price Fairness on Customer Satisfaction: an Empirical Test in the Context of Automobile Purchases", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 49-58.
- HERNON, Peter, Danuta A. NITECKI and Ellen ALTMAN (1999), "Service Quality and Customer Satisfaction: An Assessment and Future Directions", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 25, No. 1, pp. 9-17.
- HLAVACEK, James D. and N. M. REDDY (1985), "Identifying and Qualifying Industrial Market Segments", *Marketing Intelligence & Planning*, Volume: 3 Issue: 1.
- HOLBROOK, Morris B. (2005), "Consumption Experience, Customer Value, and Subjective Personal Introspection: An Illustrative Photographic Essay", *Journal of Business Research*, Cilt 59, pp. 714-725.
- HOMBURG, Christian and Andreas FÜRST (2005), "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 95-114.
- HOMBURG, Christian and Bettina RUDOLPH (2001), "Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues", *Journal of Business Research*, (52), pp. 15-33.
- HOMBURG, Christian and R. M. STOCK (2004), "The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 144-158.
- HOMBURG, Christian, Harley KROHMER, Joseph P. CANNON and Ingo KIEDAISCH (2002), "Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 1-29.

- HOMBURG, Christian, Wayne D. HOYER and Nicole KOSCHATE (2005), "Customers' Reactions to Price Increases: Do Customer Satisfaction and Perceived Motive Fairness Matter?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 1, pp. 36-49.
- HUBBELL, Anne P. and R. M. CHORY-ASSAD (2005), "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust", *Communication Studies*, Vol. 56, No. 1, pp. 47-70.
- HUBER, Frank, A. HERMANN and R. E. MORGAN (2001), "Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 41-53.
- HUNT, Shelby D. (1976), "The Nature And Scope Of Marketing", *The Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 3, pp. 17-28.
- HUNTLEY, Julie K. (2006), "Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 6, pp. 703-714.
- HUTCHINSON, Kenneth D. (1952), "Marketing As A Science: An Appraisal", *The Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 286-293.
- JAIN, Sanjay K. and Garima GUPTA (2004), "Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales", *VIKALPA*, Vol. 29, No. 2, pp. 25-37.
- JAP, S. D. and S. GANESAN (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 2, pp. 227-245.
- JAP, S. D., C. MANOLIS, B. A. WEITZ (1999), "Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channel Distribution", *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 303-313.
- JOHNSON, Michel D., A. GUSTAFSSON, T. W. ANDREASSEN, L. LERVIK and J. CHA (2001), "The Evaluation and Future National Customer Satisfaction Index Models", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, pp. 217-245.
- JOHNSTON, Wesley J. and Jeffrey E. LEWIN (1996), "Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework", *Journal of Business Research*, (35), pp. 1-15.

- JONES, Gareth R. and J. M. GEORGE (1998), “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork”, *Academy of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 531-546.
- KALAFATIS, Stavros P. (2000), “Buyer–Seller Relationships Along Channels of Distribution”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 215-228.
- KAMDAMPULLY, Jay and Dwi SUHARTANTO (2000), “Customer Loyalty in Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 6, pp. 346-351.
- KARATEPE, Osman M. (2006), “Customer Complaints and Organizational Responses: The Effects of Complaints’ Perceptions of Justice on Satisfaction and Loyalty”, *Hospitality Management*, (25), pp. 69-90.
- KAYNAK, Ramazan, C. İ. SARIOĞLU ve İ. ACIR (2011), “Dağıtım Kanallarında İlişkinin Kalitesi Ve Sürekliliğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3, ss. 117-130.
- KHALIFA, Azaddin Salem (2004), “Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration”, *Management Decision*, Vol. 42, No. 5, pp. 645-666.
- KHONG, Kok Wei. and RICHARDSON, S. (2003), “Business process re-engineering (BPR) in Malaysian Banks and Finance Companies”, *Managing Service Quality*, Vol. 13 No. 1, pp. 54-71.
- KHONG, Kok Wei (2005), “The Perceived Impact of Successful Outsourcing on Customer Service Management”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 5, pp. 402-411.
- KILIÇ, Burhan ve Serap OK (2012), “Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Şikayetlerin Değerlendirilmesi”, *Journal of Yaşar University*, (25) 7, ss. 4189-4202.
- KILIÇ, S. ve H. Ç. KENDİRLİ (2005), “Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlamanın Yeni Ekonomideki Yeri ve Önemi”, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, Sayı 148, ss. 20-36.

- KIM, B. Y. and H. OH (2004), “How do Hotel Firms obtain Competitive Advantage”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, Is. 1, pp. 65-71.
- KIM, Changsu, R. D. GALLIERS, N. SHIN, J-H. RYOO and J. KIM (2012), “Factors Influencing Internet Shopping Value and Customer Repurchase Intention”, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 11, pp. 374-387.
- KIM, Soo Wook, (2006), “Effects of Supply Chain Management Practices, Integration and Competition Capability on Performance”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume: 11, Issue: 3, pp. 241 – 248.
- KIM, W. G. and Y. Cha (2002), “Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry”, *Hospitality Management*, Vol. 21, pp. 321-338.
- KOÇOĞLU, C. Murat ve Muharrem AVCI (2014), “Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 3., ss. 33-47.
- KOHLI, Ajay K. and Bernard J. JAWORSKI (1990), “Market Orientation: Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No.2, pp. 1-18.
- KOTHARI, Tanvi, C. HU and W. S. ROEHL (2005), “e-Procurement: an Emerging Tool for the Hotel Supply Chain Management”, *Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 369-389.
- KOZAN, M. K., S. N. WASTI and A. KUMAN (2006), “Management of Buyer-Supplier Conflict: The Case of Turkish Automotive Industry”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 662-670.
- KUO, Ying-Feng, Chi-Ming WU and Wei-Jaw DENG (2009), “The Relationships among Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Post-Purchase Intention in Mobile Value-Added Services”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 25, pp. 887-896.
- KÜÇÜKERGİN, Kemal Gürkan ve Selma MEYDAN UYGUR (2013), “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Oluşum Süreci ve Müşteri Tatmini ve Aaletin Bu Sürece Etkisi”, *Turizm ve Araştırma Dergisi*, Sayı 2, ss. 1-21.



- KÜLTER, Banu ve Kartal DEMİRGÜNEŞ (2006), “Değer Temelli Pazarlama: Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, ss. 327-342.
- LAGES, Carmen, C. R. LAGES and L. F. LAGES (2005), “The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures”, *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 8, pp. 1040-1048.
- LAMBERT, D. M. and M. C. COOPER (2000), “Issues In Supply Chain Management”, *Industrial Marketing Management*, (29), pp. 65-83.
- LAMBERT, D. M., S. J. GARCIA-DASTUGUE and K. L. CROXTON (2005), “An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, No. 1, pp. 25-51.
- LAPIERRE, Jozee (2000), “Customer-Perceived Value in Industrial Contexts”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2/3, pp. 122-145.
- LARIC, Michael V. (1980), “Pricing Strategies in Industrial Markets”, *European Journal of Marketing*, Volume: 14 Issue: 5/6.
- LAZER, William (1993), “Changing Dimensions of International Marketing Management: The New Realities”, *Journal of International Marketing*, Vol 1., No. 3, pp. 93-103.
- LEONIDOU, Leonidas C., D. PALIHAWADANA and M. THEODOSIOU (2006), “An Integrated Model of the Behavioural Dimensions of Industrial Buyer-Seller Relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 1/2, pp. 145-173.
- LEVESQUE, Terrence and Gordon H. G. McDougall (1996), “Determinants of Customer Satisfaction in Retail Banking”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, No. 7, pp. 12-20.
- LI, Suhong, Bhanu RAGU-NATHAN, T.S. RAGU-NATHAN, S. SUBBA RAO (2006), “The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance”, *Omega*, Volume: 34, pp. 107 – 124.
- LINDGREEN, Adam and F. WYNSTRA (2005), “Value in Business Markets: What do We Know? Where are we Going?”, *Industrial Marketing Management*, (34), pp. 732-748.

- LINDGREEN, Adam, M. K. HINGLEY, D. B. GRANT and R. E. MORGAN (2012), "Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present, and Future", *Industrial Marketing Management*, (41), pp. 207-214.
- LIU, Annie H. (2006), "Customer Value and Switching Costs in Business Services: Developing Exit Barriers Through Strategic Value Management", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 Iss 1 pp. 30 – 37.
- LIU, Annie H., LEACH, M. P. and BERNHARDT, K. L. (2005), "Examining customer Value Perceptions of Organizational Buyers When Sourcing from Multiple Vendors", *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 5, pp. 559-68.
- LONG, Mary M. ve Leon G. SHIFFMAN (2000); "Consumption Values and Relationships: Segmenting the Market for Frequency Programs", *Journal of Consumer Marketing*, Cilt 17, Sayı 3, s. 214-232.
- LUMNUS, Rhonda R. and Robert J. VOKURKA (1999), "Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 99, No. 1, pp. 11-17.
- MARTIN-CONSUEGRA, David, Arturo MOLINA and Agueda ESTEBAN (2007), "An Integrated Model of Price, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis in the Service Sector", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 459-468.
- MAYER, Roger C., H. DAVIS and D. SCHOORMAN (1995), "An Integrative Model Of Organizational Trust", *Academy Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
- McDOUGALL, Gordon H. G. and Terrence LEVESQUE (2000), "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 5, pp. 392-410.
- MEDINA-MUNOZ, Diego and J. M. GARCIA-FALCON (2000), "Successful Relationships between Hotels and Agencies", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, pp. 737-762.
- MENTZER, John T., W. J. DEWITT, J. S. KEEBLER, S. MIN, N. W. NIX, C. D. SMITH and Z. D. ZACHARIA (2001), "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-26.

- METZ, P. J., (1998), "Demystifying Supply Chain Management", *Supply Chain Management Review*, 2(4), pp. 1-10.
- MEYDAN, Cem Harun ve H. N. BASIM (2015), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, ss. 99-116.
- MILLAN, Angel and Egeda ESTEBAN (2004), "Development of a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Satisfaction in Travel Agencies Services", *Tourism Management*, Vol. 25, pp. 533-546.
- MIN, Hokey and Gengui ZHOU (2002), "Supply Chain Modeling: Past, Present and Future", *Computer and Industrial Engineering*, Vol. 43, pp. 231-249.
- MIN, Soonhong and John T. MENTZER (2004), "Developing and Measuring Supply Chain Management Concept", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, No. 1, pp. 63-99.
- MIN, Soonhong, J. T. MENTZER and R. T. LADD (2007), "A Market Orientation in Supply Chain Management", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, pp. 507-522.
- MITTAL, Vikas and Wagner A. KAMAKURA (2001), "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 131-142.
- MOHR, Jakki and John R. NEVIN (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 36-51.
- MOORMAN, C., G. ZALTMAN and R. DESPHANDE (1992), "Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 314-328.
- MORGAN, R. M. and S. D. HUNT (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- MORRIS, Michael and C. E. SCHURINK (1993), "Pricing Behavior in Industrial Markets: The Impact Of Environmental Dynamics", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No. 3.

- MURPHY, James and S. SMITH (2009), "Chefs and Suppliers: An Exploratory Look at Supply Chain Issues in an Upscale Restaurant Alliance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, pp. 212-220.
- NARAYANDAS, Das and V. Kasturi RANGAN (2004), "Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 3, pp. 63-77.
- NARVER, John, C. ve Stanley F. SLATER (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- NEW, Stephen J. (1997), "The Scope of Supply Chain Management Research", *Supply Chain Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 15-22.
- OH, H. (2003), "Price Fairness and its Asymmetric Effects on Overall Price, Quality, and Value Judgements: the Case of a Upscale Hotel", *Tourism management*, 24, 241–249.
- OH, Haemoon (1999), "Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Value: A Holistic Perspective", *Hospitality Management*, Vol 18, pp. 67-82.
- OKUTMUŞ, Ercüment ve Ayşe ERGÜL (2013), "Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Hedef Maliyetleme İle Birlikte Uygulanması", *Journal of Yaşar University*, 8 (32), ss. 5409-5432.
- OLHAVSKY, Richard W. and John A. MILLER (1972), "Consumer Expectations, Product Performance and Perceived Product Quality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 19-21.
- OLIVER, Richard L. (1977), "Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation", *Journal of Applied Psychology*, No. 62, pp. 480-486.
- OLIVER, Richard L. (1980), "A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460-469.
- OLIVER, Richard L. (1993), "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response" *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, pp 418–430.

- ONARAN, Berrin, Z. A. BULUT ve A. ÖZMEN (2013), “Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 4, No. 2, ss. 37-53.
- ORSHINGER, Chiara, Sara VALENTINI and Matteo de ANGELIS (2010), “A Meta-Analysis Satisfaction with Complaint Handling in Services”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 38, pp. 169-186.
- ÖZCAN, Selami (2008), “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, ss. 275-300.
- ÖZDEMİR, Ali İhsan (2004), “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, ss. 87-96.
- ÖZER, Özgür ve Yusuf GÜNAYDIN (2010), “Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, ss. 127-154.
- ÖZGÜVEN, Nihan (2008), “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 651-682.
- PAKSOY, Turan (2005), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, s. 435-454.
- PARASURAMAN, A. (1997), “Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 154-161.
- PARASURAMAN, A., Leonard L. BERY and Valarie A. ZEITHAML (1991), “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale”, *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, pp. 420-450.
- PARASURAMAN, A., Valarie A. ZEITHAML and Leonard L. BERY (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.

- PARSONS, Amy L. (2002), "What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation from the Buyer's Perspective", *The Journal of Supply Chain Management*, (May-Spring), pp. 4-12.
- PATTERSON, Paul G., Lester W. JOHNSON and Richard A. SPRENG (1997), "Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business to Business Professional Services", *Journal of the Academy of the Marketing Science*, Vol. 25, No. 1, pp. 4-17.
- PAULRAJ, A., A. A. LADO and I. J. CHEN (2008), "Inter-Organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 45-64.
- PETERSON, Robert A. and William R. WILSON (1992), "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No.1, pp. 61-71.
- PIBOONRUNGROJ, P. and S. M. DISNEY (2009), "Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework", *Proceeding of the PhD Networking Conference: Exploring Tourism III: Issues In Phd Research*, University of Nottingham.
- PIZAM, Abraham ve Taylor ELLIS (1999), "Customer Satisfaction and its Measurement in Hospitality Enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 326-339.
- POSSELT, Thorsten and Eitan GERSTNER (2005), "Pre-Sale vs. Post-Sale e-Satisfaction: Impact on Repurchase Intention and Overall Satisfaction", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp. 35-47.
- POWERS, T. L. and W. L. REAGAN (2007), "Factors Influencing Successful Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 1234-1242.
- PRAHINSKI, Carol, W. C. BENTON (2004), "Supplier Evaluations: Communication Strategies To Improve Supplier Performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, pp. 39-62.
- PURA, Minna (2005), "Linking Perceived Value and Loyalty in Location-Based Mobile Services", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 6, pp. 509-538.

- QUALLS, William J. and Jose Antonio ROSA (1995), “Assesing Industrial Buyers’ Perceptions of Quality and Their Effects on Satisfaction”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, pp. 359-368.
- RAJAOBELINA, Lova and Jasmin BERGERON (2009), “Antecedents and Consequences of Buyer-Seller Relationship Quality in the Financial Services Industry”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27, No. 5, pp. 359-380.
- RAVALD, Annika and C. GRÖNROOS (1996), “The Value Concept and Relationship Marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 19-30.
- ROBERTSON, Thomas S. and Howard BARICH (1992), “A Successful Approach to Segmenting Industrial Markets”, *Planning Review*, Volume: 20 Issue: 6.
- ROBINSON, Patrick J. Charles W. FARRIS and Yoram WIND (1967), “Industrial Buying and Creative Marketing”, *Boston: Allyn and Bacon*, ss. 11-38.
- ROSSOMME, Jeanne (2003), “Customer Satisfaction Measurement in a Business to Business Context: A Conceptual Framework”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 2, pp. 179-195.
- RUST, Roland T. and Anthony J. ZAHORIK (1993), “Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share”, *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 2, pp. 193-215.
- SANCHEZ, Javier, L. CALLARISA, R. M. RODRIGUEZ and M. A. MOLINER (2006), “Perceived Value of the Purchase of a Tourism Product”, *Tourism Management*, (27), pp. 394-409.
- SANCHEZ-FERNANDEZ, Raquel and M. A. INIESTA-BONILLO (2007), “The Concept of Perceived Value: a Systematic Review of the Research”, *Marketing Theory*, Vol. 7, No. 4, pp. 427-451.
- SANDIKÇI, Mustafa (2007), “Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcasında Bir Alan Araştırması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9 Sayı 2, ss. 39-53.
- SANZO, M. J., M. L. SANTOS, R. VAZQUEZ, L. I. ALVAREZ (2003), “The Effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 327-345.

- SARIOĞLAN, Mehmet (2011), “Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Kapsamında Tedarikçi Seçim Kriterleri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (25): 239-253.
- SARIOĞLAN, Mehmet ve Cevdet AVCIKURT (2010) “Tedarik Zinciri Yönetimi İşleyişi Çerçevesinde Konaklama İşletmelerine Tedarikçi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi Teorik Örneği”, *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi (27-30 Mayıs 2010 - Nevşehir)*, ss. 342-355.
- SCHELLHASE, R., P. HARDOCK and M. OHLWEIN (2000), “Customer Satisfaction in Business to Business Marketing: The Case of Retail Organizations and Their Suppliers”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15 Iss.2/3, pp. 106-121.
- SELF, P. J. (1964), “The Role of Industrial Market Research”, *Journal of the Royal Statistical Society*, Serial D (The Statistician), Vol. 14, No. 4, pp. 335-338.
- SELİM, Hasan, Sibel SELİM ve Selen EROĞLU (2011), “Uluslararası Bir İmalat Firmasında Müşteri Memnuniyetini Belirleyen Faktörlerin Analizi”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, No. 3, ss. 561-573.
- SELNES, Fred. (1998), “Antecedents and Consequences of Trust And Satisfaction in Buyer-Seller Relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Is. 3, pp. 305-322.
- SEZEN, Bülent (2004), “Tedarik Zinciri Stok Yönetimi Problemleri İçin Elektronik Tablolar Yardımı ile Simülasyon Uygulaması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF*, Yıl: 2004, Cilt 11, Sayı 1, s. 57-68.
- SHAPIRO, Penson B. (1988), “What The Hell Is “Market Orientation”, *Harvard Business Review*, 66 (6): 119-125.
- SHETH, J. N., NEWMAN, B. I. and GROSS, B. L. (1991), “Why We Buy What We Buy: a Theory of Consumption Values”, *Journal of Business Research*, Vol. 22 No. 2, pp. 159-70.
- SHETH, Jagdish N. (2002), “The Future of Relationship Marketing”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, Is. 7, pp. 590-592.
- SHETH, Jagdish N. (1973), “A Model of Industrial Buyer Behavior”, *Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 4, pp. 50-56.



- SHETH, Jagdish N. and A. PARVATIYAR (1995), “The Evolution of Relationship Marketing”, *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 397-418.
- SIGALA, Marianna, (2008), “A Supply Chain Management Approach for Investigating the Role of Tour Operators on Sustainable Tourism: The Case of TUI”, *Journal of Cleaner Production*, Volume: 16, pp. 1589 – 1599.
- SIGUAW, Judy A., P. M. SIMPSON and T. L. BAKER (1998), “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 99-111.
- SINHA, Indrajit and W. S. DeSARBO (1998), “An Integrated Approach toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 2, pp. 236-249.
- SIVADAS, Eugene and Jamie L. BAKER-PREWITT (2000), “An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Store Loyalty”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 73-82.
- SLATER, Stanley F. and NARVER, John C. (1995), “Market Orientation and Learning Organization”, *The Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- SMITH, J. B. (1998), “Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management and Quality”, *Psychology & Marketing*, Vol. 15, pp. 3-21.
- SNOJ, Boris, A. P. KORDA and D. MUMEL (2004), “The Relationships among Perceived Quality, Perceived Risk and Perceived Product Value”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 156-167.
- SOLMAZ, Seyit Ahmet ve O. TÜRKEY (2014), “Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Social Research*, Cilt 10, Yıl 10, Sayı 1, s. 147-162.
- SOLMAZ, Seyit Ahmet ve Oğuz TÜRKEY (2015), “Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesini Belirleyen Değişkenler: Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *14. Geleneksel Turizm Paneli-2015 Bildiriler Kitabı*” Ahmet Faik Abasıyanık Kültür Merkezi, 16 Nisan 2015, Sakarya, s. 1-20.

- SOLMAZ, Seyit Ahmet, Oğuz TÜRKAY, Salim İBİŞ ve Ümit ŞENGEL (2014), “The Effects of Market Orientation on Business Performance: An Empirical Research on Travel Agencies Located in Istanbul”, *Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 1, No. 4, pp. 323-338.
- SPRENG, Richard A. and Robert D. MACKOY (1996), “An Empirical Examination of A Model of Perceived Service Quality and Satisfaction”, *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 2, pp. 201-214.
- STANKO, Michael A., J. M. BONNER and R. J. CALANTONE (2007), “Building Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Tie Strength Perspective”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 1094-1103.
- SUVACI, Bahar ve H. Zümrüt TONUS (2015), “Lojistik Faaliyetler Üzerinde Etkili Olan Lojistik Kaynakların Belirlenmesi: Zincir Ve Grup Otel İşletmeleri Örneği”, *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 18, ss. 16-39.
- SWEENEY, C. Jillian. and Geoffrey. N. SOUTAR (2001), “Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale”, *Journal of Retailing* (77), pp. 203-220.
- SWEENEY, Jillian C., G. N. SOUTAR and L. W. JOHNSON (1997), “Retail Service Quality and Perceived Value”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 4, No. 1, pp. 39-48.
- ŞAHİN, Saadet Ayça, Çiğdem Altın GÜMÜŞSOY ve Özgür KABAK (2004), “Farklı Ürün Gruplarına Göre Tedarikçi Seçimi”, Ya/Em'2004-Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği – XXIV Ulusal Kongresi, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana.
- ŞEN, Esin (2006), “KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, *T.C. Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi*, Ankara.
- ŞENGÜN, Ayşe Elif (2007), “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Güven ve Güvensizliğin Mübadele Performansı Üzerine Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1-2, s. 5-38.
- ŞİMŞEK, Ali, O. ÇATIR ve N. ÖMÜRBEK (2015), “Topsis Ve Moora Yöntemleri İle Tedarikçi Seçimi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 18, No. 33, ss. 133-161.

- Şirket İstatistikleri Bülteni (2014), Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, İç Ticaret Genel Müdürlüğü, Sayı 11, Haziran 2014.
- TAM, Jackie L. M. (2004), “Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, pp. 897-917.
- TAN, Keah Choon (2001), “A Framework of Supply Chain Management Literature”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, pp. 39-48.
- TAN, Keah Choon, V. R. KANNAN and R. B. HANDFIELD (1998), “Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, (August).
- TANNER, John F. Jr. (1996), “Buyer Perceptions of the Purchase Process and Its Effect on Customer Satisfaction”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 125-133.
- TANNER, John F. Jr. (1999), “Organizational Buying Theories: A Bridge to Relationships Theory”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 245-255.
- TAPPER, Richard and X. FONT, (2004), “Tourism Supply Chains: Report of a Desk Research Project for the Travel Foundation”, *Leeds Metropolitan University Environment Business & Development Group*, ss. 1 – 23.
- TAŞKIN, Feyza ve Roşan DİLEK (2010), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, ss. 37-46.
- TAYFUN, Ahmet ve Derya KARA (2007), “Turizm İşletme Belgeli Restoranlarda Hizmet Alan Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 21, ss. 273-292.
- TAYLOR, Weldon J. (1965), “Is Marketing a Science? Revisited”, *The Journal of Marketing*, Vol. 29, No.3, pp. 49-53.
- TEKİN, Mahmut, Muammer ZERENLER ve Atıl BİLGE (2005), “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl 4, Sayı 8, ss. 115-129.

- TEKTAŞ, Öznur ÖZKAN ve Bahtışen KAVAK (2010), “Endüstriyel Ürünlerin Satın Alınması Sürecinde Tedarikçi İle Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 51-63.
- TEKTAŞ, Öznur ÖZKAN. (2011), “Endüstriyel Pazarlama Alanında 2000-2010 Yılları Arasında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi”, *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 66, No: 2, ss.121-168.
- TIKKANEN, Henrikki, Kimmo ALAJOUTSIJARVI (2002), “Customer Satisfaction in Industrial Markets: Opening Up the Concept”, *Business and Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 25-42.
- TIKKANEN, Henrikki, Kimmo ALAJOUTSIJARVI and Jaana TAHTINEN (2000), “The Concept Of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from the Software Industry”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 373-386.
- TOSUN, Feridun ve E. EMİRZA (2014), “Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Sadakati, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Değerinin Ölçülmesi “BOYÇELİK” İşletmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 4, s. 271-286.
- Tourism Highlight (2016), UNWTO (World Tourism Organization) Publishing.
- TRACEY, Michael, J. Su LIM and Mark A. VONDEREMBSE (2005), “The Impact of Supply-Chain Management Capabilities on Business Performance”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 179-191.
- TUNCAY, E. G. ve T. YAKHNO, (2011), “Kısıt Tabanlı Çok Etmenli Bir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulaması”, *Endüstri Mühendisliği Yazılımları ve Uygulamaları Kongresi*, 30 Eylül – 01/02 Ekim 2011, ss. 67 – 77.
- TÜRK, Murat ve Mustafa ŞEKER (2011), “Stratejik Stok Yönetimi: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, ss. 715-727.
- TÜRKAY, Oğuz (2010), “Sektörel Kümelenmelerde Çalışma Koşullarının Algılanması: Sultanahmet Turizm Kümelenmesi Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 28, ss.145-158.

- TÜRKAY, Oğuz, S. A. SOLMAZ and S. SENGUL (2011), “Strategic Analysis of The External Environment and The Importance of The Information: Research On Perceptions of Hotel Managers”, *Procedia-Social And Behaviorual Science*, Vol. 24, pp. 1060-1069.
- TÜRKYILMAZ, Ali ve Coşkun ÖZKAN (2003), “Ulusal Müşteri Memnuniyet İndeksleri”, *Kalder Forum*, Sayı 16, ss. 73-76.
- TÜZÜN, İpek Kalemci (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 13, s. 93-118.
- ULAGA, W. and S. CHACOUR (2001), “Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation, *Industrial Marketing Management* 30 (6): 525-540.
- ULAGA, Wolfgang (2001), “Customer Value in Business Markets”, *Industrial Marketing Management*, (30), pp. 315-319.
- ULAGA, Wolfgang (2003), “Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective”, *Industrial Marketing Management*, (32), pp. 677-693.
- ULAGA, Wolfgang, and A. EGGERT (2005), “Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions”, *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 12, No.1, pp. 73-99.
- UNGAN, Mustafa Cahid, (2011), “En İyi Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Bir Saha Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, ss. 307 – 322.
- USTA, Resul ve Salih MEMİŞ (2009), “Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki Üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 4, ss. 87-108.
- UZKURT, Cevahir ve Ömer TORLAK (2007), “İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri” *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, s. 239-257.
- UZKURT, Cevahir. (2007), “Müşteri Değeri ve Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

- UZUNOĞLU, Ebru (2007), “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan 2007, (2):1, ss. 11-29.
- ÜNÜVAR, Mustafa (2009), “Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (9):2, ss. 559-592.
- WALTER, A., T. A. MÜLLER, H. GABRIELE and T. RITTER (2003), “Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 159-169.
- WANG, Yonggui, H. P. LO and Y. YANG (2004), “An Integrated Framework for Service Quality, Customer Value, Satisfaction: Evidence from China’s Telecommunication Industry”, *Information Systems Frontiers*, Vol. 6:3, pp. 325-340.
- WANG, Yonggui, H. P. LO, R. CHI and Y. YANG (2004), “An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: a Customer-Based Perspective from China”, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 2/3, pp. 169-182.
- WEBSTER, Frederick E. and Yoram WIND (1972), “A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior”, *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 2, pp. 12-19.
- WEN, Chao, Victor R. PRYBUTOK and Chenyan XU (2011), “An Integrated Model for Customer Online Repurchase Intention”, *Journal of Computer Information Systems*, (52) 1, pp. 14-23.
- WILLIAMS, J. G. (1999), “The Impact of Employee Performance Cues on Guest Loyalty, Perceived Value and Service Quality”, *The Services Industries Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 97-118.
- WILSON, D. T. (1995), “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Academy and Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 335-345.
- WOODRUFF, Robert B. (1997), “Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage”, *Journal of the Academy of the Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.
- World Trade Organization (WTO), (2015), “International Trade Statistics-2015”, [www.wto.org/statistics](http://www.wto.org/statistics).

- WRAY, B., A. PALMER and D. BEJOU (1994), "Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 10, pp. 32-48.
- XIA, Lan, Kent B. MONROE and Jennifer L. COX (2004), "The Price is Unfair! A Conceptual Framework Price Fairness Perceptions", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 1-15.
- YEUNG, Matthew C. H and Christine T. ENNEW (2000), "From Customer Satisfaction to Profitability", *Journal of Strategic Management*, Vol. 8, pp. 313-326.
- YEUNG, Matthew C. H and Christine T. ENNEW (2001), "Measuring the Impact of Customer Satisfaction on Profitability: A Sectoral Analysis", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 106-116.
- YEUNG, Matthew C. H., L. Chew GING and Christine T. ENNEW (2002), "Customer Satisfaction and Profitability: A Reappraisal of the Nature of the Relationship", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol 11, No. 1, pp. 24-33.
- YI, Youjae and Suna LA (2004), "What Influences the Relationship Between Customer Satisfaction and Repurchase Intention? Investigating the Effects of Adjuste Expectations and Customer Loyalty", *Psychology and Marketing*, Vol 21 (5), pp. 351-373.
- YILDIRIM, Saniye (2009), "İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 171-191.
- YÜCENUR, G. Nilay, N. Ç. DEMİREL, C. CEYLAN ve T. DEMİREL (2011), "Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), ss. 156-168.
- ZEITHAML, Valarie A. (1988); "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Cilt 52, s. 2-22.
- ZHANG, X., H. SONG and G. Q. HUANG (2009), "Tourism Supply Chain Management", *Tourism Management*, (30): 345-358.

## *Tezler*

- BAŞARAN, Ümit (2014), “Algılanan Müşteri Değeri Bileşenlerinin Davranışsal Niyetler Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- BORA, Buket (2013), “Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Likert Türü Ölçeklerin Uygulanabilirliğinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- BÖYÜKKIRLI, Ayşe (2011), “Değer Temelli Pazarlamada Müşteri Değerine, Firma Ve Müşteri Bakış Açısından Bolu İlinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- CİVAROĞLU, Güzin (2006), “Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ÇALLI, Fatih (2007), “Bütünleşik Tedarik Zincir Ağlarında Bilişim Paylaşım Ölçüm Modeli” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÇETİNEL, Emine (2008), “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ERTEKİN, Murat (1995), “Uluslararası Pazarlarda Hedef Pazar Seçimi ve Türk Beyaz Eşya Sektöründe Dış Pazar Olanaklarının İrdelenmesi: TEBA Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GÜÇLÜ, Caner (2010), “Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- HÜSEYİNOVA, Kübra (2006), “Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- KALENDER, Sinem (2013), “İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Girişte Karşılaştıkları Engellerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- KARASU, Fatma (2006), “Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARATEKİN, Merve ÇETİN (2012), “Müşteri Sadakati Yaratma Sürecinde Müşteri Değeri Ve Müşteri Tatmininin Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KAYABAŞI, Aydın (2007), “İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Artırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KAZIMOV, Azim (2004), “Uluslararası Pazarlamada Pazarlama Karması Stratejileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KORKUTATA, Abdulmenaf (2015), “Antalya’da 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Sunulan Rekreatif Amaçlı Animasyon Faaliyetlerinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KURT, Korhan (2012), “Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Tedarikinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Uygulanabilirliği: Ankara İlinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- NAKİBOĞLU, M. Ali Burak (2008), “Hizmet İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ÖZBAY, Aybike (2011), “Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- ÖZMISIR, Selim (2015), “Endüstriyel Pazarlarda Satış Sonrası Hizmetlerin Müşteri Memnuniyeti ve Davranışsal Niyetler Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- PAYLAN, Mehmet Ali (2007), “Algılanan Hizmet Kalitesi, Müşteri Değeri ve Müşteri Tatmininin Davranışsal Niyetler Üzerindeki Etkisi: Karayolu Ulaşım Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- RÜSTEMLİ, Elbrus (2008), “Uluslararası Pazarlara Optimal Giriş Yönteminin Seçimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SARIIŞIK, Mehmet (1998), “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- SARIOĞLAN, Mehmet (2011), “Konaklama İşletmelerinde Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi İle Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- SERT, Selçuk (2008), “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- SOLMAZ, Seyit Ahmet (2012), “Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ŞEN, Selçuk (2007), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi Sistemine Ait Bir Karar Destek Modeli Geliştirilmesi Ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TEKTAŞ, Öznur ÖZKAN (2009), “Endüstriyel Pazarlara İlişkin Satın Alma Modellerinin Müşterinin Algıladığı Değer ve İlişki Kalitesi Bağlamında İncelenmesi ve Tamamlayıcı Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- UYAR, Hande (2015), “Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Satın Alma Davranışlarının Belirlenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- YAĞCI, Kamil (2009), “Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YILDIZ, İsmail (2015), “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Tedarik Zincirinin Yapısal Analizi: Antalya Kemer Bölgesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- YILDIZ, Yasin (2013), “Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati Etkileşiminin İncelenmesi: Sivas İlinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- YÜCEL, Pınar Zorlu (2006), “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## ***İnternet Kaynakları***

<http://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population/> ***Erişim Tarihi: 14.12.2015***

<https://www.dernekler.gov.tr/> ***Erişim Tarihi: 29.02.2016***

<http://www.vgm.gov.tr/icerik.aspx?Id=192> ***Erişim Tarihi: 29.02.2016***

<https://osbbs.sanayi.gov.tr/citylist.aspx> ***Erişim Tarihi: 10.03.2016***

<https://osbbs.sanayi.gov.tr/default.aspx> ***Erişim Tarihi: 10.03.2016***

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9858/belediye-belgeli-tesisler.html>  
***Erişim Tarihi: 15.10.2016***

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler.html>  
***Erişim Tarihi: 15.10.2016***

<http://www.binomarastirma.com/tr/arastirma-metodlari/kantitatif/cati.html>,  
***Erişim Tarihi: 14.11.2016***

<http://www.motusarastirma.com/cati.html>, ***Erişim Tarihi: 14.11.2016***

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**(ANKET FORMU)****Değerli Katılımcı,**

Bu anket çalışması, üniversitemiz Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan "**ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİ KALİTESİ VE MÜŞTERİ DEĞERİNİN ENDÜSTRİYEL TÜKETİCİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**" adlı "**DOKTORA TEZİ**" için yapılmaktadır.

**ARAŞTIRMAMIZIN AMACI**, otel işletmelerinin tedarikçileri ile aralarındaki ilişkilerin durumunu ve otellerin tedarikçilerinden duyduğu memnuniyet düzeylerini bilimsel olarak incelemektir.

Kıymetli zamanınızı ayırarak, anket sorularına içtenlikle vereceğiniz yanıtlar, araştırmada sağlıklı sonuçlar alabilmemiz için ayrıca gereklidir. Anketimize vermiş olduğunuz cevapların "**KESİNLİKLE**" üçüncü şahıslarla veya farklı kurumlarla paylaşılmayacağına, yalnızca "**BİLİMSEL AMAÇLARLA**" kullanılacağına dair sizi temin ederiz. İşbirliğiniz ve desteğiniz için teşekkürlerimizi sunuyoruz...

**ARAŞTIRMACILAR****Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ ve Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü

Esentepe Kampüsü 54187 Sakarya

Tel: (0264) 295 64 86 (Dâhili) Fax: (0 264) 295 71 30

E-mail: ssolmaz@sakarya.edu.tr - turkay@sakarya.edu.tr

[www.turizm.sakarya.edu.tr](http://www.turizm.sakarya.edu.tr)**ÖNEMLİ NOT !!!**

- Anket sorularının tamamını yanıtlamanız ortalama "**10-15 DK. ZAMANINIZI**" alacaktır.
- Anket sorularını yanıtlarken; ifadenin durumuna göre değil, "**Otelinizin Durumunu Göz Önünde Bulundurarak ve Tedarikçilerinizle Aranızdaki İlişkiyi Dikkate Alarak**" puanlama yapınız.
- Araştırma ile ilgili her türlü görüş, öneri ve sorularınız için bizimle yukarıdaki kanallardan iletişime geçebilirsiniz. Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek için lütfen aşağıdaki mail adresini doldurunuz.
- E-Mail:** \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_

**Cinsiyetiniz ?** Bay  Bayan**Yaşınız ?** 30 ve altı  31-35  36-40  41-45  
 46-50  51 ve üzeri**Eğitim Durumunuz?** İlkokul  Ortaokul  Lise ve dengi  
 Ön Lisans  Lisans  Master/Doktora**Otel işletmesindeki göreviniz?** Satın Alma Müdürü  Satın Alma Md. Yrd.  
 Satın Alma Şefi  Satın Alma Sorumlusu  
 Diğer (Belirtiniz) \_\_\_\_\_**Otel işletmesindeki çalışma süreniz?** 1 Yıldan az  1-3 Yıl  4-6 Yıl  
 6-8 Yıl  9 Yıl ve üzeri**Turizm Eğitimi aldınız mı?** Evet  Hayır**Otelinizin Yıldız Sayısı?** 4 Yıldız  5 Yıldız**Otelinizin yerleşim yeri?** Şehir Oteli  Kıyı Oteli**Otelinizin Oda Sayısı:** (Belirtiniz) \_\_\_\_\_**Otelinizin sahiplik türü?** Yerli Bağımsız İşletme  Yabancı Bağımsız İşletme  
 Yerli Zincir İşletme  Yabancı Zincir İşletme**Otelinizin Hizmet Yılı?** 4 yıl ve daha az  5-9 Yıl  
 10-14 Yıl  15 Yıl ve üzeri**Otelinizin açık olduğu dönem?** Sezonluk  Tüm yıl**Tedarikçilerinizle ortalama çalışma süreniz?** 1 Yıl ve daha az  2-5 Yıl  
 6-9 Yıl  10 Yıl ve üzeri**Tedarikçi seçiminde dikkate aldığınız temel kriterler nelerdir?  
(EN FAZLA "3" ŞİK İŞARETLEYİNİZ!)** Kalite  Fiyat  İşbirliği  
 Teknik Yeterlilik  Lojistik  İş Etiği**Tedarikçilerinizle ilişkilerinizde yaşadığınız en temel üç sorun nedir?**a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_

**Endüstriyel Tüketici Tatmin Düzeyi**

- Bu bölümde otelinizin tedarikçilerinden duyduğu "**MEMNUNİYET DÜZEYİNİ**" değerlendiriniz.

- SİZE EN UYGUN GELEN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ!**

**"EN SIK ÇALIŞTIĞINIZ BİR VEYA BİRKAÇ TEDARİKÇİNİZİ DEĞERLENDİREREK YANITLAYINIZ."**

(1. HİÇ MEMNUN DEĞİLİM) - (7.ÇOK MEMNUNUM)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>ÜRÜNE İLİŞKİN MEMNUNİYET</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Ürün ve hizmetlerin kalitesi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Otelimizin kalite gereksinimlerini karşılması	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ürün ve hizmetlerin teknik performansı	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Otelimizin standartlarına uygunluğu	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ürün ve hizmetlerin güvenilirliği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>SATIŞ PERSONELİNDEN MEMNUNİYET</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Satış personelinin ürün ve pazar bilgisi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Satış personelinin güvenilirliği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Satış personelinin problem çözme konusundaki ilgi ve desteği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Satış personelinin ulaşılabilirliği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Satış personelinin samimiyeti ve nezaketi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Satış personelinin rica ve isteklerimize duyarlılığı	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>SATIŞ DESTEĞİ VE TEKNİK SERVİSTEN MEMNUNİYET</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Satış sonrası yeterli ürün ve hizmet desteği sağlama	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ürün kullanımına yönelik gerekli teknik ekipman, makine ve teçhizat	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ürün-hizmet kullanımına ilişkin verilen eğitim, bilgi ve doküman desteği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Teknik servis personelinin uzmanlığı	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçi işletme personelinin şikâyetlere dönüş süresi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Şikâyetlere hızlı bir şekilde çözüm bulabilme yeterliliği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Telefonla yapılan rica ve isteklerimizi cevaplama süresi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Satış sonrası sunulan teknik desteğin kalitesi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>TAŞIMA VE TESLİMAT SÜRECİNDEN MEMNUNİYET</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Ürün ve hizmet temin süreleri	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Teslimat hızı	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Teslimat sürecinde oluşabilecek hasarlara karşı önlem	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ürünün niteliğine uygun koşullarda teslimat	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Teslimat sürelerine bağlılık	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>SİPARİŞ İŞLEME SÜRECİNDEN MEMNUNİYET</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Sipariş işleme sürecinin sorunsuz olması	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Sipariş verilen miktarlara uygun teslimat yapılması	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Sipariş teyitlerine dönüş süreleri	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Faturalama zamanı ve faturaların doğruluğu	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Sipariş sürecinin güvenilirliği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**Endüstriyel Tüketici Tatmin Düzeyi (DEVAMI)**

- Bu bölümde otelinizin tedarikçilerinden duyduğunuz **“MEMNUNİYET DÜZEYİNİ”** puanlayınız.

- SİZE EN UYGUN GELEN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ!**

**“EN SIK ÇALIŞTIĞINIZ BİR VEYA BİRKAÇ TEDARİKÇİNİZİ DEĞERLENDİREREK YANITLAYINIZ.”**

(1. HIÇ MEMNUN DEĞİLİM) - (7.ÇOK MEMNUNUM)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>TEKNİK ALTYAPI ve YETERLİLİK</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Üretim alanlarında sahip oldukları uzman personel sayısı	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Kendi sektörlerindeki uzmanlık bilgi ve tecrübeleri	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
AR-GE faaliyetlerinin yeterliliği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Sahip oldukları kalite belgeleri	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Üretim koşullarının modernliği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ürün gamının yeterliliği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Uluslararası standartlarda üretim yapabilme yeterliliği	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>FİYATLANDIRMA VE ÖDEME KOŞULLARI</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Ürün ve hizmet fiyatlarının uygunluğu	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ödeme kolaylığı sağlama	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Otelimize sunulan vade seçenekleri	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ürün ve hizmetlerin Fiyat/Performans ilişkisi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ürün Bakım/Onarım maliyetleri	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**Tedarikçilerden Algılanan Değer**

- Bu bölümde tedarikçilerinizin sizin için sağladığı **“DEĞER”** unsurlarını değerlendiriniz.

- SİZE EN UYGUN GELEN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ!**

**“EN SIK ÇALIŞTIĞINIZ BİR VEYA BİRKAÇ TEDARİKÇİNİZİ DEĞERLENDİREREK YANITLAYINIZ.”**

**ÇALIŞTIĞIMIZ TEDARİKÇİ FİRMALARI DİĞER FİRMALAR İLE KIYASLADIĞIMIZDA, BİZİM TEDARİKÇİLERİMİZ...**

1- KESİNLİKLE <u>KATILMIYORUM.</u> 7- KESİNLİKLE <u>KATILIYORUM.</u>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>HİZMET DEĞERİ</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Daha işinin ehli işletmelerdir.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Daha profesyoneldirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Performansları daha yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>İLİŞKİ DEĞERİ</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Çalışma ilişkileri daha iyidir.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Çalışma disiplinleri daha yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
İhtiyaçlarımıza daha hızlı cevap üretirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
İhtiyaç duyduğumuzda bizimle daha iyi ilgilenirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Daha iyi bilgi sunarlar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>EKONOMİK DEĞER</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Ödediğimiz paranın karşılığını fazlasıyla alırız.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
En uygun fiyata en yüksek kaliteyi alırız.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bize en yüksek değeri sunarlar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>SEMBOOLİK DEĞER</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Bu tedarikçilerle çalışmak otelimizin prestijine katkı sağlar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerimizin her biri kendi sektörlerinin öncü firmaları arasındadır.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerimiz, sektörde başarılı diğer oteller tarafından da	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerimiz kendi sektörlerinde bilinen firmalardır.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

### Tedarikçi İlişkilerinin Kalitesi

- Bu bölümde “**TEDARİKÇİLERİNİZLE ARANIZDAKİ İLİŞKİLERİ**” değerlendiriniz.

- SİZE EN UYGUN GELEN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ!**

**“EN SIK ÇALIŞTIĞINIZ BİR VEYA BİRKAÇ TEDARİKÇİNİZİ DEĞERLENDİREREK YANITLAYINIZ.”**

<b>1- KESİNLİKLE KATILMIYORUM. 7- KESİNLİKLE KATILIYORUM.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>İLETİŞİM VE BİLGİ PAYLAŞIMI</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Tedarikçilerimizle aramızda düzenli bir bilgi alış-verişi vardır.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mevcut Pazar ve pazardaki eğilimler hakkında otelimize bilgi verirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Otelimizi ilgilendiren sorun veya değişiklikler hakkında bilgi verirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerimiz, stratejik gördüğü alanlarda otelimizle fikir alış-verişi yapar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Otelimizin stratejik amaçları belirlenirken tedarikçilerimizin de görüşünü alırız.	1	2	3	4	5	6	7	2	3	4	5	6	7	1
Tedarikçilerimiz, kendilerine özgü önemli bilgileri bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>İŞBİRLİĞİ VE ESNEKLİK</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Tedarikçilerimiz, otelimize özgü ürün ve hizmet geliştirirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Otelimizdeki ürün geliştirme süreçlerine destek verirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Üretim kapasitelerini otelimizin ihtiyaçlarına göre düzenlerler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Otelimiz için teslimat ve dağıtım süreçlerini değiştirirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Otelimizin faaliyetlerini yönlendirme konusunda bizi desteklerler.	1	2	3	4	5	6	7	2	3	4	5	6	7	1
Satış geliştirme ve promosyon faaliyetlerimize katkı verirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Otelimizin değişen ihtiyaç ve isteklerine hızla cevap üretebilirler.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>TEDARİKÇİLERE BAĞLILIK</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Tedarikçilerimizle ilişkilerimize bağlıyız.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Hatalarına karşı tolerans gösteririz.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerimizle ilişkilerimizde uzun vadeli hedeflere	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerle ilişkilerimizi geliştirmek için çaba sarf ederiz.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerimizi stratejik birer partner olarak görüyoruz.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Farklı işletmeler tedarikçilerimizi eleştirdiğinde onları savunuruz.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mevcut tedarikçilerimizle ilişkilerimizi devam ettirmek isteriz.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>TEDARİKÇİLERE GÜVEN</b>	<b>F&amp;B TEDARİKÇİLERİ</b>							<b>KAT HİZM. TEDARİKÇİLERİ</b>						
Tedarikçilerimiz otelimize verdikleri sözleri yerine getirir.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerimizle aynı tarafta olduğumuzu hissederiz.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bize güvenilir bilgi sağlarlar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bize karşı her zaman dürüst davranırlar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerimiz bizim için pek çok fedakârlıkta	1	2	3	4	5	6	7	2	3	4	5	6	7	1
Tedarikçilerimiz güvenilir işletmelerdir.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

😊 ANKETİMİZ SONA ERDİ. 😊

**GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGI VE ÖZEN İÇİN TEŞEKKÜR EDER, İYİ BİR SEZON GEÇİRMENİZİ DİLERİZ.**

Araştırma ile ilgili her türlü görüş, öneri ve sorularınız için:

[ssolmaz@sakarya.edu.tr](mailto:ssolmaz@sakarya.edu.tr)

(0 264) 295 64 86



## ÖZGEÇMİŞ

Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ, 09.10.1987 tarihinde Bursa'nın Orhangazi ilçesinde doğdu. İlköğrenimini, Orhangazi Ali Tekin İlköğretim Okulu'nda (2001), ortaöğrenimini ise, Orhangazi Çok Programlı Lisesi'nin Yabancı Dil Ağırlıklı Lise bölümünde tamamladı (2005). Aynı yıl, yükseköğrenimine Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (BTİÖYO)'nda başlayan SOLMAZ, 2009 yılında Konaklama İşletmeciliği bölümünden “*Bölüm ve okul birincisi*” olarak mezun oldu. Lisans eğitimi esnasında, Anadolu Üniversitesi'nin ikinci üniversite programından yararlanarak İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi bölümünü bitirdi (2012). 2009 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2012 yılında “*Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği*” adlı tezini savunarak “*Bilim Uzmanı*” unvanı aldı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı. Halen Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği bölümünde görev yapan SOLMAZ'ın ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılarda sunulmuş bildirileri ile ulusal ve uluslararası hakemli bilimsel dergilerde yayınlanmış makaleleri bulunmaktadır. İngilizce ve Almanca bilen SOLMAZ, evlidir.