

**LOJİSTİK KAYNAKLARIN
LOJİSTİK FAALİYETLER ÜZERİNDE ETKİSİ:
ZİNCİR VE GRUP OTEL İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA
Bahar SUVACI
(Doktora Tezi)
Eskişehir, 2013**

**LOJİSTİK KAYNAKLARIN LOJİSTİK FAALİYETLER ÜZERİNDE ETKİSİ:
ZİNCİR VE GRUP OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bahar SUVACI

DOKTORA TEZİ

**İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. H. Zümrüt TONUS**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım 2013**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

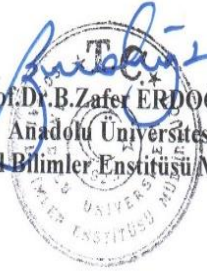
Bahar SUVACI'nın "Lojistik Kaynakların Lojistik Faaliyetler Üzerinde Etkisi: Zincir ve Grup Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 20 Kasım 2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.H.Zümrüt TONUS
Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP
Üye : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK
Üye : Prof.Dr.Ali HALICI
Üye : Yard.Doç.Dr.Serap ÇEKEROL

.....
.....
.....
.....
.....

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Doktora Tez Özü

LOJİSTİK KAYNAKLARIN LOJİSTİK FAALİYETLER ÜZERİNDE ETKİSİ: ZİNCİR VE GRUP OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bahar SUVACI

**İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2013
Danışman: Doç. Dr. H. Zümrüt TONUS**

Lojistik faaliyetlere olan ilgi dünyada ve Türkiye’de giderek artmaktadır. Lojistik, daha önceleri yalnızca nakliyeden ibaret bir faaliyet olarak görülürken, günümüzde içerisinde satın alma, talep yönetimi, pazarlama, müşteri hizmetleri gibi hem üretim öncesi hem de üretim sonrası pek çok faaliyeti içeren bir sistem olarak ele alınmaktadır. Lojistik faaliyetlerin tam ve zamanında yerine getirilerek bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için bu faaliyetler sırasında kullanılan lojistik kaynaklara istenilen zamanda, maliyette ve miktarda ulaşmak gerekmektedir. Bu nedenle, işletmelerde yerine getirilirken lojistik faaliyetler sırasında kullanılan lojistik kaynakların ve bu kaynaklar arasından da lojistik faaliyetler üzerinde etkili olanların belirlenmesi önemlidir. Bu çalışmada lojistik kaynaklar, yeteneklerden ve varlıklardan oluşan bir grup olarak ele alınmaktadır. Alan yazın incelemesinde öncelikli olarak lojistik yönetimi ve otellerde lojistik ele alınmıştır. Kaynaklarla ilgili alan yazın, kaynak tabanlı yaklaşım ve kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında incelenmiştir.

Araştırma Türkiye’de hizmet sektöründe önemli bir yere sahip otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Faktör analizi yardımı ile lojistik kaynakların ana (temel) faktörleri ortaya konulmuştur. Buna göre lojistik kaynaklar dört faktör grubu altında toplanmıştır. Otellerin oda ve yıldız sayısına göre lojistik kaynakların farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile ANOVA testi yapılmış ancak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Burdan yola çıkarak oda ve yıldız sayısının lojistik kaynaklarda bir artış ya da azalışa neden olmadığı söylenebilir. Belirlenen faktör gruplarının her bir lojistik faaliyet üzerindeki

etkisi araştırıldığında en çok etkiye depo, depo araç gereçleri, tedarikçi ilişkileri, takımlar, hızlı teslimatlar ve lojistik koordinasyondan oluşan operasyonel kaynaklar faktörünün sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında insan kaynakları (çalışan sayısı, çalışanlar arası ilişkiler ve nitelikli çalışanlar) ile teknolojik kaynaklar faktörleri (yönetim bilgi sistemleri, otomasyon programları, bilgisayarlar ve bilgisayar programları) altında toplanan lojistik kaynakların da lojistik faaliyetler üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ancak bilgi ve yenilik kaynaklarının (bilginin elde edilmesi, paylaşılması, problem çözebilme yeteneği, yenilikleri takip etme ve işletmeye uyarlama, ilkeleri uygulama ve yeni lojistik hizmet geliştirme) hiçbir lojistik faaliyet üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, araştırma yapılan işletmelerde sanayi işletmelerinde olduğu gibi lojistik faaliyetlerin yerine getirildiği belirlenmiştir. Ancak lojistik faaliyetlerin kesintisiz olarak yerine getirilerek, bu faaliyetlerin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için otel işletmelerinin lojistik kaynaklar arasından özellikle operasyonel kaynaklar, insan kaynakları ve teknolojik kaynaklar faktörleri altında toplanan kaynaklara sahip olmaları gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Faaliyetler, Lojistik Kaynaklar, Lojistik, Oteller.

Abstract

EFFECT OF LOGISTICS RESOURCES ON LOGISTICS ACTIVITIES: A RESEARCH ON THE CHAIN AND GROUP HOTELS

Bahar SUVACI

Department of Business Administration

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, November 2013

Advisor: Assoc. Prof. Dr. H. Zümür TONUS

Interest towards logistics activities has been increasing both in Turkey and in the World. Although logistics was seen as an activity that involves only transportation earlier, nowadays it is accepted as a system that includes both pre- and post-manufacturing activities such as purchasing, demand management, marketing and customer services. Logistics resources should be reached at desired time, cost and amount so that logistics activities can be utilized as a tool for competition by practicing logistics efficiently and on time. Therefore, in companies both general logistics resources which are used during logistics activities, and among which affect(s) logistics activities, should be determined. In this study, logistics resources have been evaluated as a group that contains skills and assets. In the literature survey, firstly logistics management and logistics in hotels were analyzed. Then, the literature on resources were investigated according to the resource based and the resource dependency theories.

This study was performed on hotels which play important role on service sector in Turkey. Survey method was used to collect data in this study. Main factors of the logistics resources were determined via factor analyses. According to those analyses, the logistics resources can be classified under four factor groups. ANOVA test was employed to evaluate whether the logistics resources exhibit difference according to number of rooms and star rating of the hotels or not; however, no significant difference was observed among the hotels. When effects of the factor groups on each logistics activities were investigated, it was found that the most effective factor is operational resources factor which is composed of warehouse, warehouse tools, supplier relations,

teams, fast deliveries and coordination of logistics. In addition, human resources (number of employees, relations among employees and qualified employees) and technological resources factors (management information systems, automation programs, computers and computer programs) were also found as the logistics resources which affect the logistics activities. However, no significant effects of information and innovation resources (collection of information, sharing, problem solving skills, monitoring new trends and adopt them to firms, frontier in applications and logistics service development) on any logistics activities were observed. In conclusion, the hotels perform the logistics activities. However they should have operational resources, human resources and technological factors so that they can perform the logistics activities efficiently and use them as a tool for competition.

Keywords: Logistics Activities, Logistics Resources, Logistics, Hotels.

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyanı

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programlarıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Bahar SUVACI

Özgeçmiş

Bahar SUVACI

İşletme Bilim Dalı

Doktora

Eğitim

- Y.Ls. 2007 Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ls. 1994 Dokuz Eylül Üniversitesi, Manisa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
(İ.İ.B.F), İşletme Bölümü.
- Lise 1988 50. Yıl Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: İzmir / 21.01.1971 Cinsiyet: Kadın Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	v
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyanı.....	vii
Özgeçmiş.....	viii
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi.....	xii
1. Giriş.....	1
1.1. Problem	4
1.2. Amaç.....	6
1.3. Önem	7
1.4. Varsayımlar	8
1.5. Sınırlıklar	8
1.6. Tanımlar.....	9
2. Lojistik Yönetimi, Kaynak Bağımlılığı ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım Alanyazını....	10
3. Yöntem.....	65
3.1. Araştırma Modeli	67
3.2. Evren ve Örneklem	69
3.3. Veri Toplama Tekniği.....	74
3.4. Veri Analizi	78
4. Bulgular ve Yorum.....	82
4.1. Araştırmaya Katılan Zincir Otellerin Genel Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	82
4.2.Araştırmaya Katılan Zincir Otellerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Bulgular.....	85

4.3.Araştırmaya Katılan Zincir Otellerin Lojistik Faaliyetlerine Yönelik Bulgular.....	100
4.4.Lojistik Kaynakların Lojistik Faaliyetler Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	105
5. Sonuç Tartışma ve Öneriler	116
Ekler.....	124
Kaynakça.....	137

Tablolar Listesi

Tablo 1. Lojistik Kaynaklar (Varlıklar ve Yetenekler)	32
Tablo 2. Araştırma Yönteminin Tanıtılması	65
Tablo 3. Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri	68
Tablo 4. Oda Sayısına Göre Türkiye'nin En Büyük 25 Zincir ve Grup Oteli.....	72
Tablo 5. Araştırma Örnekleminde Yer Alan Zincir Otellerin Şehirlere Göre Dağılımı.....	73
Tablo 6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	74
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Zincir Otellerin Genel Özelliklerine Yönelik Bulgular	83
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Zincir Otellerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi	87
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları, Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları	89
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Oda Sayılarına Göre Lojistik Kaynakların Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları. 98	
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Lojistik Kaynaklarının Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	99
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Faaliyetlerine Yönelik Faktör Analizi.....	101
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Faaliyetlerine Yönelik Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları, Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar.....	102
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Kaynaklarının Lojistik Faaliyetler Üzerindeki Etkisi.....	105
Tablo 15. Lojistik Faaliyetlerin Etkilendikleri Faktör Grupları.....	108

Sekiller Listesi

Şekil 1. Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri	14
Şekil 2. Otellerde Hizmet Zinciri.....	17
Şekil 3. Otellerde Hizmet Zinciri İçerisinde Gerçekleştirilen Lojistik Faaliyetler .	18
Şekil 4. Kano'nun Müşteri Tatmin Modeli.....	61
Şekil 5. Çalışmada İzlenen Araştırma Süreci.....	67
Şekil 6. Araştırma Modeli (F işareti faktör gruplarını ifade etmektedir)	69
Şekil 7. Operasyonel Kaynaklar Faktörü	93
Şekil 8. Operasyonel Kaynaklar Faktöründen Etkilenen Lojistik Faaliyetler	109
Şekil 9. İnsan Kaynakları Faktöründen Etkilenen Lojistik Faaliyetler	111

1. Giriş

İşletmelerde ihtiyaç duyulan tüm kaynaklar ve işlevler içsel olarak karşılanamadığından gerek duyulan bazı kaynakların çevreden temin edilmesi gerekir. İşletmeler bu kaynakları elde etmede bazen sorunlar yaşayabilmekte ve bu nedenle de kaynaklara sahip olan diğer işletmelere bağımlı olabilmektedir. Hammadde ve yarı mamul pazarında yaşanan rekabet, çatışma ve belirsizlik, güvensizlik, tedarikçi performans değerlendirmesi, farklı kaynaklara yönelme, uzun dönemli sözleşmeler, stratejik ittifaklar, birincil ve ikincil tedarikçi sınıflandırması, dağıtım kanalının yeniden yapılandırılması, tedarik zinciri yönetimi gibi konular işletmenin tedarikçiler ile kurduğu ilişkileri etkilemektedir (Uysal ve İpçioğlu, 2008: 50). Bu etki, işletmeler açısından kaynak belirsizliği olarak algılanmakta ve işletmeler arası güç kullanımına neden olarak, kaynak bağımlılığı yaratabilmektedir. Bu bağımlılık derecesi, pek çok etkene göre farklılık gösterebilmektedir.

Pfeffer (2003: 68)'e göre bir örgütün çevresindeki kaynaklara bağımlı olması her zaman bir problem olmak zorunda değildir. Kaynak bağımlılığı, o **kaynağın kıt olması ya da o kaynağın bulunabilirliğinin güvence altında olmaması** durumunda sorun olmaktadır. Apparicio (2009: 46)' a göre örgütler rekabet, yetersiz finansman ve erişilebilir olabilmek gibi pek çok tehdite karşı ayakta kalabilmeleri için çeşitli stratejiler uygulamalıdır. Örgütün bu çok boyutlu çevrede rekabet edebilmesi için yöneticinin yalnızca **dış değil iç örgütlenmeyi** de çok iyi bilip değerlendirmesi şarttır. Örgütler bu bağımlılıktan ve dış çevrenin kendilerini kontrol etmesinden kaçınmaya çalışmalı ve aynı zamanda da bağımsız hareket edebilmek için kendi şartlarını kendileri şekillendirmeli ve özerkliklerini korumalıdır (Pfeffer, 2003, p. 261). Bu bağlamda, kaynak bağımlılığı yaratabilecek çevresel etmenlerin yanında örgüt içi etmenler de göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletme dışındaki kaynaklara bağımlılık, işletme içerisindeki bireylerin, grupların ve bölümlerin manevra yeteneklerini etkileyerek ihtiyaç duyulan kaynaklar üzerindeki roller ile ilgili olarak güç kazanmalarına neden olabilir (Schwalb ve diğerleri: 2011: 31). İşletmelerde kaynak bağımlılığı yaratan faaliyetler ve kaynaklar belirlenebilirse proaktif bir yönetim anlayışı ile gerekli tedbirleri alınarak, diğer işletmelere göre

daha fazla güç elde edelebilir. İşletme kaynakları aynı zamanda kaynak tabanlı yaklaşımın da belirttiği gibi rekabet üstünlüğü elde etmesinde kritik rol oynamaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olacak işletme faaliyetlerinden biri lojistik ve lojistik faaliyetlerde kullanılan lojistik kaynaklar bu faaliyetler üzerinde etkili olabilmektedir. Lojistiğin bir rekabet gücü olarak kullanılabilmesi için işletmenin lojistik faaliyetlerde kullanılan kaynakları zamanında ve gerekli olan miktarda elde etmesi ve böylelikle bu faaliyetleri kesintisiz olarak yerine getirmesi önemlidir.

Lojistik faaliyetler, işletmelerin iş hayatının gerektirdiği bu ihtiyaca cevap verebilmede kullandıkları araçlardan biridir. Lojistik, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan her türlü mal, hizmet ve bilginin tedarikinden, son tüketiciye ulaştırılmasına kadarki geçen sürenin en iyi şekilde planlanmasını, organize ve koordine edilmesini gerektiren bir faaliyettir. Lojistik açıdan başarı elde edebilmek için lojistik faaliyetlerin bir bütün olarak görülüp yönetilmesi ve kesintisiz olarak yerine getirilmesi gerekmektedir.

Lojistik yönetimini işletme için önemli kılan bazı nedenler bulunmaktadır. Örnek olarak taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerinin artması, üretim teknolojilerinin çoğu alanda doyum noktasına gelmesi nedeni ile yöneticilerin maliyet düşürmesi, bilgisayar kullanımının artması, haberleşme sistemlerinin gelişmesi, çokuluslu işletmelerin sayısının artması, stok kontrolü için tam zamanında tedarikin kullanılması, ürün çeşidinin çoğalması verilebilir (Özcan, 2008: 278). Tüm bu değişiklikler nedeniyle işletmeler lojistik yönetimine bakış açılarını yenilemeli ve modern lojistik yönetimi anlayışını benimsemelidir. Modern lojistik anlayışına göre kazan-kazan mantığı ile hareket edilmeli ve bu yolla performans, kalite ve verimlilik aynı anda iyileştirilmelidir (Göran, 1991: 10). Bu iyileştirmeler sonucunda etkili lojistik yönetimi mümkün olacaktır.

Etkili lojistik yönetiminin işletmeye pek çok olumlu katkısı bulunmaktadır. Sipariş sürelerinin kısalması, daha güvenilir teslimatların gerçekleşmesi, az sayıda tedarikçi

ile yakın ilişkilerin geliştirilmesi, bilgi teknolojilerden daha etkin faydalanılması, müşterinin gönderilen siparişleri ve taşıma araçlarını takip edebilmesi, kendisinin siparişini ve ödeme durumunu kontrol edebilmesi bu katkılardan bazılarıdır. Etkili bir lojistik yönetimi için lojistik sırasında kullanılan kaynaklara erişim konusunda problem yaşanmaması önemlidir.

Bugüne kadar yapılan lojistik çalışmaları genellikle mal üretimi yapan işletmeleri ele almıştır. Günümüzde ise bu çalışmalar yavaş yavaş hizmet üretimi yapan işletmelere doğru kaymaktadır. Bir hizmet işletmesi olarak otel işletmelerindeki lojistik faaliyetler, incelenmesi gereken alanlardan birisidir. Diğer işletmeler gibi otel işletmeleri de lojistik faaliyetleri bir rekabet aracı olarak görüp kullanabilir. Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ürün ya da hizmetin müşteri tarafından mükemmel ya da rakiplerine göre üstün olması ile değerlendirilmektedir (Zeithaml, 1988: 3). Ancak hizmet kalitesi somut olmayan, bu nedenle satın alınmadan önce gözle görülerek anlaşılması ya da bilinmesi mümkün olmayan soyut bir kavramdır (Özer, 2008: 1085). Müşterinin hizmet kalitesi değerlendirmesinde hizmetin sunum süresi, şekli, maliyeti gibi konular önemli unsurlardır. Lojistik kaynaklara zamanında ulaşıp yeterli şekilde elde edilmesi, lojistiğin zamanında ve tam olarak yerine getirilmesine olanak tanıyacaktır. Bu yolla hizmet sunumunun kalitesi artırılarak müşteri tatmini sağlanabilecektir. Ayrıca otel işletmeleri lojistik faaliyetleri farklılık yaratmada kullanarak rekabette üstünlükte sağlayabileceklerdir. Bunun için lojistik kaynaklar arasından kaynak bağımlılığı yaratabilecek olanların belirlenip bu etkinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, araştırmanın odak noktası, işletmelerde gerçekleştirilen lojistik faaliyetler sırasında kullanılan lojistik kaynakların belirlenmesi ve kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisinin ortaya konması olarak belirlenmiştir.

Çalışmada öncelikle lojistiğin tarihsel gelişim süreci verilmeye çalışılacaktır. Daha sonra konu, kaynakların irdelendiği kaynak bağımlılığı örgüt kuramı ve kaynak tabanlı yaklaşım açısından ele alınarak lojistik faaliyetlerde kullanılan lojistik kaynaklar belirlenecektir. Ayrıca, belirlenen lojistik kaynaklar arasından lojistik

faaliyetler üzerinde etkili olanlar tespit edilmeye çalışılacaktır. Hizmet işletmeleri için lojistik kavramı özellikle, otel işletmeleri kapsamında incelenecektir. Çalışmanın araştırma kısmında ise Türkiye’de faaliyet gösteren zincir ve grup otellerde kullanılan lojistik kaynaklar ve bu kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

1.1. Problem

Çalışmanın problemi öncelikli olarak otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmet sunumunun kesintisiz olarak yerine getirilebilmesi için gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi ve bu faaliyetlerde kullanılan lojistik kaynakların neler olduğunun ortaya konulmasıdır. Ayrıca, lojistik kaynaklar arasından lojistik faaliyetler üzerinde etkili olabilecek olanların belirlenmesine de çalışılacaktır.

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet, işletmeleri faaliyetlerini daha hızlı yerine getirmeye ve farklılık yaratmaya zorlamıştır. Farklılık yaratmada veya rekabette üstünlük sağlamada tercih edilen uygulamalardan biri lojistiktir. Lojistiğin kazanç olmasında iç ve dış etkenlerin etkili olduğu bilinmektedir.

Yöneticiler, işletmeler için kaynak bağımlılığı etkisi yaratabilecek bazı çevresel belirsizlikleri azaltarak ve daha doğru kararlar alarak kaynak bağımlılığını en aza indirmeye çalışmalıdırlar. Böylelikle, yönetimler için hayati önem taşıyan kaynaklar üzerindeki kontrol gücü artacaktır. Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan bazı kaynaklar bulunmaktadır. Lojistik kaynak olarak adlandırılan bu kaynaklar arasından öncelikle lojistik faaliyetler üzerinde etkili olanların belirlenmesi ve sonrasında bu kaynakların elde edilmesi konusundaki belirsizliklerin azaltılması, günümüz işletmeleri için son derece önemlidir. Lojistik kaynaklar üzerindeki belirsizlikler azaltılabilirse, lojistik faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yerine getirilmeleri mümkün olabilir. Lojistik faaliyetlerini problemsiz bir şekilde yerine getiren işletmeler, mal ve hizmet sunumunu, müşterinin istediği yer, zaman, kalite, miktar ve maliyetten

gerçekleştirebileceklerdir. Kaynak tabanlı yaklaşımın bakış açısı ile lojistik faaliyetler, işletmenin farklılık yaratabileceği ve diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri bir faaliyet alanı olacaktır.

Lojistik günümüzde diğer işletmeler de olduğu gibi oteller için de çok faydalı ve uygulanabilir bir faaliyet haline gelmiştir. Bu alanda sahip olunan pratik ve teorik bilgi, yalnızca işletmede tedarik zincirinin tasarlamasına değil aynı zamanda, süreçleri anlamasına ve etkinlik analizi yapılabilmesine de yardımcı olacaktır. Otel işletmelerinde tedarik zinciri oluşturma süreci, hem üretim için gerekli olan malların nakliyesi hem de yolcuların taşınması açısından profesyonel bir bilgi birikimini gerektirmektedir.

Otel işletmeleri yalnızca ülke sınırları içinde değil ülkelerarası bir rekabet ortamında da faaliyet göstermeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle, geçmişten günümüze değişmeyen bir unsur olarak otellerde hizmet sunumu sırasında nazik ve konuksever bir tutum sergilemek, rekabetin çok yoğun yaşandığı bu sektörde tercih edilen bir otel olmak için çok önemlidir. Ancak talep edilen mal ya da hizmeti istenilen yerde, zamanda, kalitede, miktarda ve maliyette sunmak günümüzde bir diğer rekabet aracı olabilmektedir.

Üretim işletmeleri gibi hizmet işletmeleri de açık sistemde faaliyet gösteren dinamik, ekonomik, bağımsız ve sosyal kuruluşlardır. Talep yönetimi, sipariş yönetimi, depolama, sınıflandırma gibi lojistik faaliyetler, bir hizmet işletmesi olarak otel işletmelerinde de yerine getirilmektedir. Tüketim ürünleri için oluşturulmuş olan bir tedarik zinciri içerisindeki lojistik, müşterilere sunulan hizmet kalitesinin artırılmasına, tam zamanında teslimat yapılabilmesine ve satıcıların hizmetlerini çeşitlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Lambert ve Burduroğlu, 2000:4). Tüm bunlar tatmin müşterilere sahip olabilmek için gerekli olan unsurlardır. Lojistiğin bu katkıları gerçekleştirmesi için etkili olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Özellikle otel işletmelerinde gerçekleştirilen kat ve yiyecek içecek (mutfak) hizmetlerinin verimliliği ve kalitesi, etkin bir lojistik

uygulamasına bağlıdır. Örneğin bu faaliyetlerdeki süreçler şu şekilde gruplandırılabilir (Kordel, 2008: 138):

- Tedarik süreci,
- Depolama süreci,
- Hizmet üretimi süreci,
- Dağıtım süreci,
- Bilgi akışı süreci.

Gerek fonksiyonel gerekse süreç düzeyindeki bu faaliyetlerin yürütülmesinde çeşitli kaynaklar kullanılmaktadır. Bu kaynaklar, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında temel bir faktör olan müşterinin satın alma davranışı sırasında talep etmiş olduğu hizmetin tam ve verimli bir şekilde sunulması için gerekli olmaktadır (La, 2005: 46). Otel işletmelerinin sahip oldukları bu lojistik kaynakların belirlenip lojistik süreçler üzerindeki etkisinin ortaya konması; kaynak bağımlılığını önleme, müşteri tatmini, personel verimliliği ve düşük maliyetler açısından önemli olabilir. Ayrıca, bu kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisinin belirlenmesi, otel işletmecilerine yapacakları lojistik planlamalarda yol gösterici olacaktır. Böylelikle, ihtiyaç duyulan lojistik kaynaklara sahip olmak suretiyle lojistik faaliyetler kesintisiz olarak yerine getirilebilecektir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerin lojistik faaliyetlerinin incelenmesi ve lojistik kaynakların bu faaliyetler üzerinde yaratabileceği etkinin belirlenmesidir. Yapılacak araştırma ile zincir ve grup otellerdeki lojistik faaliyetler, bu faaliyetler için gerekli olan lojistik kaynaklar ve lojistik kaynaklar arasından da bu faaliyetler üzerinde etkili olabilecek olanlar belirlenmeye çalışılacaktır. Bu temel amaçla birlikte araştırmada şu alt amaçlara da ulaşılması planlanmaktadır:

- a) Lojistik yönetimi ve lojistik sistemler ile ilgili genel bilgiler vermek ve gerekli tanımları yapmak,
- b) Genel olarak işletmelerde kullanılan lojistik kaynakları belirlemek,
- c) Zincir ve grup otel işletmelerinde kullanılan lojistik faaliyetleri belirlemek,
- d) Zincir ve grup otel işletmelerinde kullanılan lojistik kaynakları belirlemek,

- e) Zincir ve grup otel işletmelerindeki lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerinde etkili olanlarını ortaya koymak.

1.3. Önem

Lojistik alanında Dünya’da ve Türkiye’de oluşan hızlı gelişmeler nedeniyle işletmeler lojistik faaliyetleri önemli bir yönetim faaliyeti olarak ele almaya başlamışlardır. İşletmeler için yalnızca yerel pazarlarda faaliyet göstermek yeterli olmamakta, küreselleşen dünyada yerlerini alabilmek için yeni pazarlara ulaşabilmeleri gerekmektedir. Bu pazarlarda söz sahibi olabilmek ise lojistik faaliyetler ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, lojistik yönetimine olan ilgi hem dünyada hem de Türkiye’de giderek artmaktadır. Hatta işletmeler bu alanda bir dış kaynak uygulaması olarak temel yetenekleri lojistik olan 3PL (üçüncü parti lojistik) işletmelerinden faydalanmaktadır.

Günümüzde müşteriler artık ne istediğini bilen bilinçli müşteriler olarak kendi beklentilerine uygun olan ürünlerin uygun miktarda ve hızda sağlanmasını talep etmektedirler. Bu beklentiler doğrultusunda işletmelerde, lojistik faaliyetlerin kesintisiz ve istenilen hızda gerçekleştirilmesini sağlayacak lojistik kaynaklar belirlenmelidir. Lojistik kaynaklar arasından lojistik faaliyetlerde üzerinde kaynak bağımlılığı etkisi yaratabilecek olanlar da belirlenip bu etkinin derecesi azaltılmaya çalışılmalıdır.

Çalışma, hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan Türkiye’deki zincir ve grup otel işletmelerinde gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin incelenmesi, kullanılan lojistik kaynakların belirlenmesi ve bu kaynaklar arasından lojistik faaliyetler üzerinde etkili olabilecek olanları ortaya koyması açısından önemlidir. Çünkü müşteriler talep ettikleri mal ve hizmetlerin istedikleri kalite, maliyet, miktar, zaman ve hızda kendilerini sunulmasını beklemektedir. Bu istekleri karşılanan müşteriler ise tatmin müşteri olarak otel işletmeleri için çok önemli olan tekrar satın alma davranışlarında bulunacaklardır. Bu nedenle, lojistik faaliyetlerde kesinti yaşanmaması önemli olmaktadır. Lojistik kaynakların belirlenip bu kaynaklara

sorunsuz ulaşılması, mal ve hizmet üretimi sırasında gerçekleşebilecek kesintileri engelleyerek müşteri tatmininin oluşmasına yardımcı olacaktır. Çalışma, kullanılan kaynaklar arasından lojistik faaliyetler üzerinde etkili olabilecek olanları belirlemeye çalışması nedeniyle alanyazına önemli bir katkı sağlayacaktır. Lojistik faaliyetler üzerinde etkili olduğu ortaya konulan kaynaklar, işletmeler tarafından eksiksiz olarak temin edilebilirse işletmeler tarafından hız ve çevikliğin önemli bir rekabet unsuru olduğu günümüzde müşteri istekleri yerinde, zamanında ve istenilen miktarlarda karşılanabilecektir.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada;

- Lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerinde etkili olduğu,
- Otel işletmelerindeki lojistik kaynaklardan bazılarının kaynak bağımlılığı etkisi yaratabildiği,
- Araştırmada anketi cevaplayan kişilerin geçerli ve güvenilir bilgiler verecekleri,
- Ekin grubunun yayınlamış olduğu listenin doğru olduğu,
- Katılımcıların anketi cevaplamak için yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları ve anketin cevaplanabilmesi için kendilerine yeterli süre tanındığı varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışmada aşağıdaki sınırlılıklar söz konusu olmuştur.

- Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı en büyük ilk 25 zincir ve grup otel işletmesi ile sınırlıdır. Diğer zincir ve grup otel işletmeleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma için Türkiye’deki en büyük ilk 25 zincir ve grup otelin seçilmesinin nedeni, bu işletmelere bağlı olarak faaliyet gösteren otellerin yıldız sayılarının farklı olması, otellerin tek bir il ya da bölgede değil tüm ülke coğrafyasına dağılmış olması ve büyüklüğün lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi açısından önemli bir unsur olmasıdır.

- Araştırma için oluşturulan anketler insan kaynakları müdürü, ön büro müdürü, satış ve pazarlamadan sorumlu müdür, muhasebe müdürü gibi her otelden bir çalışana uygulanmıştır.
- Örneklemin belirlenmesinde Ekin Grubunun 2012 yılının Aralık ayında yapmış olduğu çalışma sonucunda belirlenen Türkiye'nin yerli ve yabancı en büyük 25 zincir ve grup otel listesi temel alınmıştır. İlk 25 büyük zincir ve grup otellerin seçilmesinin nedeni, bu gruptaki otellerin farklı yıldızlara sahip olması, büyüklüğün lojistik faaliyetler için önemli bir kriter olması ve otellerin Türkiye'nin tüm bölgelerinde faaliyet gösteriyor olmasından dolayı sonuçların tüm Türkiye'yi temsil etmesidir. Bu çalışmanın evreni olarak belirlenen Türkiye'deki en büyük ilk 25 zincir ve grup otel işletmesindeki toplam otel sayısı 824, oda sayısı ise 400 bin olarak tespit edilmiştir.

1.6. Tanımlar

Tedarik Zinciri Yönetimi: Müşteriye doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyatta ve tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyet düzeyinde ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının bütünsel bir şekilde yönetimidir (Kayabaşı, 2010:123).

Lojistik Yönetimi: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürünlerin üretildiği noktadan son kullanıldığı tüketim noktasına kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde ileriye ve geriye doğru hareketini ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir parçasıdır (Keskin, 2011: 7).

Kaynak Bağımlılığı Örgüt Kuramı: Bu kurama göre örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynakların tümünü kendileri karşılayamamakta bir kısmını çevreden temin etmektedirler. Aynı çevrede faaliyet gösteren ve aynı kaynağa sahip olmak isteyen örgütler bulunmaktadır. Diğer örgütlerin aynı kaynağa olan talepleri arttıkça, kaynağa sahip olan örgüte karşı bağımlılık artmaktadır. Bu durumda kritik öneme sahip olan, kıt bulunan,

ikamesi olmayan kaynaklara sahip örgütler güçlerini arttırmaktadır. Örgütler bu nedenle dış çevrede ihtiyaç duydukları kaynakların akışını güvence altına almak istemektedirler (Meydan, 2011: 22).

Kaynak Tabanlı Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynaklar stratejik kaynaklardır. Bu kaynaklar, ticareti yapılamadığı, taklit edilemediği, ikame edilemediği ve organize edilebildiği ölçüde stratejiktir (Erol ve İnce, 2012: 103).

Otel İşletmesi: Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterisiyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Çakıcı ve diğerleri, 2002: 2).

Zincir Otel İşletmesi: Zincir otel işletmesi, zincir yönetimin doğrudan denetimi altında bulunan iki veya daha fazla otelden oluşmaktadır (Demirkan, 1992: 4). Zincir otel işletmesi, zincir içinde yer alacak otellerin mülkiyetini kiralayabilir veya satın alabilir. Her iki durumda da faaliyet karının veya zararının tümü kendisine aittir (Akyüz, 2008: 34).

Grup Otel İşletmesi: Zincir otel işletmelerinde olduğu gibi grubu meydana getiren otellerin hizmet ve yönetim politikası standart olmakla beraber yapı, stil ve donatım şekli bakımından birbirinden farklı (Hilton, Accor gibi) olan otellerdir (Akyüz, 2008: 45).

2. Lojistik Yönetimi, Kaynak Bağımlılığı ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Alanyazını

Lojistik terimi temelde askeri alanda araç-gereç ve birliklerin hareket organizasyonunu tanımlamak için kullanılmaktadır. Lojistik bu bakımdan bir plan

ya da operasyonun ayrıntılı olarak örgütlenmesi ve uygulanmasıdır. Lojistikte temel hedef, müşteri hizmetlerinde yüksek bir seviyeye ulaşmak, kaynak ve yatırımları optimum olarak kullanmak ve bu yolla rekabet üstünlüğü elde etmektir (Çancı ve Erdal, 2003: 35).

İşletmelerin rekabette öne çıkmalarına yardımcı olan bir araç olarak lojistik, son yıllarda dışa yönelik stratejik bir fonksiyon olarak görülmeye başlanmıştır. Babacan (2003: 10)'a göre lojistiğin stratejik olarak kullanılması, lojistik tekniklerle işletmeler arası ilişkileri düzenleyerek rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktır. Lojistiği stratejik bir araç olarak görüp etkili bir şekilde yerine getirmeye çalışan işletmeler bu sayede üretimde artış, maliyetlerde düşüş, kalitede yükseliş, müşteri memnuniyetinde artış, rekabette öne çıkma ve pazar payında büyüme elde edebilecektir.

Lojistik adı altında gerçekleştirilen pek çok faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yönetilmeleri gerekmektedir. Lojistik yönetimi olarak adlandırılan bu faaliyetlerin yönetiminin ve yöneticilerinin iki ana hedefi vardır. Bunlar; içe ve dışa yönelik lojistik faaliyetlerde malzemelerin hareketini mümkün olduğu kadar verimli gerçekleştirmek ve tüm tedarik zincirine verimli bir akış sağlamaktır (Bilgisu, 2007: 40).

Lojistik yönetiminde lojistik hizmetlerin tarih öncesi çağlara kadar dayandığı görülür. İlk insanların avladıkları hayvanları, topladıkları meyveleri ve diğer gıdaları taşıdıkları, daha sonraki zamanlarda tüketmek üzere kurutarak depoladıkları ve yer değiştirme durumunda da yeniden taşıdıkları görülmektedir. İnsanoğlunun üretim konusunda yaşadığı gelişmeler ile birlikte lojistik sektörü de bir zorunluluk olarak gelişmiştir.

Gün (2007: 14), “Lojistik” kelimesinin ilk olarak 1905 yılında “ordu” kelimesiyle birlikte kullanıldığını belirtmektedir. 1950’li yıllarda dağıtım giderleri, ekonomik durgunluk dönemlerini atlatmak için kısıtlamanın yapılabileceği bir kalem olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda bu yıllara kadar lojistik faaliyetler ayrı ayrı

bölümlerde ve farklı sorumluluklar altında sürdürülmeye çalışılmıştır. Lojistiğin genel gelişim sürecine bakıldığında, lojistik faaliyetler önce tek tek ele alınırken 1960'lı yıllardan sonra faaliyetlerde bir bütünleştirmeye gidildiği görülmektedir.

1960'lı yıllarda pazarlama yaklaşımının değişmesiyle birlikte lojistik kavramı da gelişmeye başlamıştır. 1960'ların ortalarına doğru işletmelerin daha düşük maliyetlerle daha güvenilir dağıtım arayışına girmiş olmaları, onları lojistik faaliyetlerine sipariş işleme, depolama, nakliye ve stok kontrolü gibi faaliyetleri de eklemeye itmiştir. Yine bu dönem, satın alma ve üretim fonksiyonlarının bütünleştirilmesi sonucunda malzeme yönetiminin ortaya atıldığı dönem olmaktadır.

1970'li yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan durgunluk nedeni ile işletmeler, talep karşılamaktansa önceliklerini hem nitelik hem de nicelik olarak tedariklerinin sürekliliğini korumaya vermişlerdir. Malzeme yönetimi bu noktada işletim faaliyetlerinin odak noktası olmuştur. Gün (2007: 15), 1970'li yılların başarısının lojistik sistemi tasarlama ve denetlemede bilgi işlem modellerinin temel çerçevelerinin araştırılarak geliştirildiği, ev alternatif lojistik stratejilerinin değerlendirilmesine yardımcı olacak lojistik modellerin oluşturulduğu bir dönem olduğunu belirtmektedir. Bu yıllar günümüzün modern lojistik anlayışının temellerinin atıldığı yıllardır.

1980'li yıllarda bilgi-işlem teknolojilerindeki hızlı değişimler, lojistik faaliyetlerde daha önceki yıllara göre daha hızlı bir gelişime neden olmuştur. 1980'li yıllarda artık işletmeler lojistiği etkinlik ve verimlilik için bir araç olarak görmeye başlamışlardır. Aynı zamanda bu yıllarda hizmet sektörüne olan teşvikler ile birlikte turizm sektöründeki gelişmede hızlanmıştır. Türkiye'de otelcilik sektörü özellikle 1982 yılında çıkarılan Turizm Teşvik Yasası ile hızla gelişmeye başlamıştır.

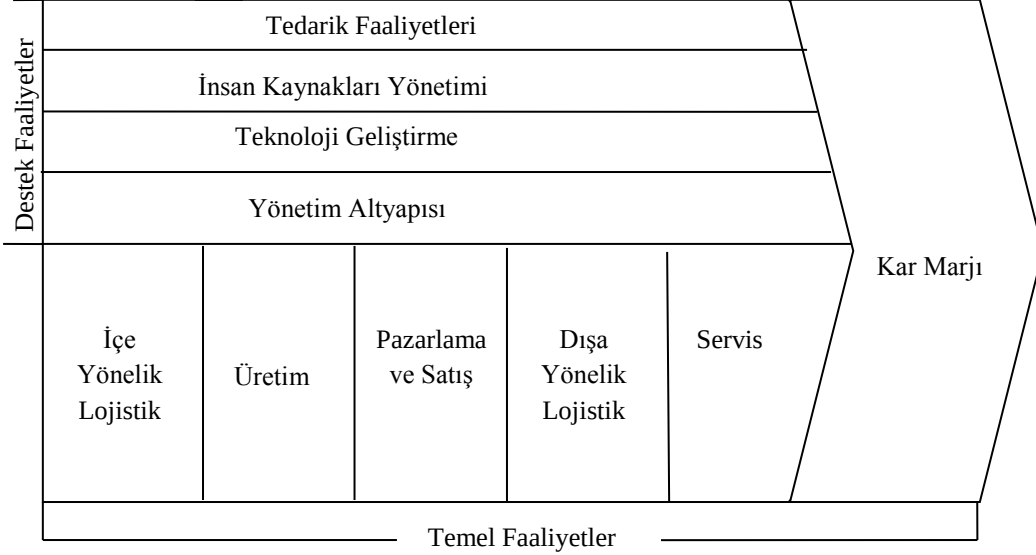
1990’larda küreselleşmenin etkisiyle coğrafi sınırlar ortadan kalkmaya başlamış ve lojistik faaliyetlerin işletmeler için önemi anlaşılmıştır. Kee-Hung ve Cheng (2009: 34)’e göre ise günümüzde artık lojistik, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olan bir yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir.

Lojistik kavramı, malzemelerin ve ürünlerin tedarikçiden tüketicinin gerçekleştirileceği son noktaya kadarki hareketleri ile ilgili faaliyetlerin bir sistem içerisinde yer almasını gerektirmektedir. Lojistik sistem adı verilen bu sistem, örgütün farklı alanlarını kapsamakta, çeşitli kaynakları kullanmakta ve onun faaliyetlerini destekleyecek çok çeşitli etkinlikten oluşmaktadır. Örneğin, ekipman ve makinelerin satın alınması ve gerekli çalışanların işe alınması için finansal kaynaklara ihtiyaç duyulurken, lojistik faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için insan kaynaklarına ihtiyaç vardır (Kee-Hung ve Cheng, 2009: 35). Bu kapsamda emek-yoğun çalışan otel işletmelerinde lojistik konusunda insan kaynağı kullanımı daha da önemli olmaktadır. Çünkü otellerde insan kaynakları yönetimi, çalışanların güdülenmesini sağlayarak, beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olarak otellerin başarısında çok büyük rol oynamaktadır (Kutunis ve diğerleri, 2012: 118).

Lojistik sistem içerisinde çok sayıda faaliyet gerçekleştirilmektedir. İşletmelerde lojistik sistem içerisinde gerçekleştirilen bu faaliyetlerin (depolama, sınıflandırma, dağıtım, satış gibi) her biri ayrı bir uzmanlık istemektedir. Doğru ürünün, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru şekilde müşteriye akışının sağlanabilmesi de ancak çok güçlü bir organizasyon ve nitelikli işgücü ile mümkün olabilmektedir (Sürücü ve Pirli, 2003:9).

Lojistik sistem içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler Michael Porter (1985: 134) tarafından geliştirilen ve stratejik yönetimde önemli olan değer zinciri analizinden esinlenilerek temel ve destek faaliyetler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Ülgen ve Mirze’nin (2006: 124) belirttiği gibi Porter’a göre temel faaliyetler mal ve hizmetlerin üretilmesi ve bunların müşterilere teslim edilmesiyle ilgili gelir yaratan

faaliyetlerdir. Destek faaliyetler ise temel faaliyetlere destek veren ve böylece değer yaratılmasına katkıda bulunan faaliyetlerdir.



Şekil 1. Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri

Kaynak: Porter, M.E., (1985), s.134

Temel lojistik faaliyetler, işletmede üretimin gerçekleştirilebilmesi ve üretilen ürünlerin tüketiciye ulaştırılabilmesi için gerekli olan faaliyetlerden oluşmaktadır. Değer zincirinde içe ve dışa yönelik lojistik faaliyetler, mal ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılmasını sağlayan bu nedenle gelir yaratan faaliyetler olarak ele alınmakta ve temel faaliyetler içinde gösterilmektedir. Destek lojistik faaliyetler ise, temel lojistik faaliyetlere destek veren, onların zamanında, istenilen kalitede ve maliyette gerçekleştirilerek değer yaratılmasına yardımcı olan faaliyetlerdir. Lojistik için önemli olan tedarik faaliyetleri temel faaliyetlere destek vererek değer yaratılmasına katkıda bulunan faaliyetlerdir.

Lojistik faaliyetler açısından temel lojistik faaliyetler, müşteri hizmetleri, nakliye, stok yönetimi, pazarlama ve satın alma olarak sıralanabilir. Destek lojistik faaliyetler ise sipariş yönetimi, depolama, sınıflandırma, talep yönetimi (Kee-Hung ve Cheng, 2009: 4) ve müşteri ihtiyaçları şeklinde gruplandırılabilir.

Lojistik faaliyetlerin ağırlıklı olarak üretim işletmelerinde yerine getirildiği düşünüldüğü için alanyazında yapılan çalışmalar genellikle üretim işletmelerini ele almaktadır. Ancak hizmet işletmelerinde de lojistik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bir hizmet işletmesi olan otel işletmeleri içinde lojistik faaliyetler diğer işletmelerde olduğu gibi, tüm işletme faaliyetlerinin tam zamanında ve istenilen kalitede yerine getirilmesini etkileyen önemli faaliyetlerdendir.

Oteller hizmet işletmeleri olarak endüstri işletmelerinden farklı özelliklere sahiptir. Akoğlu Kozak ve diğerleri (2012: 12)'e göre bu özellikler turizmin karakteristiğinden kaynaklanmaktadır. Lojistik açısından ele alındığında bu farklı özellikler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

Üretim bakımından farklılıklar: Otel işletmelerinde üretim günün farklı zaman dilimlerinde yapılmakta ve üretim ile satış eş zamanlı gerçekleştirilmektedir. Otel işletmelerindeki üretim hem emek-yoğun hem de tekno-yoğun bir özellik göstermektedir. Otellerde üretim yoğunlukla hizmet ağırlıklı olmakla birlikte yemekler, içkiler, tatlılar gibi mal üretimi de gerçekleştirilmektedir. Ürün aynı zamanda üretildiği yerde tüketilmektedir. Bu nedenle lojistik faaliyetlerde gecikme yaşanmaması önemli olmaktadır.

Çalışanlar bakımından farklılıklar: Otel işletmelerinde çalışanlar mal ve hizmetin hem üretimi hem de sunumu sırasında önemli bir rol oynarlar. Çalışanlar arasında takım oyunu olarak adlandırılan karşılıklı yardımlaşma bir gerekliliktir ve lojistik için önemlidir. Çalışanların çalışma alanı ile müşterilerin kullanım alanı genellikle aynıdır. Müşteri ile çalışanlar arasındaki ilişki daha yoğundur. Müşteri tatmini ile çalışanların morali arasında genellikle doğrusal bir ilişki vardır. Çalışanların fiziksel görünümü müşteri üzerinde etkili olmaktadır. Endüstri işletmelerine oranla daha fazla kadın çalışan vardır. Hem üretimi hem de sunumu gerçekleştiren otel çalışanlarının bu faaliyetler için ihtiyaç duydukları malzemelere tam ve zamanında ulaşabilmeleri için otellerde lojistik faaliyetlerin tam ve zamanında yerine getirilmesi şarttır.

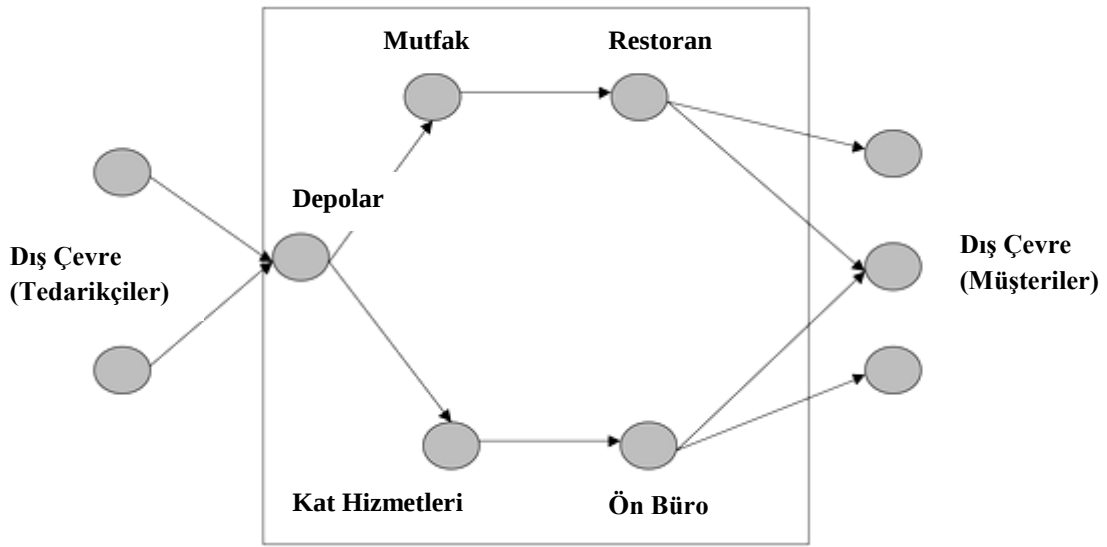
Pazarlama bakımından farklılıklar: Dinamik pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç vardır. Pazarlama faaliyetlerine konu olan ürünler mal ve hizmetlerin birlikte sunulduğu bileşik ürün şeklindedir. Pazarlama faaliyetleri soyut şekilde gerçekleştirilir çünkü ürünün daha önce satın alınması veya kullanan bir kimsede görülmesi olanağı yoktur. Ürünün satın alındığı yer otel işletmesi olduğu için pazarlama dağıtım kanalları tersine işlemektedir. Otel müşterileri pazarlama için hem bir hedef kitle hem de bir geri bildirim kaynağıdır. Bu nedenle lojistik faaliyetlerdeki müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için pazarlamadan faydalanılmaktadır.

Otellerin yukarıda sayılan kendilerine has özellikleri nedeni ile lojistik faaliyetler otel işletmelerinde de önemli olmaktadır. Örneğin mal ve hizmetin üretildiği yerde tüketiliyor olması, üretilecek üründe herhangi bir gecikme yaşanması durumunda müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyebilecektir. Üretimin gecikmesine neden olabilecek bir etmen olarak ihtiyaç duyulan malzemelere zamanında, istenilen miktarda, maliyette ve kalitede ulaşabilmek için lojistik faaliyetlerin kesintisiz olarak yerine getirilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir özellik de birbirinden farklı pek çok hizmetin aynı anda sunuluyor olmasıdır. Bu ise otel yöneticilerinin görevlerini daha karmaşık hale getirmektedir. Türksoy (2007: 84)'e göre otellerin temel görevi müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bunun yanında otel işletmeleri müşterileri için restoran ve kafeteryaları ile bir yiyecek ve içecek işletmesi gibi faaliyet gösterebilmektedir. Müşteri talepleri doğrultusunda disko ve animasyonlar ile bir eğlence merkezi gibi müşterilerin eğlence ihtiyaçları karşılanabilmektedir. Çamaşırhane olanaklarına sahip bir otel işletmesi ise kuru temizleme hizmeti verebilmektedir. Spa ve termal üniteleriyle bir güzellik ve tedavi merkezi olabilmektedir. Salonlarını kullanmak isteyen müşterileri için ise bir sanat ve kültür merkezi yeri özelliği taşıyabilmektedir. Otellerde sunulan bu farklı hizmetlerin sunumu için pek çok çeşitte malzemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kadar çeşitli

malzeme ihtiyacının tam ve zamanında karşılanabilmesi ise, lojistik faaliyetlerin eksiksiz yerine getirilmesi ile olabilecektir.

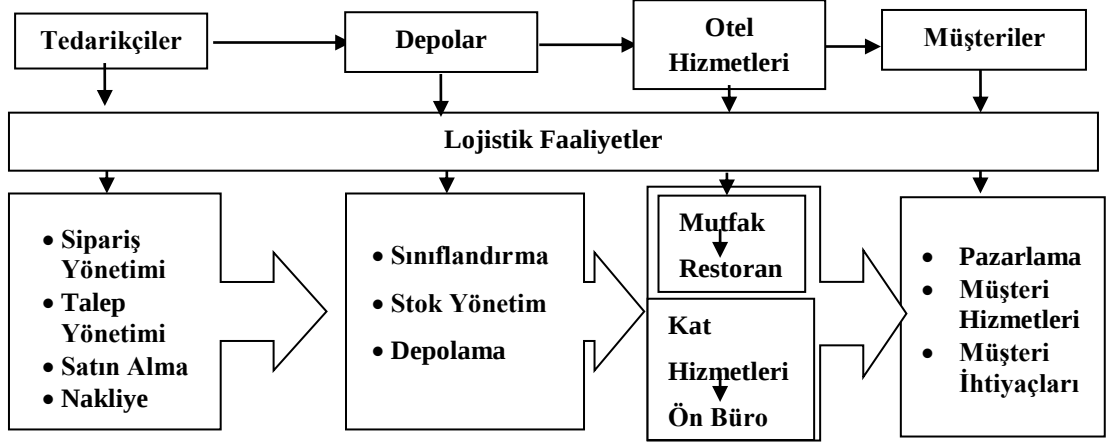
Otel işletmelerinde sunulan bu çok sayıdaki hizmet genel olarak içinde ön büro hizmetlerinin de sunulduğu kat hizmetleri ve restoranında dahil edildiği mutfak ya da yiyecek içecek hizmetleri adı altında iki grupta ele alınmaktadır. Buna göre, bir otel işletmesinde sunulan hizmetler temel başlıklar altında Şekil 2’de gösterilmektedir (Paraskevas, 2001: 253);



Şekil 2. Otellerde Hizmet Zinciri

Kaynak: Paraskevas, (2001), s. 253.

Otel işletmelerinde sunulan ve Şekil 2’de gösterilen hizmetler yerine getirilirken, otel işletmeleri için önemli olan farklı lojistik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bu lojistik faaliyetler Şekil 3’de verilmektedir;



Şekil 3. Otellerde Hizmet Zinciri İçerisinde Gerçekleştirilen Lojistik Faaliyetler

Dış çevre olarak adlandırılan tedarikçilerden ürünlerin tedarik edilerek depolara ulaştırılmasına kadar geçen süre içerisinde lojistik faaliyet olarak sipariş işleme, talep yönetimi, satın alma ve nakliye gerçekleştirilmektedir. Bu noktada otelde mal ve hizmet sunumunun gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan ürünlerin (deterjanlar, yiyecek içecek malzemeleri, çarşaflar, tabaklar gibi) belirlenmesi, siparişinin verilmesi, satın alınması ve otele ulaştırılması işlemleri gerçekleştirilmektedir. Doğdubay (2006: 93)'e göre amaca uygun malzemelerin uygun zaman ve miktarda tedarik edilmesi ürün veya hizmetin ekonomiklik ve verimliliğine katkıda bulunmaktadır. Böylece, stok planlaması ve kontrolü, tedarik planlaması, sipariş miktarının planlanması, depolama ve depo çıkış denetimlerinin yapılması gibi uygulamaları kapsayan bir sistem ortaya çıkmaktadır. Depolara gelen bu ürünler için sınıflandırmada, stok yönetimi ve depolama faaliyetlerinden faydalanılmaktadır. Sınıflandırma sırasında otele gelen ürünlerin araçlardan depolara yerleştirilmek üzere taşınması, depolarda paketlerin açılması, raflara yerleştirilmesi, tekrar ambalajlanması gerekenlerin ambalajlanması gibi işlemler gerçekleştirilmektedir. Depolardaki stokların takibinin yapılması ve stok probleminin yaşanmadan mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi önemlidir. Depolama faaliyeti ile ürünler kullanılmak üzere depolarda bekletilmektedir. Bu aşamada otellerin mutfak bölümleri için bekletilen malzemelerin bir kısmının (süt ve süt ürünler, et ve et ürünleri gibi) özel saklama koşulları ile saklanması gerekmektedir. Depolardan gerekli ürünler mutfak ve restoran bölümleri ile kat

hizmetleri ve ön büro bölümleri olmak üzere hizmetin hazırlanıp sunulduğu bölümlere ulaştırılmaktadır. Bu bölümlerde müşterinin talep ettiği ürünler (oda temizliği, yiyecek-içecek, havuzda kullanılacak havlu gibi) müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere müşteriye sunulmaktadır. Sonrasında müşterilerin talep ettikleri ürünlere doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru kalitede ve istedikleri fiyattan sunulup sunulmadığı takip etmek üzere müşteri hizmetleri faaliyetleri gerçekleştirilmeye çalışılır. Aksatan ve Aktaş (2012: 240)' a göre müşteri ilişkileri yönetiminden kazanç elde etmek isteyen işletmeler, işletmeye getirdikleri değere göre müşterilerine farklılaştırılmış müşteri hizmeti sağlamalıdır. Örneğin karlı müşterileri için krallara yakışır bir şekilde davranmalıdırlar. Bu aşamada gerçekleştirilen bir diğer faaliyet olan müşteri ihtiyaçlarını etkin bir şekilde tahmin etmek için pazarlamadan faydalanılmaktadır. Turizm sektöründe üreticilerin tüketicilerle doğrudan ilişki kurması güçtür. Bu nedenle turizm pazarlama sisteminde yer alan aracı işletmeler veya kuruluşlar, üreticilerle tüketiciler arasında dağıtım işlevini üstlenmektedirler. Turizm pazarlama aracıları tüketicilerle ürünler arasında ilişki kuran, ürünleri oluşturan, paket turlar hazırlayan, dağıtım işlevini yerine getiren ve hatta satış sonrası müşteri hizmetleri ile ilişkilerini devam ettiren kişi ve kuruluşlardır (Emir, 2010: 1245). Otel müşterileri pazarlama için hem bir hedef kitle hem de pazarlama faaliyetleri için geri bildirim kaynağı olmaktadır. Sonuç olarak, üretim işletmelerinde yerine getirilen lojistik faaliyetler bir hizmet işletmesi olarak otel işletmelerinde de yerine getirilmektedir. Otel işletmelerinde mal ve hizmet üretimi için ihtiyaç duydukları malzemeleri tedarik etmek ve onları işletme içerisinde gerekli yerlerde bulundurmak zorundadırlar. Bu nedenle lojistik faaliyetler üretim ve tüketimin aynı anda yapıldığı oteller için büyük önem taşımaktadır.

Lojistik faaliyetlerin iyi yönetilebilmesi için diğer işletme faaliyetlerinde olduğu gibi bazı kaynakların kullanılması gerekmektedir. Bu kaynakların bir kısmı işletmenin sahip olduğu işletme içi kaynaklar bir kısmı ise diğer işletmelerin sahip olduğu ancak işletme faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan işletme

dışı kaynaklardır. İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi bu kaynaklara bağlıdır ve elde edilmelerinde sıkıntı yaşandığı takdirde kaynak bağımlılığı oluşabilir.

İşletmelerin genel olarak üretim yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakların önemini vurgulayan “kaynak bağımlılığı örgüt kuramı” ilk olarak 1967 yılında James Thompson tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra Pfeffer ve Salancik yapmış oldukları çalışmalar ile kuramı geliştirmişler ve 1978 yılında “Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı” adlı kitabı yayınlamışlardır. Kaynak bağımlılığı örgüt kuramı, örgütlerin çevrelerinin yaratabileceği güçlük karşısında neleri, neden yaptıklarını açıklamaya çalışan bir kuramdır. Kaynak bağımlılığı örgüt kuramına göre, çevre kıt kaynaklardan oluşmaktadır ve örgütler faaliyetlerini yerine getirebilmek için bu kıt kaynaklardan faydalanmak zorundadır. Ancak örgütlerin bu kaynaklar üzerinde herhangi bir kontrol gücüne sahip olmaması örgütlerin faaliyetleri açısından bir belirsizliğe sebep olmaktadır. Örgütler faaliyetlerini garanti altına alabilmek için diğer örgütlerin de talep oldukları bu kaynaklara sorunsuz ulaşabilmenin bir yolunu bulmak zorundadır.

Kaynak bağımlılığı örgüt kuramı, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevredeki diğer örgütlerle kaynak alışverişi sırasında ortaya çıkabilecek problemlerle ilişkili olarak ortaya atılmış bir kuramdır. Kaynak bağımlılığı örgüt kuramına göre, bir örgüt, temel amacı olan hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip olmalıdır. Bu ise örgütün diğer örgütlerle ilişkilerini iyi yönetebilmesine bağlıdır (Mizruchi ve Mina, 2002: 600). Kaynak bağımlılığı yaratma etkisi, bir örgütün faaliyet gösterdiği çevredeki diğer işletmeler ile alışveriş ilişkisinin seviyesine göre farklılık gösterebilmektedir. Hiçbir örgüt faaliyet gösterdiği çevredeki diğer örgütlerden kendisini soyutlayarak ve kendi kendine yetmeye çalışarak tek başına ayakta kalamaz.

El Nadi (2012: 2), Pfeffer ve Salancik'in her bir kaynak için örgütlerin kaynak bağımlılığı derecesini belirleyen üç faktör tespit ettiklerini belirtmektedir. Bunlar¹:

- Kaynağın genel olarak örgüt için taşıdığı kritik önem derecesi,
- Kaynağı elde etmenin güçlülük derecesi. (Kaynak ne kadar nadir bulunursa örgütün onu elde etme şansı giderek düşmekte ve bağımlılık derecesi o kadar artmaktadır),
- Kaynağı kontrol edebilmek için örgütlerin birbirleri ile rekabet etme derecesidir.

Örgütler var oldukları sürece kaynakları kullanmak zorundadırlar. Bu nedenle örgütlerin kaynak bağımlılıkları dereceleri değişmekle birlikte sürekli var olacaktır. Apparicio (2009: 44)'a göre örgütler çevrelerine birlikler, dernekler, müşteri-tedarikçi ilişkileri, rekabet ilişkileri ve sosyal-yasal düzenlemeler ile bağlıdırlar. Örgütler aynı zamanda bu ilişkilerin özü ve sınırı olarak aradaki ilişkiyi yöneten ve kontrol eden birer araçtır. Lojistik faaliyetler de işletmelerde lojistik kaynaklar olarak adlandırılan kaynaklar ile gerçekleştirilmeye çalışılan faaliyetler bütünüdür. Gerek tedarikçilerden üretim için ihtiyaç duyulan malzemelerin tedarik edilmesi, gerekse müşterilere ürün ve hizmetlerin ulaştırılması sırasında gerçekleştirilen lojistik faaliyetler ile bu faaliyetler için kullanılan lojistik kaynaklar arasında bir ilişki vardır. Lojistik kaynaklar arasından lojistik faaliyetler üzerinde etkili olanların, yani kritik önem taşıyanların belirlenmesi, kaynak bağımlılığının azaltılması için önemlidir.

Lojistik faaliyetler, diğer işletme faaliyetleri gibi işletme için önemlidir ve işletmenin içinde bulunduğu çevredeki diğer işletmeler ile ilişki içerisinde olunmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda, işletmenin dış çevresinin baskı ve taleplerinden etkilenmektedir. Bunun yanında örgütlerin rekabette öne çıkmak için kullanabilecekleri bir araç olarak görülmektedir ve diğer örgütlerin rekabet politikalarından etkilenebilmektedir. Ayrıca, bu faaliyetler lojistik kaynaklar kullanılarak gerçekleştirildiği ve rekabet aracı olarak kullanılabilirdiği için kaynak bağımlılığı örgüt kuramı ve kaynak tabanlı bakış açısı ile incelenebilir.

¹<http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/840/Resource-Dependence-Theory-In-Management.html> (Erişim Tarihi: 15.03.2012).

Alanyazında işletmelerin kaynak bağımlılıklarının azaltılabilmesi için önerilerde bulunan çalışmalara sıklıkla rastlanılmaktadır. Bu çalışmalar işletmelerin lojistik kaynakları için oluşabilecek kaynak bağımlılığını gidermede kullanılabilir. Johnson (1995: 7), kaynak bağımlılığı kuramının örgütlerin politik ekonomik yapısını ve örgütler arası davranışlarını yansıtan bir teori olduğunu savunmuştur. Johnson'a göre işletmeler kaynak bağımlılıklarını azaltabilmek için üç kural uygulamaktadırlar. Bu kurallar;

- Örgüt kararlarından sorumlu olan kişiler, örgütün yaşamını devam ettirmesini garanti altına almaya çalışmalıdırlar. Bunun için belirli kaynaklarda oluşabilecek kaynak sıkıntısını, o kaynağa alternatif olabilecek kaynaklar olarak gidermelidirler. Böylelikle kaynak akışında problem yaşanmasını önleyebilirler.
- İkincisi yönetim örgüt içerisinde dış kısıtlamaların etkilerini en aza indirebilecek tedbirler almaya çalışmalıdır.
- Son olarak da liderler örgütlerin hem şu andaki hem de gelecekteki dışa bağımlılıklarını azaltabilmek için her zaman tedbirli olmalıdırlar.

Bu kurallar otele işletmelerinde yerine getirilen lojistik faaliyetlerde kullanılan lojistik kaynakların kaynak bağımlılığı yaratma ihtimallerini engellemek için kullanılabilir. Özellikle araştırma amaçlarından birisi olarak lojistik faaliyetler üzerinde etkili olduğu tahmin edilen belirlenecek olan lojistik kaynaklar bu kurallar çerçevesinde değerlendirilebilir.

Martin (2002: 1), işletmede nakliye için yapılan giderleri de bir kaynak olarak ele almış ve bu giderlerin düşürülmesinin işletmenin kaynak bağımlılığını azaltabileceğini savunmuştur. İşletmenin sahip olduğu lojistik kaynakların belirlenmesi ve bu kaynakların kesintisiz olarak lojistik faaliyetleri desteklemesi nakliye giderlerinin düşürülmesine yardımcı olabilecektir. Martin, Johnson'dan farklı bir bakış açısı ile örgütler için kaynak bağımlılığını azaltmada yardımcı olabilecek dört değişiklik önermektedir. Bu değişiklikler;

- Sermaye ve yetenek birikiminin olması,
- Politikaların korunmasındaki değişiklikler ki özellikle ihracatçılar üzerine yüklenen koruma sorumluluklarının azaltılması konusundaki değişiklikler,
- Teknik değişikliklerdeki farklı oranlar ve
- Nakliye giderlerinin düşürülmesidir.

Kaynak bağımlılığı derecesini azaltmak için yapılan araştırmaların çoğu, en etkili yol olarak işletmeler arası yapılacak işbirliklerini göstermektedir. Casciaro ve Piskorski (2005: 192), kaynak bağımlılığı derecesinin azaltılmasına işletmeler arası güç dengesizlikleri, karşılıklı bağlılık ve kısıtlamaların yok edilmesi açısından yaklaşmışlardır. Yazarlara göre bağımlılığı azaltmanın en etkin yolu oluşturulabilecek ortaklıklar, birleşmeler ya da ortak iştiraklerdir. Böylece bağımlılık işletme için bir zayıflık olmaktan çıkıp bir güce dönüştürülebilecektir.

İşletmeler arasında oluşturulabilecek işbirliklerini kaynak bağımlılığı örgüt kuramı ile ilişkilendiren bir diğer çalışma İplik tarafından yapılmıştır. İplik (2008: 8), uluslararası stratejik işbirliklerini anlamak için farklı örgüt kuramlarının kullanıldığını ve bunlardan birisinin de kaynak bağımlılığı kuramı olduğunu savunmaktadır. İşletmelerin stratejik işbirliklerini kritik kaynaklara etkin bir şekilde ulaşabilmek için oluşturduklarını ve böylelikle üstün performans elde edebildiklerini bu nedenle de kaynak bağımlılığı kuramının işletmelere bu açıdan faydası olabileceğini belirtmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında oluşturulan bu işbirlikleri arasındaki lojistik bağlantılar ve bunlar üzerinde kaynak bağımlılığı etkisi yaratabilecek unsurların belirlenmesi işletmelerin kaynak bağımlılığı derecelerini azaltarak rekabette başarı şanslarını artırabilecektir.

Meydan (2011: 35), küreselleşmenin tüm dünyayı etkisi altına aldığı günümüz koşullarında kaynak bağımlılığını azaltmanın en etkili yolu olarak görülen işletmeler arası işbirliklerini uluslararası açıdan ele almıştır. Çalışmada örgütlerin stratejik ittifaklar oluşturma sebepleri kaynak bağımlılığı kuramı, işlem maliyeti, örgütsel ağ ve yeni kurumsal kuram açısından ele alınarak incelenmiştir. Buna göre, farklı sektörlerde bulunan örgütlerin ittifaka gitme nedenleri, bulundukları sektörün yapısına göre değişebilmektedir. Çalışma sonucunda örgütlerin kaynaklara ulaşmak, işlem maliyetlerini düşürmek ve meşrulaştırmak amacıyla stratejik birlikler kurmak istedikleri belirtilmekte ve stratejik birliklerin altında yatan nedenler ile örgütsel ağların bunlar üzerindeki etkisi ortaya konularak kuramsal öneriler sunulmaktadır. İşletmelerin ihracat-ithalat faaliyetlerinin giderek arttığı ve çok uluslu işletme

anlayışının yaygınlaştığı günümüz koşullarında, uluslararası lojistik faaliyetler işletmeler için önemli faaliyetler haline gelmiştir. Uluslararası lojistik faaliyetlerin kesintisiz yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, işletme lojistiği ile ilgili oluşturulabilecek stratejik ittifaklar, uluslararası lojistik faaliyetlerin bir kısmının işletmede kaynak bağımlılığı yaratma etkisini azaltabilecektir.

Kaynak bağımlılığı yaratabilecek bir faaliyet olarak değerlendirilebilen lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yoluyla başka işletmeler ile işbirliğine gidilebilmektedir. Üçüncü parti lojistik (3PL) olarak adlandırılan bu uygulama, bir işletmenin materyal yönetimi ve ürün dağıtım fonksiyonlarının hepsini ya da bir bölümünü dışarıdan bir işletmenin gerçekleştirmesidir. Başka bir deyişle, tedarik zinciri içerisindeki işletme içi taşıma, gümrük, depolama, sipariş işleme, dağıtım ve dış taşıma gibi faaliyetlerin bir kısmının bir üçüncü parti lojistik firmasına verilmesidir (Aydın, 2007: 151). 3PL uygulamaları işletmeleri pek çok riskten ve ekstra maliyetten kurtarmaktadır. Ancak, işletmelerin zincir üzerinde tam bir kontrol sağlamalarını engelleyebilmektedir.

Otel işletmeleri dış kaynak kullanımından yaygın olarak yararlanan işletmelerdir. Türksoy (2007: 85)'e göre işletmelerde temel ve ikincil faaliyet olmak üzere iki tür faaliyet vardır. Otel işletmeleri için yönetim, resepsiyon, rezervasyon, satın alma, kat, yiyecek, içecek hizmetlerinin hazırlandığı ve sunulduğu bölümler temel faaliyet olarak kabul edilmektedir. Bakım, onarım, eğlence, insan kaynakları, bilişim, reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri ise temel faaliyetleri tamamlayıcı faaliyetlerdir. Bunların dışında kalan ortak kullanım alanlarının ve odaların temizlenmesi, çamaşırhane ve kuru temizleme, havuz ve dış cephe temizliği, güvenlik faaliyetleri ikincil faaliyetlerdir. ABD ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde yiyecek ve içecek hizmetlerinde yoğun bir şekilde dış kaynak kullanımından yararlanılmaktadır. Bu ülkelerdeki oteller için rekabet konusu, konum ve fiyata bağlı olarak konaklama hizmetlerinin kendisi olmakta, sunulan yiyecek ve içecek hizmetleri diğer işletmeler tarafından hazırlanıp sunulmaktadır. Rodriguez ve Robaina (2004: 291) otellerde dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürmek,

kaliteyi iyileştirmek, esnekliği arttırmak ve daha iyi hizmet verebilmek için yapıldığını belirtmektedir.

Lojistik kaynaklar arasında yer alan lojistik çalışanları, işletme kaynaklarının bir kısmının üzerinde güç sahibi oldukları için işletme için önemli kaynaklar arasındadır. Tremblay ve diğerleri (2003: 10) vekâlet, işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı teorilerini kullanarak satış temsilcilerine yapılan ödeme stratejilerini incelemeye çalışmışlardır. Kaynak bağımlılığı teorisine göre işletme içerisindeki bazı işler, örgütün hayatta kalabilmesi için çok önemli olan kaynakları kontrol etmektedir. Bu kritik öneme sahip kaynaklar finansal kaynaklar, bilgi ve nadir bulunan işgören yetenekleri olabilir. Bu kritik işleri yerine getiren çalışanlar, önemli kaynakların güçlerini ellerinde tutmaktadırlar. Lojistik faaliyetleri yerine getiren çalışanlar da elde ettikleri bilgiler ile birer güç kaynağı sayılabilirler. Bu nedenle, lojistik çalışanlarının bir lojistik kaynak ve doğal olarak da bir işletme kaynağı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları bir hizmet işletmesi olarak oteller için çok önemlidir. Özellikle emek-yoğun bir yapıya sahip olan otellerde insan kaynağının nitelik ve nicelik olarak çok iyi planlanması gerekmektedir. Özdemir ve Akpınar (2002: 90)'a göre otellerde insan kaynaklarının etkin ve verimli bir hale getirilebilmesi için mutlaka yerine getirilmesi gereken bazı işlevler vardır. Bunlar işgücü planlaması, iş analizi, insan kaynağını bulma ve seçme, işe yerleştirme, eğitim, motivasyon, performans değerlendirme, ücretleme, disiplin ve sektörel ilişkilerdir.

Lojistik faaliyetlerinin kaliteli olarak yerine getirilmesi bir işletme için değer yaratmaktadır. Toplam kalite anlayışına göre bir işletmenin rekabetçi kalabilmesi müşterilerini tatmin etmesine bağlıdır. Bunun için işletmelerin dünya sınıfı (World-class) işletmeler olmaları yani, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayan ve hatta aşan kaliteli ürünler ve hizmetler sunmaları gerekmektedir (Kaya, 2009: 99). Bu noktada kalite de işletme için bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Narayana (2012: 1), kaynak bağımlılığı teorisini yenilenmiş ve genişletilmiş bir şekilde kavramsal bir

bakış açısı ile tekrar ele almıştır. Narayana, kaynak bağımlılığı ile ilgili olarak daha öncesinde yapılan araştırmalardan farklı olarak, bir kaynağı önemli ya da gerekli kılan kalitenin nasıl oluşturulduğu sorusunun sorulması gerektiğini belirtmektedir. Lojistik faaliyetler sırasında ihtiyaç duyulan kaynaklar, bu faaliyetler üzerinde etkili olmaktadır. Eğer bu kaynakların neler olduğu belirlenebilir ve lojistik faaliyetler üzerindeki etkisi azaltılabilirse, lojistik faaliyetler daha etkin yerine getirilebilecektir. Lojistik kaynakları lojistik faaliyetler üzerinde etkili kılan nedenlerden birisi bu kaynakların kalitesi olmaktadır. Çünkü lojistik kaynakların kalitesi, sunulacak hizmetin kalitesini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, kaliteli lojistik kaynaklara sahip olmak, işletme için bir kaynak bağımlılığı unsuru olabilir.

Otel işletmelerindeki lojistik faaliyetlerin kaliteli olarak yerine getirilmesi müşteri değerini olumlu yönde etkileyecektir. Müşteri değeri, müşterinin ödediği bedelin karşılığında beklediğinden daha fazlasını elde etmesi demektir (Slater ve Narver, 2000: 12). Günümüz rekabetçi ortamında müşteri değerinin yaratılması önemli olmaktadır. İşletmeler müşterileriyle karşılıklı bir yarar ilişkisi içine girerek rakiplerine göre müşterilerine daha fazla değer sunup rekabette önde olmak istemektedir (Yükselen, 2007: 35). Otel işletmelerinde turistik ürünler birbirine çok benzediği için müşteri değerini arttıran en önemli etken çalışanlar olmaktadır. Otel çalışanlarını avantaja çevirip farklı bir ürün sunmak yüksek maliyet gerektirmemektedir. Bu nedenle, farklılaşma stratejisi otel işletmelerinde kullanılan en etkin rekabet stratejilerinden biridir (İslamoğlu, 2000: 331).

Kaynak bağımlılığı örgüt kuramına göre işletmeler mal ya da hizmet üretimi sırasında farklı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklar işletmenin faaliyet gösterdiği alana göre değişmekle birlikte, her işletme için önemli olmaktadır. İşletmelere göre farklılık gösteren bu kaynaklar ile ilgili olarak birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. Çalışmalarda işletme kaynakları değişik şekillerde sınıflandırılmış ve farklı modeller oluşturulmuştur. Sheppard (1995: 30) çalışmasında öne sürdüğü modelde kaynakları, işletmedeki koalisyonlar ve onların

talepleri ile işletme stratejileri arasındaki ilişki sırasında ihtiyaç duyulan kaynaklar olarak ele almıştır. Bu kaynaklara olan bağımlılığın ise işletmenin başarısını etkilediğini öne sürmüştür.

Singh ve diğerleri (2011: 58) ise modellerinde kaynak bağımlılığının ISO 9000 gibi bir çevre standardı ile bağdaştırılarak azaltılabileceğini öne sürmüşlerdir. Teorik olarak oluşturulan modelde üç temel yapı taşı bulunmaktadır. Bunlar iç süreçler, müşteriyle ilişkiler ve tedarikçiyle ilişkilerdir. Çevreyi ise sadece örgütün iş yaptığı çevre olarak algılamışlar ve genel çevreyi dikkate almamışlardır.

Uysal ve İpçioğlu (2008: 53), kaynak bağımlılığı yaratan unsurlardan birisi olan kaynak belirsizliğinin müşteri-tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. Çalışmada kaynak belirsizliği bileşenleri olarak belirlenen kaynak yoğunluğunun, kaynak bulmada belirsizliğin ve kaynak bağlantılandırılmasının örgütün müşteri-tedarikçi ilişkiler üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Oluşturulan modeller genellikle işletmelerin dışarıdaki kaynakları tam ve zamanında elde etmelerinin önemi üzerinde durmaktadır.

Olavarrieta ve Ellinger (1997: 561) ise işletmede bulunan kaynakları hem işletme içerisinden temin edilen hem de işletme dışından tedarik edilen kaynaklar olarak iki grupta ele almıştır. Çalışma modeli, işletme kaynaklarını dokunulabilir ve dokunulamaz olarak girdi, varlık ve yetenek olmak üzere üç başlık altında toplaması ve bu kaynakları lojistik açıdan ele alması açısından önemlidir.

Lojistik kaynaklar olarak adlandırılabilen bu kaynaklar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Olavarrieta ve Ellinger, 1997: 561):

- **Girdi faktörleri:** Bunlar pazarda bulunan genel kaynaklardır. Lojistik girdi faktörleri işlenmemiş girdi faktörleri (forklift kamyonları, paketleme malzemeleri, stoklar, sınıflandırma malzemeleri gibi) ile basit beceriler (örneğin yükleme, boşaltma, araçları kullanabilme, bilgisayar kullanabilme

gibi) olmak üzere iki grupta toplanabilir. Girdi faktörleri herhangi bir lojistik faaliyet için kullanılmaya başladıkları andan itibaren işletmenin bir yeteneği ya da varlığı haline dönüşmektedir.

- **Varlıklar:** Firma tarafından sahip olunan ya da kontrol edilebilen faktörlerdir. Varlıklar, ancak yatırımların zaman içerisinde varlığa dönüştürülmesi ile elde edilebilirler. Varlıklar dokunulabilir ya da dokunulamaz olabilirler. Örneğin kapital ile ilgili ekipmanlar, patentler, marka isimleri, bilgiler gibi. Oteller ile ilgili varlıklar yatak, karyola, koltuk, sandalye, masa, perde, halı ve büro eşyaları gibi otelin tefriş, işletme ve büro faaliyetlerinde kullanılan hareketli eşyalar olabileceği gibi mutfak, yatak katları, restoranları gibi yerlerde müşterilere hizmetle ilgili olarak kullanılan eşyalarda (yatak takımları, restoran servis takımları, mutfak eşyaları gibi) olabilmektedir (Olahı ve Korzay, 1993: 116). Lojistik ile ilişkili varlıklara örnek ise depolar, fabrikalar, filolar, demiryolu sistemleri, uydu destekli karayolu hatları iletişim teknolojileri ve EDI (Elektronik Veri Değişimi) gösterilebilir.
- **Yetenekler:** Firmanın kaynaklarını kullanmasına ve faaliyetlerini koordine edebilmesine olanak tanıyan ayrı ayrı becerilerin, varlıkların ve birikmiş bilginin örgüt süreçlerinde kullanılması ile elde edilen becerilerin toplamıdır. Buna dünya üzerinde gösterilen en iyi iki örnek Wall Mart ve Hewlett-Packards'dır. Lojistikle ilgili yeteneklere örnek olarak takım çalışması yapabilme yeteneği, tedarikçi ilişkilerini iyi yönetebilme yeteneği, yeni ürün ve yeni süreç geliştirebilme yetenekleri, hizmet sunma ve sipariş işleme yeteneği gösterilebilir. Oteller için en önemli yeteneklerden biri takım oyunu olarak adlandırılan personelin karşılıklı yardımlaşma yoluyla hizmetin sunulmasını sağlamaktır. Toplam kalite yönetimi adı verilen üretim yönetimi yaklaşımı da otel işletmelerinde giderek kendisini daha fazla göstermektedir. Bunun nedeni, bir otel çalışanının kişiliği, güler yüzü, içtenliği, insan sevgisi ve saygısı, temizliği, yardımseverliği, anlayışı gibi tutum ve alışkanlıklarının düzeyi ve kullanım şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmasıdır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 123).

Lojistik varlıklar ile lojistik yetenekler birbirinden farklı iki kaynaktır. Bu farklılık lojistik varlıkların “sahiplik”, yeteneklerin ise “uygulama” ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, lojistik yetenekler, kullanıldıkça geliştirilmeleri ve tüm lojistik faaliyetlere hükmetmeleri açısından işletmenin sahip olduğu diğer kaynaklardan farklıdırlar. Lojistik yetenekleri diğer lojistik kaynaklardan ayıran bir diğer özellik de bilgi ve uygulamanın birleştirildiği bilgi tabanlı birer lojistik kaynak olmalarıdır. Bu nedenle pek çok işletme lojistik yeteneklerini geliştirmek için atılımlarda bulunmaktadır. Ayrıca her işletmenin kendine özgü ayırt edici bir lojistik yeteneği bulunmaktadır. Bu nedenle, lojistik yetenekler, rekabet ortamında fiyat, tutundurma ya da ürüne göre taklit edilmeleri en zor ve en maliyetli olan yeteneklerdendir. Hatta bu özellikleri nedeni ile işletmelerin lojistik sistemleri, bazen işletmelerin bilançosunda işletmeye ait bir mülk gibi dahi gösterilebilmektedir (Lambert ve Stock, 2001: 193). Otel işletmelerinde maliyetler içerisinde en büyük pay personel giderlerinden sonra yiyecek içecek giderlerine aittir. Giderek artan rekabet ortamında otellerin varlıklarını sürdürebilmeleri, satışlarını arttırıcı önlem ve politikalar oluşturmanın yanında yiyecek-içecek maliyetlerini çok iyi hesaplamaları ve kontrol etmeleri ile olabilecektir (Çam, 2009: 504). Otellerin bu maliyetlerindeki artışı engelleyebilecek hatta düşürebilecek bir araç ise lojistik yetenekler olabilecektir. Ancak Acar (2010: 5)’e göre lojistik yeteneklerin işletmeye rekabet avantajı sağlaması ve bu yolla üstün karlar elde etmesine yardımcı olabilmesi için hem maliyet avantajı yaratması hem de rakiplere oranla farklılaştırılması gerekmektedir. Bununla ilgili örnek olarak yurt dışından Wal-Mart, Zara ve Levi Strauss & Co. ile yurt içinden Arçelik’in üstün işletme performansı yaratan ve taklit edilmesi güç olan lojistik yetenekleri sayesinde elde ettikleri rekabet avantajı verilebilir.

Lojistik yönetimi alan yazınında işletmenin lojistik yeteneklerini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Lu ve Yang (2006: 11)’e göre müşterilere süper fayda sunma stratejisinin beş alt faktörü vardır. Bunlar; maliyet, kalite, esneklik, dağıtım ve yeniliktir. Lojistik yetenekler Morash ve diğerleri (1996: 5) tarafından yapılan çalışmada talep ve tedarik odaklı olarak sınıflandırılmıştır. Yazarlara göre

dağıtım güvenilirliği, satış sonrası müşteri hizmetleri, hedef pazara cevap verebilirlik, teslimat hızı, satış öncesi müşteri hizmeti, geniş dağıtım ağı, seçici dağıtım ağı ve dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü lojistik yeteneklerinin rekabet avantajı sağlamada gerekli olduğu sonucuna varmışlardır. Zhao ve diğerleri (2001: 92) lojistik yetenekleri ayrıntıya odaklanmayı, ilişkileri, talebe cevap verebilirliği ve esnekliği içeren müşteri odaklı yetenekler ile bilgi teknolojilerini, bilgi paylaşımını ve bağlantıları içeren bilgi odaklı yetenekler olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. Fawcett ve diğerlerinin (1997: 106) belirlemiş oldukları lojistik yetenekler teslimat hızı, kaliteli hizmet, esneklik, maliyet ve yeniliktir. Tracy ve diğerleri (2005: 180) tedarik zinciri yönetimi yeteneklerini dışarıdan içeriye, içeriden dışarıya ve yayılma olarak belirlemiş ve bu yeteneklerin işletme performansı ile arasında önemli ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Lojistik yeteneklerin kurumsal arka planı, örgüte özgü üstünlük ve zayıflıklar üstüne kurulan Kaynak Tabanlı Yaklaşım dayandırılabilir. Bu yaklaşım işletmelerin kaynak ve yeteneklerine yatırım yaparak çevresel fırsatları değerlendirebileceklerini ve rekabet avantajı yakalayabileceklerini savunmaktadır. Karacaoğlu (2006: 4)'e göre kaynak tabanlı yaklaşımın genel çatısı işletmeler tarafından kontrol edilen; kendine özgü, taklidi maliyetli kaynaklar üzerine yoğunlaşmaktadır. İşletmenin sahip olduğu bu kaynaklar sayesinde rekabet üstünlüğü kazanabilecektir. Buna göre, lojistik yeteneklerde rekabet üstünlüğü kazanmada faydalanılabilecek işletme yetenekleri olarak görülebilir. Nitekim, Acar (2010: 5)'da tam zamanında ve diğer zaman temelli rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için lojistik yetenekleri, kritik bir yetenek olarak tanımlamaktadır.

Naktiyok ve Karabey (2007: 206), kaynak tabanlı yaklaşımın iki temel kavram olan varlık ve yetenek üzerine inşa edildiğini belirtmektedir. Ülgen ve Mirze (2004: 117-118)'e göre işletme varlıkları sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandığı maddi ve maddi olmayan tüm unsurları içermektedir. İşletme yeteneği ise bu varlıkları bir koordinasyon içinde

kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesidir. Helfat ve Peteraf (2003: 999)’e göre varlık ya da girdi, bir ürünün (dokunulabilir ya da dokunulamaz) üretiminde örgütün sahip olduğu, kontrol ettiği ya da erişebildiği kaynaktır. Örgütsel yetenek ise örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için bir takım koordine edilmiş görevi yerine getirebilmesini, örgütsel kaynağı kullanabilmesini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında lojistik yetenekler, lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesinde lojistik varlıkları (bilgiyi, lojistik yazılımları gibi) kullanabilme beceridir.

Akdede ve Turan (2008: 6) kaynak tabanlı yaklaşımın ana temasının firmanın kaynaklarını, *uygun ve rekabetçi* kullanmaları ile müşterilere değer yaratmak olduğunu ifade etmektedir. Kaynak tabanlı yaklaşıma katkısı olan araştırmacılardan birisi olarak Barney (2002: 162), bir işletmenin kaynak pozisyonunun işletmenin değer yaratmasına imkan verdiği sürece firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabileceğini ifade etmektedir. Kaynakların rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için değerli ve nadir olması, taklit edilmesinin çok zor olması ve sundukları faydanın başka kaynaklar tarafından yerine konamaz olması gerekmektedir. İşletmenin lojistik faaliyetlerinin işletmeye rekabetçi üstünlük sağlaması bu açıdan bakıldığında mümkün olmaktadır. Ancak lojistik faaliyetlerin rekabetçi üstünlük sağlamada kullanılabilmesi için lojistik kaynaklara tam ve zamanında sahip olması önemli bir gerekliliktir.

Bayramoğlu (2010: 60)’a göre kaynak tabanlı yaklaşım, genellikle değerli, taklit edilemeyen ve benzersiz kilit kaynaklar yoluyla işletmenin nasıl bir rekabetçi üstünlük elde edebileceğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kilit kaynaklar ise işletmeye üstünlük ve zayıflık sağlayan herşey olabilmektedir (Wernerfelt, 1984: 119). Eğer rekabetçi üstünlük lojistik faaliyetler yolu ile elde edilecek ise o zaman bu kilit kaynaklar lojistik kaynaklar olacaktır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre de lojistik kaynaklar arasından lojistik faaliyetler üzerinde etkili olanlar belirlenmeli ve bu kaynakların elde edilmesinde sorun yaşanmadan lojistik faaliyetler yerine getirilerek rekabet üstünlüğü elde edilmelidir.

Lojistik faaliyetler yerine getirilirken yalnızca yeteneklerden faydalanılmamakta lojistik varlıklar ve girdiler de kullanılmaktadır. Girdi faktörleri herhangi bir lojistik faaliyette kullanılmaya başlandıktan sonra lojistik bir varlık ya da yeteneğe dönüşmektedir. Bu nedenle, lojistik varlıklar ve yetenekler, kaynak tabanlı yaklaşımında savunduğu gibi birlikte ele alınarak *lojistik kaynaklar* başlığı altında toplanabilir. Alan yazında lojistik yetenekler ile ilgili çalışmalar bulunmakla birlikte lojistik varlıkları ve yetenekleri birlikte ele alarak inceleyen ve lojistik kaynaklar olarak bir başlık altında toplayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, alan yazında yer alan çalışmalardan da yararlanılarak lojistik varlıklar ve yeteneklerin toplu olarak gösterildiği bir lojistik kaynaklar listesi oluşturulmuştur. Bu liste Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Lojistik Kaynaklar (Varlıklar ve Yetenekler)²

Lojistik Kaynaklar	
Bilgi ve Yenilik Kaynakları ile İlgili	Teknolojik Kaynaklar ile İlgili
• Bilginin elde edilmesi • Bilgilerin paylaşılması • Problem çözebilme yeteneği • Yeniliklerin takip edilmesi • Yeniliklerin işletmeye adapte edilmesi • İlklerin uygulanması • Yeni lojistik hizmet geliştirilmesi	• Bilgisayarlar • Bilgisayar programları • Yönetim bilgi sistemleri • Otomasyon programları
İnsan Kaynakları ile İlgili	Operasyonel Kaynaklar ile İlgili
• Çalışan yeterliliği • Nitelikli çalışanlara sahip olunması • Çalışanlar arası iyi ilişkilerin varlığı	• Tedarikçi ilişkileri • Depolar • Depo araç gereçleri • Takımların oluşturulması • Lojistik koordinasyon • Hızlı teslimat • Finansal kaynaklar

² Bu tablo Kee-Hung ve Cheng (2009), Doğdubay (2006), Cengiz (2007), Bingöl (2006), Akoğlan Kozak (2009), See (2007), Mentzer ve diğerleri (2004), Özceylan (2010), Keskin (2009), Ballou (2004), Goor (2001), Özalp ve diğerleri (2010), Sigala (2005), Olavarrieta ve Ellinger (1997), Çancı (2003), Sürücü ve Pirlı (2003), Keller ve Ozment (2009), Rus ve Toader (2008), Hoşcan ve diğerleri (2007), Yüksel (2002), Akgül (2008), Özcan (2008) Kordel (2008), Xu ve Ma (2010), Gutierrez, ve diğerleri (2009), Festervand ve Meinert , (1992), Güçlü ve Sotirofski (2006), Ngai ve diğerleri (2012), Song (2007), Çalışkan (2007) ve Sümer (2008), Apparicio (2009), Uysal ve İpçioğlu (2008), Joyce (2006), Denizler ve diğerleri (2001), Hugos (2006), Van Gor (2001), Salleh ve Dali (2009), Akoğlan Kozak ve diğerleri (2012), Acar (2010: 5), Lu ve Yang (2006: 11), Morash ve diğerleri (1996: 5), Zhao ve diğerleri (2001: 92), Fawcett ve diğerlerinin (1997: 106), Tracy ve diğerleri (2005: 180) yazarların eserlerinden esinlenerek oluşturulmuştur.

Lojistik kaynaklar bu çalışmanın veri analizi kısmında gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda belirlenen dört faktör grubu temel alınarak gruplandırılmıştır.

Bilgi ve yenilik kaynakları olarak adlandırılan ilk başlığın altında yer alan kaynaklar işletmelerde hem günlük faaliyetlerin yerine getirilebilmesi hem de yeniliklerin yapılabilmesi için gerekli olan varlık ve yetenekleri ifade etmektedir. İşletmelerde gerçekleştirilen her faaliyette olduğu gibi lojistik faaliyetlerde de bilgi ve bilgi sistemlerinden faydalanılmaktadır. Lojistik bilgi sistemleri, veri kaynaklarını girdi olarak alıp süreçten geçiren ve çıktı olarak bilgi ürünlerini ortaya çıkaran bir sistemdir. Diğer bilgi sistemleri gibi lojistik bilgi sistemi de veriyi bilgiye dönüştürmek için girdi, süreç, çıktı, saklama ve kontrol faaliyetlerini yerine getirirken insan, donanım, yazılım, veri ve şebeke kaynaklarını kullanır (Hoşcan ve diğerleri, 2007:8). Bu noktada, lojistik bilgi sistemi insan, donanım, yazılım, veri ve şebekeden oluşmaktadır. Tüm lojistik faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için bilgi akışının kesintisiz, tam ve hızlı gerçekleşmesi gerekmektedir. Lojistik sistem içerisinde paylaşılması gereken bilgiler arasında eldeki stok, arzu edilen envanter seviyeleri, seyir halindeki mallar, satın alma numarası, siparişler, üretim programları, ürün son kullanma tarihleri, teslim süreleri, tahminler, sipariş miktarları (lot miktarı), kanban sinyalleri sayılabilir³. Bu bilgilerin yönetilmesi için bilgi teknolojilerinin kullanılması gerekmektedir. Lojistik yazılımlar işletmelerde kullanılan lojistik bilgi teknolojilerindendir.

Bilgi aynı zamanda lojistik faaliyetler için gerekli olan yeniliğin yapılması ve değişimin yönetilmesi için de gerekli bir kaynaktır. Değişim yönetimi içerisinde yenilikçilik ve yaratıcılığı içeren bir kavramdır. Çalışkan (2007: 10) değişim yönetimini, bir organizasyonun kendi çevresiyle bütünleşmesi ve çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebilmesi için ihtiyaç duyduğu esnekliğe sahip olmada gerek duyduğu tüm yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabası sırasında insan kaynaklarının yeteneğinden, bilgisinden ve özelliklerinden faydalanılması şeklinde tanımlamaktadır. İşletmenin

³ <http://www.isletmeyonetimi.net/etiket/tedarik-zincirinin-uyeleri/>: (Erişim Tarihi: 09-10-2012).

değişim yönetimi için ihtiyaç duyduğu esnekliği kazanabilmesi çevresinde olan yenilikleri takip etmesi ve işletmeye uyarlaması ile mümkün olabilir. Sümer⁴ lojistik süreçlerin daha verimli yönetilmesi ve kaynakların korunması için yenilikçi sistemlerin tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunun için lojistik sistemlerin yönetilmesinde kullanılan yazılımlar ile ilgili (SupplyChainDNA gibi) yenilikleri takip etmek gerektiğini vurgulamaktadır.

Xu ve Ma (2010: 3346)'a göre bilgi yönetimi ile tedarik zinciri yönetimi birbirlerini tamamlayabilir ve tedarik zincirindeki bilgiler bilinir ve paylaşılsa bilginin ve personelin verimliliği artırılabilir. Rus ve Toader (2008: 154), ticari bilgi toplama ve raporlama sisteminin kullanılması durumunda otel yönetiminin ay sonunu beklemek yerine günlük raporlama yapabildiklerini, etkin kaynak kullanımını gerçekleştirebildiklerini, çalışanların programlarını ve ürün siparişlerini uyumlaştırebildiklerini, otel karlılığını en üst seviyeye çıkartabildiklerini, otel odalarından en yüksek geliri elde edebildiklerini belirtmektedir. Emek yoğun çalışılan otel işletmelerinde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı müşteri memnuniyetine direkt yansımaktadır. Gutierrez ve diğerleri (2009: 179) otel sektöründe müşteriler üzerinde yoğunlaşmış bir bilgi yönetiminin olduğunu, her seviyede çalışanlar arasında bilgi paylaşımının bulunduğunu ve müşteri tecrübelerinin bilgi teknolojilerinin ana unsuru olan bir bilgi olarak görüldüğünü saptamıştır. Bilgi ve yenilik kaynakları lojistik faaliyetlerin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için gerekli kaynaklardır. Bu kaynaklar üretim işletmeleri gibi otele işletmelerinin lojistik faaliyetleri için de önemli ve gerekli kaynaklar olarak görülmelidir.

İnsan kaynakları olarak adlandırılan ikinci kaynak ise her işletme için önemli olan ancak emek-yoğun çalışan ve müşterileri ile birebir temasta bulunan otel işletmeleri için daha büyük önem taşıyan çalışanları açıklamak için belirlenmiştir. İşletmelerde bilginin elde edilmesi kadar bu bilgiyi doğru bir şekilde işleyebilecek insan kaynağına sahip olmakda önemlidir. Lojistik faaliyetler konusunda yeterli

⁴ <http://www.umutsumer.com/lojistik-yonetiminde-yenilikci-cozumler/> (Erişim: 18-07-2012)

nitelik ve nicelikte insan kaynağının bulunması, lojistik faaliyetlerin tam ve zamanında yerine getirilmesi için gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi hizmet ya da üretim işletmesi fark etmeksizin gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyettir. İşletmenin tüm bölümlerini kapsayan bu faaliyet lojistik bölümü çalışanlarını da içine almaktadır.

Bingöl (2006: 6)'a göre insan kaynakları yönetimi örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahiptir ve bireysel çalışan ihtiyaçlarının tatmini açısından insanların etkili kullanımını içermektedir. Akoğlan Kozak (2009: 27) örgütsel gelişmişlik düzeyi ile birlikte çalışanlara bakış açısının değiştiğini belirtmektedir. Personel yönetiminin yerine insan kaynakları yönetiminin benimsendiği günümüz işletmelerinde, stratejik bir faaliyet olarak vizyon ve misyon belirleme çalışmalarına işletme personelinin de dahil edilmesi bu değişimi desteklemektedir. Lojistik faaliyetlerde stratejik amaçların yerine getirilmesine hizmet eden faaliyetler olduğu için bu faaliyetlerde çalışanların da etkili kullanımı önemli olmaktadır.

Çancı (2003: 7), lojistik işletmeleri için insanın tanımını “lojistik hizmetin ulaştırılmasında kısmen ya da tamamen yer alan bütün kişiler ve alıcı algılamaları üzerindeki etkileri olan şirket personeli” olarak yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin içine ise işletme içerisindeki kültür, çalışanların tutum ve davranışları, çalışanların kişilik özellikleri, beceri ve yetenekleri, sadakat, sağduyu, iletişim, müşteri ile bağlantı kurma sıklığı satış faaliyetleri ve eğitim gibi konular girmektedir.

Lojistik faaliyetleri yerine getiren işletme çalışanları ile ilgili olarak farklı çalışmalar yapılmıştır. Sürücü ve Pirli (2003: 9), lojistik işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin (pazarlama, depolama, dağıtım, satış, sigortalama, gümrükleme gibi) her birinin ayrı bir uzmanlık alanı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle doğru ürünün, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru

şekilde müşteriye akışının sağlanması için çok güçlü bir organizasyon ve nitelikli işgücüne sahip olunması gerektiğini savunmaktadır.

Keller ve Ozment (2009: 390)'a göre lojistik yöneticileri, yüksek kalitedeki elemanları işe alma, geliştirme ve elde tutma konusunda büyük problem yaşamaktadırlar. Lojistik çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma, lojistiğin yalnızca erkek çalışanların yapabilecekleri bir meslek olmadığını, bayanlarında lojistik sektöründe yer aldıklarında başarılı olabileceklerini kanıtlamaya çalışmıştır.

İş gereklerine uygun insan kaynağının planlanması ve istihdam edilmesi yüz yüze ilişkilerin çok daha yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinde (oteller gibi) üretim işletmelerine göre çok daha önemli olmaktadır. Erdem (2004: 52), bir hizmet işletmesi olarak otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının önemini ele alan bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucuna göre otel işletmelerinde hizmet kalitesi, istenen sayıda ve istenen nitelikte personelin her zaman hazır olmasına bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları planlaması büyük önem taşımaktadır. Akoğlu Kozak (2009: 58)'a göre de otel işletmelerinde kurumun kalitesini belirleyen, fiziki özelliklerinden çok, insan kaynaklarının nitelikleri olmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde ihtiyaç duyulan personel sayısı ve nitelikleri başlangıçta çok iyi analiz edilmelidir. Aynı zamanda lojistik bir varlık olarak değerlendirilen insan kaynağı, diğer tüm kaynakları harekete geçiren önemli bir varlıktır ve doğru planlaması gerekmektedir.

Rodriguez ve Taylor (2006: 251), turistik bölgelerde bulunan zincir otellerin faaliyetlerinin merkezileşme derecelerini araştırmışlardır. Çalışma sonucuna göre merkezde gerçekleştirilen faaliyetler genellikle özel bilgi ve yetenek gerektiren ancak oteller için çok önemli olmayan faaliyetlerdir. Ayrıca, merkezileşme derecesinin insan kaynakları ile ilgili olan bazı faaliyetler üzerinde de etkisi olduğu saptanmıştır. İnsan kaynağı, lojistik bir varlık olarak, aynı zamanda işletmenin sahip olduğu entelektüel bir sermaye olarak değerlendirilmektedir.

Teknolojik kaynaklar başlığı altında işletmelerde lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesini kolaylaştıran teknolojiler ele alınmaya çalışılmıştır. İşletmenin lojistik faaliyetler sırasında kullandığı yazılımlara sahip olması durumunda bu yazılımlar, işletmenin lojistik varlıkları altında değerlendirilebilir. İşletmede lojistik yazılımları kullanabilecek insan kaynağı lojistik bir varlık, lojistik yazılımları kullanabilmek ise lojistik bir yetenektir.

Lojistik bilgi teknolojileri, temel lojistik faaliyetlerini destekleyen faaliyetlerdir. Günümüzde lojistik faaliyetlerde bilgi teknolojilerinin kullanılması bir gerekliliktir. Lojistik sistemin planlanması ve faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gerekli bilgilere ihtiyaç vardır. Gerek duyulan bu bilgiler müşterilerden, işletme kayıtlarından ve yönetimden elde edilebilir. Bu verilerin elde edilmesini ve akışını lojistik bilgi teknolojileri kolaylaştırmaktadır.

Bilginin yönetilmesi ve bu sırada bilgi teknolojilerinden aktif bir şekilde faydalanılması üretim işletmelerinde olduğu gibi hizmet işletmelerinin hizmet kalitelerinde artışa neden olmaktadır. Chathoth (2007: 404) tam pansiyon hizmeti veren otellerde bilgi teknolojilerinin kullanılması potansiyel servis hatalarının ortadan kalkmasına, net defter değeri maliyetlerinin düşmesine ve müşteri memnuniyetine yol açan müşteri beklentilerinin empatik, güvenli ve hızlı cevap verilebilir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Yüksel (2002: 269), bilginin tedarik zinciri üyeleri (müşteriler, tedarikçiler, araçlar gibi) arasında paylaşımı için bilgi teknolojilerinden faydalanılması sonucunda bilgi akışına dayalı bir sanal tedarik zinciri oluştuğunu belirtmektedir. Tedarik zincirinin ve bu zincir içerisindeki lojistik faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için, doğru bilgileri zamanında ilgili birimlere ulaştıracak bilgi sistemlerinin tasarlanması şarttır. Ayrıca tedarik zinciri üyelerinin işbirliği içerisinde çalışmaları bu üyelerin de etkinliğini arttıracaktır. See (2007: 876), çalışmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin lojistik faaliyetlerde aktif olarak kullanılması sonucunda bu faaliyetlerin etkinliğinin arttığını ifade etmektedir.

Otel işletmelerinde neredeyse bütün çalışanlar işlerini bilgisayar yardımı ile gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle, yönetim bilgi sistemi ön büro, muhasebe, arka ofis, yiyecek-içecek, insan kaynakları, satış, pazarlama, teknik servis, kat hizmetleri ve güvenlik gibi pek çok bölümde kullanılmaktadır. İş akışı nedeni ile emek yoğun bir sektör de faaliyet gösteren otel işletmelerinde endüstri işletmelerinden farklı olarak alt düzeydeki işleri gerçekleştiren personelin bilgi sistemlerini çok fazla kullanmadığı düşünülmektedir. Ancak teknik servis, kat hizmetleri ve güvenlik bölümünün alt düzey çalışanları dahi günlük işlerini tamamlarken bilgi teknolojilerini kullanmaktadırlar. Örneğin yiyecek-içecek bölümünde çalışan mutfak elemanları, servis görevlileri dahi yönetim bilgi sistemine göre sipariş almakta ve sipariş giriş-çıkışlarını yapmaktadırlar (Akgül, 2008: 41).

Bilginin çok hızlı yayıldığı bu nedenle önemini çok çabuk yitirdiği günümüzde dünyanın her yerindeki bilgiye çok çabuk ulaşılmasını kolaylaştıran bilgi teknolojilerinin kullanılması gerek üretim gerekse hizmet işletmelerinin müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri için çok önemli olmaktadır. Bilginin elde edildikten sonra doğru zamanda doğru kişilere ulaştırılması anlamına gelen bilgi yönetiminin de öneminin anlaşılması gereklidir. Güçlü ve Sotirofski (2006: 355)'ya göre bilgi yönetimi temel olarak örgüt ortamında sürekli artan kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir. Lojistik faaliyetlerin işletmeye değer katan ve böylelikle müşteri memnuniyetine katkıda bulunan faaliyetler olarak değerlendirilebilmesi için, lojistik bir varlık olarak görülen bilgi teknolojilerinin lojistik faaliyetler üzerindeki etkisinin anlaşılması önemli olmaktadır.

Son olarak lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında gerçekleştirilen uygulamalar **operasyonel kaynaklar** olarak bir başlık altında toplanmıştır. Bu uygulamalardan biri olarak tedarikçi seçimi ve bu tedarikçiler ile iyi ilişkilerin kurulması önemlidir. Tedarikçi seçimi tedarik zincirinin en önemli halkası olup stratejik açıdan ele alınması gereken bir karardır. Genellikle işletmeler tedarikçi

seçiminde en önemli kriter olarak maliyeti göz önünde bulundururlar. Ancak maliyet uzun dönemde stratejik öneme sahip bir kriter olmasına rağmen bağka kriterlerinde dikkate alınması gereklidir. Yalçın ve zdemir (2008: 176)’a göre iğletmelerin tedarikçi seçiminde dikkate alması gereken diğer kriterler arasında genellikle esneklik, hız ve kalite bulunmaktadır. Etkili ve verimli bir satınalma ancak beğ doğru olarak adlandırılan “fiyat, kalite, kaynak, zaman ve miktar”ın bir araya gelmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu doğrular arasında “kaynak” tedarikçiyi ifade etmektedir ve diğer dört faktörü de etkilemektedir. Tedarikçilerden elde edilen malzemelerin uygun ortamlarda ve doğru bir şekilde depolanması gerekmektedir.

Mal ve hizmet üretimi için gerekli olan malzemelerin iğletmeye gelmesi, iğletme içinde dağıtılması ve bitmiğ ürünlerin teslimatları için ciddi bir lojistik koordinasyon sağlanması önemlidir. Cooper ve diğerleri (1997: 1), tedarik zincirinin lojistik yönetimine verilmiğ yeni bir isim olmaktan çok daha fazla bir anlama sahip olduğunu gerek örgüt içerisindeki faaliyetlerde gerekse örgütler arasındaki faaliyetlerde ve süreçlerde ciddi bir koordinasyon olduğunu ve bunun tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu koordinasyonun sağlanması sırasında takımlar önemli olmaktadır. Mğteri memnuniyetini arttırmaya yarayabilecek hızlı teslimatlara bu sayede ulağılabilecektir. Gün (2007: 33) rekabet ortamından iğletmelerim ancak ürün ve hizmetlerini çok daha hızlı bir şekilde pazara sunarak hayatta kalabileceklerinin belirtmektedir.

Lojistik kaynaklar kullanılarak yerine getirilen lojistik faaliyetler alan yazın’da farklı şekillerde gruplandırılabilir. Bu çalışmada temel ve destek lojistik faaliyetler olarak talep yönetimi, sipariş yönetimi, satın alma, nakliye, depolama, sınıflandırma, stok yönetimi, pazarlama, mğteri hizmetleri ve mğteri ihtiyaçları şeklinde gruplandırılmıştır. Bu faaliyetlere ek olarak paketleme ve ambalajlama (Yılmaz, 2008: 16), sigorta (ancı ve Erdal, 2003: 172), gümrükleme (Gourdin, 2006: 212) ve fiziksel dağıtım (Gün, 2007: 28) gibi faaliyetlerde birer lojistik

faaliyet olarak ele alınabilmektedir. Bu faaliyetler, genelde temel lojistik faaliyetlere destek olan faaliyetlerdir. Çalışma kapsamında gruplandırılan lojistik faaliyetler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Talep yönetimi, talep tahmini ve bu tahminle ilgili olarak satın alma, mal ya da hizmet üretimi ve dağıtımını uyumlaştırma sürecidir. Bu süreç müşteri ihtiyaçları ile işletme imkanlarını dengelemeye çalışmaktadır (Özdemir, 2004: 92). Talep yönetimi aynı zamanda sipariş yönetiminin başarısı içinde önemli olmaktadır. Sipariş yönetimi kendisi için gerekli olan doğru bilgileri talep yönetimiyle zamanında elde edebilirse başarılı olabilecektir. Lojistik yönetimi kararları ne tür ürünlere, ne miktarda ve ne zaman ihtiyaç duyulacağını tahmin edilmesi temel alınarak verilmektedir. Genç (2009: 25), talep yönetiminin, müşterileri yönetmeyi ve müşteri isteklerini tahmin etmek için gerçekleştirilen faaliyetleri yönetmeyi içerdiğini belirtmektedir. Talep yönetimi tüm lojistik faaliyetleri etkileyebilecek bir faaliyettir. Çünkü üretici, talepte bulunan müşteriden uzakta olduğu için doğru talep tahmininde bulunamazsa arz ile talep arasında açıklar oluşabilir.

Talep yönetimi ile müşteri tarafından talep edilen ürünlerin istenilen miktarda, kalitede ve çeşitte, doğru zamanda, yerde ve fiyattan sağlanabilmesi gücüne ve esnekliğine sahip olunabilmektedir. Gürdal (2006: 23)'a göre talebin etkin bir şekilde sağlanabilmesi ve müşteri ilişkilerinin iyi yönetilebilmesi, doğru bir talep tahmini ve esnek üretim kabiliyeti ile gerçekleştirilebilmektedir. Doğru talep tahmini için lojistik kaynaklardan faydalanılmaktadır. Örneğin, lojistik bir yetenek olarak bilginin elde edilmesi ve paylaşılması, müşteri talepleri ile ilgili bilgilerin elde edilmesi, yorumlanması ve ilgili birimler ile paylaşılması açısından çok önemlidir.

Hugos (2006: 50), talep tahminlerinin bir işletmenin işletme dışı faaliyetlerini planlaması ve her bir faaliyetin pazar taleplerine cevap verecek şekilde gerçekleştirmeye çalışması ile başladığını belirtmektedir. Tüm talep tahminleri,

pazar koşullarının ne olacağının belirlenmesine yardımcı olacak dört değişkenin birlikte ele alınması ile yapılmaya çalışılır. Bu dört değişken sırası ile;

- Tedarik,
- Talep,
- Ürün özellikleri ve
- Rekabet ortamıdır.

Bu dört değişken arasında gerekli olan koordinasyonun sağlanabilmesi için bir lojistik varlık olan gelişmiş iletişim teknolojileri ile onları kullanacak olan insan kaynağına sahip olunmalıdır. Etkin bir talep yönetimi için müşteriler ile ilgili yeterli bilgilere sahip olmak ve bu bilgileri analiz ederek talep tahminleri sırasında kullanmak gerekmektedir. Etkin bir talep yönetimi yapılamadığı takdirde yetersiz üretim nedeni ile müşteri taleplerinin karşılanamaması, gerçek talepten çok daha fazla sipariş alınabileceği için ürün ve hizmet fazlalığının oluşması, gerçek talep bilinemediği için talep karşılandığı halde üretime devam edilmesi, gereğinden fazla talep için fazladan personel istihdam edilmesi gibi sakıncalar oluşabilir (Karasu, 2006: 37).

Tedarik zinciri ve lojistik faaliyetlerde talep yönetimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda üzerinde durulan konulardan birisi talepteki belirsizlikleridir. Zheng ve Mesghouni (2011: 240)'e göre talep belirsizliğine neden olan en önemli etmen müşterilerdir. Talepteki belirsizlik ise işletmenin tedarik zinciri, hammadde tedarikçileri, üreticileri ve perakendecileri üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. Bunlar arasından en çok etkilenen perakendecilerdir. Yongquan (2008: 5), tedarik zinciri performansı için pazar belirsizlikleri ile zincir içerisinde bilgi akışının çok önemli olduğunu belirtmektedir. Buna göre, tedarik zinciri içerisinde özellikle çok sık ve geniş bir alanda kullanılan talep bilgilerine çok ihtiyaç duyulmaktadır. Tedarik zincirinde mükemmelliği yakalayabilmek ancak talep bilgilerini elde etmek ve onları doğru yönetmekle mümkün olabilecektir. Bu ise nitelikli çalışanlara sahip olmak ile elde edilebilecektir.

Van Goor⁵, “Talep ve Tedarik Zinciri Yönetimi” (TTZY) (Demand and Supply Chain Management DSCM) terimini ortaya atmıştır. Goor (2001: 3)’e göre müşteri ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmek için işletmeler ayrı ayrı çaba harcamak yerine bir birlik oluşturarak çabalarını birleştirmelidirler. Tedarikçiler, üreticiler ve perakendecilerin işbirliği içerisinde çalışması ile teslimat sürelerinde kısalma, hizmette iyileşme ve maliyetlerde düşme yaşanarak tatmin müşteri sayısında artış elde edilebilecektir.

Hizmetin stoklanamamasından dolayı talep yönetimi hizmet işletmeleri için daha da büyük önem taşımaktadır. Çünkü hizmet işletmelerinde talebin düşük olduğu zamanlarda ürünlerin stoklanıp talebin artış gösterdiği zamanlarda kullanılabilmesi mümkün olmamaktadır. Bir hizmet işletmesi olarak otellere olan talep pek çok değişkenden etkilenebilmektedir. Örneğin, kuş gribi gibi uluslararası salgın hastalıklar işletmenin bulunduğu yöreye yönelik talebi ve dolaylı olarak işletmeyi olumsuz yönde etkileyerek zarara neden olabilmektedir (Türksoy, 2007: 105). Hizmete olan talebin işletmenin kapasitesinin altına düşmesi durumunda ise işletme personelinin ve tesislerinden verimli olarak faydalanılamamaktadır. Aynı şekilde, aşırı talep olması durumunda ise gelen müşteriler geri çevrileceği için işletmenin müşteri kaybetmesi söz konusu olabilecektir. Ancak bu tür olumsuzluklardan otel işletmelerindeki erken rezervasyon gibi uygulamalarla kaçınılabilmektedir. Bunun içinde yönetim bilgi sistemleri, bilgi, ilkeleri uygulama (liderlik), problem çözebilme gibi lojistik kaynaklar arasında yer alması gereken yeteneklerden faydalanılabilir. Talep yönetimi ile elde edilen bilgiler doğrultusunda gerek duyulan ürünler için sipariş işlemi gerçekleştirilmektedir.

Sipariş yönetimi, alıcı ile tedarikçi arasında sipariş için gerçekleşen iletişimin yönetilmesidir. Sipariş yönetimi, sipariş emrinin verilmesi ile ürünün teslimi ya da hizmetin tamamlanması arasındaki süre içerisinde gerçekleştirilen tüm işlemlerdir (Kobu, 1998:3). Lojistik içinde sipariş yönetimi en önemli faaliyetlerden birisidir.

⁵ <http://www.soleurope.net/servicesupport/documents/vangoor-salonique.pdf>. (Erişim tarihi: 10-02-2010)

Müşteri verdiği siparişin zamanında teslim edilmesini istemektedir. Bunun için ise mal ya da hizmet sunumu sırasında kullanılacak malzemenin zamanında işletmede olması gerekmektedir. Bu nedenle sipariş yönetimi için gerekli yetenekler olan kişilerarası iyi ilişkiler kurabilme, bilgiyi yönetebilme, lojistik yazılımları kullanabilme ve tüm lojistik faaliyetler arasında koordinasyonu sağlayabilme önemli olmaktadır. Ayrıca lojistik bir varlık olarak yeterli finansal kaynağa sahip olmak gerekmektedir.

Kee-Hung ve Cheng (2009: 39), sipariş yönetiminin sipariş bilgilerinin toplanması, kontrol edilmesi, girilmesi ve dağıtılması ile ilgili tüm faaliyetleri içerdiğini belirtmektedir. Toplanan bilgiler pazar analizleri, finansal tahminler, lojistik faaliyetler ve üretim için çok gerekli ve faydalı veriler sağlamaktadır.

Sipariş yönetimi, ürünlerin harekete geçirilmesini ve hizmetin sunulmasını başlatan ve aynı zamanda müşterilere ürün ve hizmetlerin zamanında ulaştırılmasını sağlayan çok kritik bir öge olmasından dolayı çok temel bir lojistik faaliyettir. Sipariş yönetimi sürecinde işletmelerin karşılaştıkları en büyük zorluk, müşterilerin siparişleri verdikten sonra siparişleri elde edinceye kadar geçen süreyi mümkün olduğu kadar kısa tutmaya çalışmaktır. Günümüzün rekabetçi ortamında işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan en önemli özellik, bu süreyi mümkün olduğunca kısa tutabilmektir (Kee-Hung ve Cheng, 2009: 40). Bu noktada da işletmenin yeterli finansal kaynağa sahip olması, bilgiyi iyi yönetmesi, iletişim teknolojilerinden aktif bir şekilde yararlanması, yeterli sayıda ve nitelikte çalışana sahip olması, kişilerarası ilişkilere önem vermesi, gerekli lojistik yazılımlara sahip olarak teslimat hızını arttırması gerekmektedir.

Sipariş yönetimi, müşteri hizmet kalitesi göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, sipariş yönetiminin en etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan siparişlerin planlanması, alınması, aktarılması, işlenmesi, hazırlanması, yollanması ve bu faaliyetler sırasında bilginin iyi yönetilmesi, ürün taleplerinin teslimat sürelerinin kısalmasına yardımcı olacaktır. İsteddiği zamanda hatta daha

kısa sürede siparişlerini elde eden müşteriler, işletmenin vermiş olduğu hizmetten tatmin olacak ve tekrar tekrar işletme ile iş yapmak isteyecektir. Müşterilere siparişlerinin istediği sürede ulaştırılabilmesi için ise lojistik faaliyetler ve bu faaliyetlerde kullanılan lojistik kaynaklar hayati önem taşımaktadır. Özellikle sipariş yönetimi için gerekli olan lojistik yetenekler olarak bilgisayar kullanabilme, gelişmiş iletişim teknolojilerini kullanabilme, geleceği öngörüp riskleri üstlenerek liderlik yapabilme gibi yetenekler bu sürecin sorunsuz yönetilebilmesi için bir işletmede bulunması gereken lojistik kaynaklar arasındadır.

Sipariş işleme gerçekleştirildikten sonra bu siparişlere uygun ürünlerin satın alınması için gerekli olan çalışmalar yapılmaktadır.

Satın alma, bir diğer lojistik faaliyet olarak malzemelerin zamanında elde edilebilmesi için gerekli olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Satın alma yönetimi süreci, ihtiyaçların detaylı olarak incelenmesi sonucunda satın alma kararının verilmesi ile başlayan bir süreçtir. Bu süreç, tedarikçiler arasından belirlenen ölçütler çerçevesinde elemeler yapılarak en uygun tedarikçinin seçilmesi, seçilen tedarikçiler ile ilişkiler kurularak sözleşmelerin yapılması ile devam eder. Son olarak siparişlerin tedarikçi firma ya da firmalar tarafından işletmeye teslim edilmesi ve bu siparişlerin satın alma birimi tarafından kabul edilmesi ile de son bulur (Görçün, 2010: 122). Satın alma faaliyeti sırasında da lojistik kaynaklara (tedarikçiler ile iyi ilişkiler kurma, bilgiyi yönetebilme, gerekli sayıda ve nitelikte çalışanlara, depolara sahip olma gibi) ihtiyaç duyulmaktadır.

Satın alma faaliyeti işletmede gerçekleştirilen pek çok faaliyeti doğrudan ilgilendirdiği için çok uzun bir süre araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. 1990'lı yıllarda satın almanın tedarik zinciri üzerindeki rolünün ne olduğu ile ilgili olarak yapılmış çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Festervand ve Meinert (1992: 37)'e göre bilgi sistemlerinde biriken bilgiler satın alma sırasında stratejik kararlar için kullanılması gerekirken, küçük üretim işletmelerinde bu bilgiler daha çok rutin işlemler için kullanılmaktadır. Çalışmalar, tedarik zinciri yönetiminin tedarikçilerle ilişkileri uzun dönemli olarak geliştirdiğini ve bunun sonucu olarak da güven

yaratan bir ilişkinin oluřtuđunu vurgulamaktadırlar. Bu yolla düşük fiyatlı satın almalar gerçekleřtirilerek maliyetlerin dűřürűldűđű belirtilmektedir (Giunipero ve Barand, 1996: 29).

Tedarikçiler ile kurulan iyi ilişkiler, satın alma sırasında gerçekleştirilmesi gereken en önemli işlev olmalıdır. İşletmeler pek çok farklı tedarikçiyle kısa dönemli ilişkiler kurmak yerine, az sayıda tedarikçiyle uzun dönemli ilişkiler geliştirmek istemektedirler. Joyce (2006: 206)’a göre artık pek çok işletme tedarikçi sayılarını azaltma yönünde bir davranış değişikliğine gitmekte ve az sayıda tedarikçiyle güvenilir ve uzun süreli ilişkiler kurmayı tercih etmektedir. Az sayıda tedarikçiyle güvenli bir şekilde çalışabilmek için ise lojistik bir yetenek olan tedarikçi ilişkilerini iyi yönetebilme yeteneğine sahip olunmalıdır.

Satın alma, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin rakip işletmelerinki ile rekabet edebilme güçlerini etkileyebilmektedir. İşletmeler başlıca tedarikçileri ile açık ve bütünleşmiş bir ilişkiyi tercih etmekte, tedarikçi seçimi kararlarında ise işletme ihtiyaçlarına ve yeteneklerine cevap verebilecek tedarikçiler üzerinde durmaktadır (Baines ve Kay, 2002: 101). Svensson (2003: 41)’e göre her işletmenin lojistik faaliyetlerinde aracı firma ve müşteri satın alma davranışları birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Aracı firmalar ile müşterilerin satın alma davranışları arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Satın alma, hizmet işletmeleri içinde önemli bir lojistik faaliyettir. Özellikle endüstriyel bir satın alıcı olarak otel işletmelerinde, sunulan hizmetin özelliğinden dolayı çok çeşitli ve binlerce kalemden oluşan malzeme satın alımları yapılmaktadır. Örneğin, otel işletmelerinde kullanılan temizlik araç ve gereçleri ya da yiyecek-içecek hizmetleri için ihtiyaç duyulan malzemeler hem parasal açıdan çok yüksek meblağlar tutmakta hem de ciddi bir tedarik planlaması ve politikaları gerektirmektedir. Bu tür işletmelerde satın alma yapılırken, ihtiyaç duyulan malzemeler değişik açılardan değerlendirilmektedir. Malzemenin kullanılacağı sürenin uzunluğu, servis ve bakım durumu, aynı türden malzemelerin alternatifinin

bulunup bulunmadığı ve gelecekte kullanılıp kullanılmayacağı göz önünde bulundurularak satın alma faaliyeti gerçekleştirilmektedir (Şahin, 2001: 30).

Satın alma bölümünün sorumlulukları arasında, bir malın üretilmesi ya da hizmetin sunulabilmesi için gerekli olan malzemelerin, parçaların, araçların ve hizmetlerin elde edilmesi sayılabilir. Satın alma bu sorumluluklarını yerine getirirken fiyat, kalite, güvenilirlik ve teslimat hızı gibi önemli değişkenleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu değişkenler aynı zamanda lojistik faaliyetlerin kalitesini de belirlediği için diğer lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesinde de önemli değişkenlerdir. Satın alma aynı zamanda bir lojistik yetenek olarak bilgiyi iyi yönetebilmeyi gerektirmektedir. Büyük ölçekli otel işletmeleri (yiyecek ve içecek malzemeleri, demirbaşlar) büyük miktarlarda satın alımlar yaptıkları için düşük maliyetlerden satın alabilmektedirler. Satın alma işletme karlılığını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Eser, 2009: 21). Büyük ölçekli otellerin lojistik maliyetlerinde de bu yolla bir azalma sağlanabilir.

Satın alma gerçekleştirildikten sonra bu ürünlerin işletmeye taşınması gerekmektedir. Nakliye adı altında gerçekleştirilen bu taşımacılık faaliyetleri, gerek ürünlerin işletmeye getirilmesi gerekse üretilmiş ürünlerin müşterilere ulaştırılması sırasında ihtiyaç duyulan bir lojistik faaliyettir.

Nakliye, bir diğer lojistik faaliyet olarak tedarik zinciri içerisinde ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetlerin ihtiyaç duyuldukları anda bulundukları yerden ihtiyaç duyuldukları yere fiziksel olarak hareketini ifade etmektedir. Nakliye yönetimi ise nakliye ihtiyaçlarını tespit etmek mevcut kapasite ile ihtiyaçların karşılaştırmasını yapmak, uygun nakliye mod ya da modlarını tespit etmek, nakliye planını yapmak, gerçekleştirilmekte olan planı kontrol etmek, maliyet etkinliğini de göz önünde tutarak ihtiyaçların iki nokta arasında ulaşımını sağlamaktır (Keskin, 2009: 80). Kee-Hung ve Cheng (2009: 39), nakliyenin iyi yönetimi bir ürüne “yer” açısından değer kattığını belirtmektedir. Nakliye yönetimi doğru taşımacılık şeklinin ve rotasının seçilmesi ve kullanılması gibi konular ile ilgilenmektedir. Nakliye

işletmeler için çok önemlidir, çünkü modern bir işletme gerek hammadde ve yardımcı maddelerin gerekse nihai ürününün bir yerden başka bir yere hareketi olmaksızın faaliyetlerini devam ettiremez. Ayrıca, iyi bir nakliye yönetimi satışlarda ve pazar payında artışa ve sonuç olarak da karlılıkta ve büyümede artışa sebep olacaktır.

Nakliye sırasında kullanılan taşımacılık türüne (hava, kara, deniz, demiryolu gibi) mod adı verilmektedir. Özceylan (2010: 58)'a göre nakliyede doğru mod seçimi önemli bir karardır ve bu seçim tüm lojistiği %60-65 etkilemektedir. Nakliye modu seçiminde forklift kamyonları, filolar, uydu destekli karayolu hatları gibi işletmenin sahip olduğu lojistik kaynaklarda göz önünde bulundurulmalıdır.

Nakliye ihtiyaçları üç şekilde karşılanabilmektedir. İşletme kendi bünyesinde bir araç filosu bulundurabilir ya da uzman şirketlerle uzun süreli anlaşma yapabilir. Bir diğer seçenek ise farklı nakliye hizmetleri veren çeşitli lojistik işletmelerinden çeşitli hizmet satın almaları yapılabilir (Yılmaz, 2008: 8). Eğer işletme kendi bünyesinde araç bulundurarak nakliye hizmetlerini yerine getirmeye karar vermiş ise oluşturulan filo bir lojistik kaynak olarak değerlendirilebilir.

Nakliye retim işletmelerinde yalnızca yk taşımacılığını ifade etmektedir. Oteller gibi hizmet sunan işletmeler için ise nakliye yerine ulaştırma sistemleri adı altında mal ve insan taşımacılığı gerçekleştirilebilmektedir. Otel işletmelerinde müşterilerin memnuniyetini etkileyen etmenlerden birisi, otele ulaşım için gerçekleştirilen taşımacılık faaliyeti olmaktadır. Otellere servis hizmetinin verilmesi de taşımacılık içerisinde değerlendirilebilir. Ancak bu sürecin doğru yönetilebilmesi için doğru ekipmana ve doğru personele sahip olmak gerekmektedir. March ve Fugazi (2002: 20) müşterilerin havaalanında karşılanma sürecinin yeniden tasarlanması ile müşterileri karşılayan ekibin nezaket ve samimiyetinde artış yaşandığını bunun ise müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Mal ya da hizmet üretimi sırasında kullanılacak olan

malzemeler işletmeye ulaştıktan sonra depolara yerleştirilirler. Bu noktada depolama önemli bir lojistik faaliyet olmaktadır.

Depolama, stok yönetimi ile ilgili olarak işletmelerde gerçekleştirilen bir lojistik faaliyettir. Depolama malzemelerin hammadde aşamasından üretim ortamına ve oradan da tüketim merkezlerine dağıtımına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetler için belirli yerlerde bekletilmesidir. Depolama yalnızca bitmiş ürünler için değil hammadde ve yarı mamuller içinde geçerlidir. Depolamanın etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. Aksi taktirde, depolama maliyetleri yükselerek maddi zararlara neden olabilir. En ideal depolama stok seviyesinin en az seviyede bulunduğu hatta stoklamaya gerek olmadan malzemelerin akışının sağlanabildiği depolamadır.

Lojistik ve tedarik zinciri faaliyetleri için önemli bir faaliyet olan depolama dört farklı lojistik işlemi içinde gerçekleştirilmektedir. Bu dört lojistik işlemi sırası ile (Gourdin, 2006: 131);

- İçe yönelik lojistik,
- Üretim,
- Dışa yönelik lojistik ve
- Ters lojistik

Depolama, özellikle Ülgen ve Mirze (2006: 124)'nın değer zinciri içerisinde gösterdiği temel faaliyetlerden olan içe ve dışa lojistik faaliyetler için çok önemli olmaktadır. Lojistik yönetiminde tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, dağıtımcılar, perakendeciler ve tüketiciler arasında bir bilgi ve ürün hareketi bulunmaktadır. Depolama faaliyeti bu süreçte en önemli faaliyetlerden birisi olmaktadır. Çancı ve Erdal (2003: 87)'e göre depolama süreci göndericiden eşyaların alınması ve bu işlemin organizasyonu ile başlamaktadır. Depolamayı iş süreçlerinin temel halkaları olan hammadde ya da yarı mamullerin depoya girmesi, fiziksel depolamanın gerçekleştirilmesi, ambalajlama-etiketleme-pekiştirme işlemlerinin yanı sıra dağıtım öncesi son kontrollerin yapılması ve depolanıp nihai tüketiciye uygun bir şekilde ulaştırılması oluşturmaktadır. Ürünün hammadde aşamasından nihai

tüketiciye ulaştırılncaya kadar geçen süredeki depolama faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği işletmelerin performansını belirlemektedir.

Depolama faaliyeti hem üretim hem de hizmet işletmeleri için önemli bir faaliyettir. Hizmetin depolanamama özelliğinden dolayı hizmet üretiminin tüketilmeden hemen önce yapılması gerekmektedir. Ancak istenilen kalitede ve hızda hizmet sunulabilmesi, hizmet için gerekli malzemelerin depolanması ile mümkün olabilmektedir. Örneğin otel işletmelerinde işletme dışından tedarik edilen malzemeler, işletme içerisinde depolanmakta, bu malzemeler yardımı ile mutfakta yiyecek ve içecekler hazırlanmakta ve restorandaki müşterilere sunulmaktadır (Türksoy, 2007: 12). Bu işlem otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir diğer temel faaliyet olan kat hizmetleri (temizlik malzemelerinin depolanması ve ihtiyaç duyulduğunda kullanılmak üzere kat görevlilerine ulaştırılması gibi) içinde geçerli olmaktadır.

Bir işletme yönetimi bireysel bir lojistik faaliyetinde, lojistik sistemini depolamanın stratejik nedenlerini göz önünde bulundurarak oluşturmalıdır. Burada firma yararının, depolama fiyatlarından daha yüksek olduğu durumlar seçilmelidir. Depolar lojistik açıdan bir varlık, depolama ise lojistik bir yetenektir ve lojistik faaliyetleri desteklemektedirler. Depolama sırasında ihtiyaç duyulan diğer lojistik varlıklar ise paketlenme malzemeleri, her türlü depolamayı kolaylaştıracak lojistik yazılımlar, bilginin depolanmasını ve yönetilmesini sağlayan bilgi teknolojileri, depolarda eşyaların bir yerden bir yere taşınmasını kolaylaştıran küçük taşıma araçları, eşyaların düzenlenmesini sağlayan raflar, dolaplar, konteynırlar ve tüm bunları kullanabilecek çalışanlardır. Depolamada ihtiyaç duyulan lojistik yetenekler ise yükleme-boşaltma araçlarını kullanabilme, bilgiyi elde etme, depolama ve gerekli kişilere ulaştırabilme ve lojistik yazılımları kullanabilme yeteneğine sahip olabilmelidir. Lojistik faaliyetlerin başarısında etkili olacağı düşünülen bu tür lojistik varlık ve yeteneklerin belirlenmesi önemli olmaktadır.

Türksoy (2005: 12)'a göre otel işletmeleri tedarik ettikleri malzemeleri işletme içinde depolayıp bu malzemeelr yardımıyla mutfakta yiyecek içecekleri hazırlayıp müşterilerine sunmaktadır. Kat hizmetlerinde kullanıma hazır tutulan odalar ise ön büro tarafından müşterilere kiralanmaktadır. Üretim için ihtiyaç duyulan mallar depolarda toplandıktan sonra depolama faaliyetinin önemli bir yardımcı faaliyeti olarak sınıflandırma gerçekleştirilmektedir.

Sınıflandırma (Elleçleme), bir tür istifleme işlemidir. Diğer lojistik faaliyetlerde olduğu gibi sınıflandırma yerine getirilirken farklı lojistik kaynaklardan faydalanılmaktadır. Depolar, forklift kamyonları, çalışanlar gibi sayılabilecek bu lojistik kaynakların belirlenmesi ve sınıflandırma işleminin istenilen şekilde yerine getirilebilmesi için işletmede hazır bulundurulması, sınıflandırma faaliyetinin başarısı için önemli olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin sahip oldukları lojistik kaynakları tespit etmeleri işletmenin hem lojistik hem de diğer faaliyetleri kesintisiz yerine getirebilmeleri için bir gerekliliktir.

Bowersox ve diğerleri (2007: 29), sınıflandırma işleminin malların depoya toplanması, saklanması, tasniflenmesi ve müşteri taleplerine göre ayrıştırılıp birleştirilmesi gibi kısa süreli işlemleri kapsadığını belirtmektedir. Sınıflandırmanın dikkatsizce ve önem verilmeksizin yapılması durumunda ise malların ciddi derecede hasar görme riski bulunmaktadır. Bu nedenle, sınıflandırma işlemleri için çok sayıda mekanik ve otomatik teçhizat vardır. Sınıflandırma için gerekli olan makine ve ekipman için yapılan harcamalar ile işçilik giderleri, toplam lojistik maliyetleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.

Sınıflandırma faaliyetinin yerine getirilmesi için gerekli olan bu makine ve ekipmanlar işletmelerin lojistik varlıkları olarak değerlendirilebilir. Biçer (2001: 32), kullanılan bu makine ve ekipmanları hareketle ilgili olanlar ve destekleyici olanlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Hareket ile ilgili ekipmanlar forklift, çatallı istif arabaları, çekiciler, el arabaları gibidir. Destekleyici olanlara örnek ise paletler,

raflar, konteynırlar gibi verilebilir. Ballou (2004: 477-78)'e göre malzeme sınıflandırması sırasında    önemli işlev yerine getirilmektedir. Bu işlevler;

- Sınıflandırma sırasında gerçekleştirilen ilk ve son işlem olan yükleme ve boşaltma,
- E yaların hem depoya hem de depodan taşınması,
- Sipariş i lemedir.

Tüm lojistik faaliyetleri destekleyen bir faaliyet olarak sınıflandırma sırasında gerçekleştirilen bu işlemler lojistik bir varlık ya da yetenek olarak lojistik kaynaklarda yer almaktadırlar. Depolama faaliyetini destekleyen bir faaliyet olarak sınıflandırma otel işletmelerinde yerine getirilirken depolanması gereken malzemenin türüne göre değişik depoların oluşturulmasını gerektirmektedir. Örneğin, yiyecek içecek malzemelerinden kuru erzakların nem, ışık, ha ere ve kemirgen kontrolü sağlanarak depolanması gerekir. Et, balık, sebze, meyve gibi çabuk bozulur gıdaların g r n  lerini, renklerini, canlılıklarını kaybetmemeleri, besin değerlerini yitirmemeleri ve yapılarında bakteri üretmemeleri için soğuk hava depolarında bekletilmeleri gerekmektedir. Alkollü ve alkolsüz içecekler soğutmalı ve so utmasız olarak iki grupta toplanarak saklanmalıdır.  atal, bıçak, bardak, tabak gibi servis malzemeleri her an kullanılabilircek şekilde temiz olarak ayrı bir depoda tutulmalıdır. Temizlik malzemeleri ise mutfak, bula ıkhaneye ve restoranlara yakın olmalıdır. Kimyasal içerikli temizlik malzemeleri özel bir depoda saklanmalı ve bu depoya başka bir ürün ya da malzeme konulmamalıdır (Denizer ve diğerleri, 2012: 68-73).

Koban ve Keser (2008: 94), sınıflandırma sırasında kapların tamiri ya da sa lamla tırılması, kapların yenilenmesi, eşyanın havalandırılması, kalburlama, büyük kaplardan küçük kaplara aktarılması ya da kapların birleştirilmesi, karıştırma, yeni kap  e itleri yapma ve kaplardan örnek ya da numune alma gibi işlemlerin yerine getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Örneğin otel işletmelerinde ziyafet salonlarında kullanılan masalar katlanarak ve istiflenerek depolara yerleştirilmektedir (Denizer ve di ., 2012: 130). Sınıflandırma,  r nlerin taşınması, depolanması ve yüklenmesi sırasında gerçekleştirilen bir faaliyettir ve bu faaliyet

lojistik süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Sınıflandırma ürünün değerinde herhangi bir değişiklik yapmayan ve katma bir değer sağlamayan bir işlemdir. Ancak doğru sınıflandırma yapılmadığı takdirde ürünün değerinde kayba neden olabilecek bir işlemdir. Sınıflandırma faaliyetinin ürün değerinde herhangi bir kayba neden olmadan yerine getirilebilmesi için ise lojistik yeteneklerden faydalanılmalıdır.

Sınıflandırma sırasında meydana gelebilecek kazalara karşı önlemin önceden alınması lojistik faaliyetlerin duraksamadan gerçekleştirilmesi için önemli olmaktadır. Ngai ve diğerleri (2012: 357) filo yönetimi sırasında alınması gereken en önemli kararlardan birisinin teslimat sırasında mekanik bir problem yaşayan aracın yerine yeni aracın en kısa sürede gönderilmesi ve böylelikle teslimatta bir gecikme yaşama riskinin ortadan kaldırılması olduğunu belirtmektedir. Bu noktada da lojistik bir varlık olan uydu destekli karayolu hatları gibi aracın nerede olduğunu en kısa sürede belirlemeye yarayan sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Sınıflandırma, hem işletmeye duyulan güvenin zedelenmemesi hem de işletmeye ek bir maliyet yüklememesi için titizlikle yerine getirilmesi gereken bir lojistik faaliyettir. Sınıflandırma için ihtiyaç duyulan lojistik kaynaklara sahip olmak ve onlara kolaylıkla ulaşabilmek bu faaliyetin başarısı için önemli olmaktadır. Sınıflandırma gibi depolama faaliyetine destek olan bir diğer önemli faaliyet stok yönetimidir.

Stok, işletmenin gerek tedarik gerekse üretim yolu ile elde etmiş olduğu malları kullanmadan ya da müşteriye ulaştırmadan önce uzun ya da kısa bir süre işletmede bekletilmesidir. **Stok yönetimi**, her türlü stok kaleminin tedarik edilmesi, işlenmesi ve üretim sonrası bitmiş ürünlerin müşterilere teslim edilmesi sürecinin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi sürecidir (Küçük, 2011:124). Etkili bir stok yönetimi lojistik maliyetlerde ciddi oranda bir azalma sağlamaktadır. Stok yönetimi malzeme hareketi ve bilgi akışı ile doğrudan ilgili olduğu için müşteriler, tedarikçiler ve işletmenin temel fonksiyonel bölümleri üzerinde hayati bir öneme sahiptir. Stok yönetiminde en büyük zorluğu, stok seviyesini en düşük seviyede tutmak şartı ile farklı ürünlerin ne zaman ve ne kadar

sipariş verileceğinin ve bu ürünlerin hangi sıklık ile müşteri tarafından talep edileceğinin belirlenmesidir (Kee-Hung ve Cheng, 2009: 55). İşletmelerin lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için önemli olan ve lojistik varlıklar olarak adlandırılan varlıklar, işletme tarafından sahip olunan ya da kontrol edilen ve stokta bulunan kullanıma hazır faktörlerdir. Depolama önemli bir lojistik faaliyet olmakla birlikte depolar stok yönetimi için bir lojistik varlık olarak görülmektedir. Bu noktada yeterli sayıda ve ulaşımı kolay olan depolara sahip olunması, işletmenin lojistik faaliyetleri ve dolaylı olarak da diğer faaliyetleri için hayati önem taşımaktadır.

Lojistik yönetimi ile ilgili olarak yapılan alanyazın çalışmalarına bakıldığında üzerinde en çok durulan konulardan birisi, stoksuz çalışmayı temel alan tam zamanlı üretim ile lojistik yönetimi arasındaki ilişkinin araştırılması olmuştur. 1970’li yıllarda ortaya atılan Tam Zamanında Üretim (TZÜ) anlayışı malzemelerin ihtiyaç duyulduğunda elde edilmesini garanti altına alan ama aynı zamanda sıfır stok ile çalışmayı hedefleyen bir malzeme yönetim sistemidir. Son yıllarda TZÜ anlayışı lojistik sektöründe de uygulanmaya başlanarak TZL (Tam Zamanında Lojistik ya da Just-In-Time Logistics) adını almıştır. Özalp ve diğerleri (2010: 5) TZL’nin hem içe hem de dışa yönelik lojistikte uygulanabileceğini belirtmektedirler. TZL’nin uygulanması durumunda işletmeye olan faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Tedarikçi faaliyetleri iyileştirilebilir.
- Nakliye hizmetleri geliştirilebilir.
- Stok seviyesi azaltılarak stok yönetimi kolaylaştırılabilir.
- Stok maliyetleri düşürülebilir.
- Lojistik hizmet kalitesi artırılabilir.

Çalışmada TZL’nin işletmeye olan faydalarına değinilmiştir. TZL’nin kullandığı kaynaklar ve bu kaynakların TZL’yi nasıl etkilediği belirlenebilirse TZL’nin etkinliğini daha da arttırabilecektir.

Tam zamanlı üretimi lojistik faaliyetlerin bir kısmına uyarlayan çalışmalara da rastlanmaktadır. Fawcett ve Birou (1992: 3), tam zamanlı üretim satın alma programı ile küresel satın alma programlarının lojistik faaliyetler için birbirleri ile uyumlu olan noktalarının neler olduğunu araştırmaya çalışmışlardır. Genel olarak varılan sonuç bu iki programın yavaş yavaş birleştirilmesidir. Küresel satın alma, mal ve hizmetlerin jeopolitik sınırlar arasında oluşturulan pazarlardan temin edilmesidir. Das ve diğerleri (1997: 244), küresel satın alma açısından tam zamanlı üretim uygulayan işletmeler ile uygulamayan işletmeleri karşılaştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre tam zamanlı satın alma gerçekleştiren firmalarda daha sık teslimat yapıldığı, daha düşük stoklar ile çalıştıkları, tedarikçileri ile daha fazla bilgi paylaşıldığı ve personellerinin tedarikçi firmayı daha sık ziyaret ettikleri ortaya çıkmıştır.

Tam zamanlı üretim tekniğini bir hizmet işletmesi olarak otel işletmeleri içinde uygulamak mümkündür. Otel işletmelerinde özellikle yiyecek –içecek bölümünde uygulanabilecek bu teknik ile para, zaman ve işgücü kaynaklarından tasarruf sağlamak mümkün olmaktadır. Otellerde müşterinin olduğu dönemlerde malzeme ihtiyacı doğduğunda gerekli malzemenin satın alınması ve istenen hizmetin sunulması ile tam zamanlı üretim gerçekleştirilebilir. Ancak, işletme yönetimi tarafından işletmenin talep özellikleri iyi bir şekilde analiz edilmelidir.

Pazardaki güçlü değişimler ve teknolojik gelişmeler işletmelerin coğrafik olarak farklı bölgelerdeki (yurt içi ve yurt dışı) birimlerinin, bunların tedarikçilerinin ve dağıtım merkezlerinin (depo ve diğer) kaynaklarını eşgüdümlü olarak planlamasını gerektirmektedir. Bunun için farklı bilgisayar programları geliştirilmiştir. Örnek olarak mal ve hizmet üretimi için gerekli olan işgücü, makine, malzeme gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünleşik yönetim sistemi olan ERP (Enterprise Resource Planning) bunlardan birisidir. İşletmelerin TZÜ içinde önemli olan ERP uygulamalarını stoklar için uyumlu hale getirmeleri gerekmiştir. Yurt içi ya da yurt dışı düzeyde birden fazla birimi, tesisi ve deposu

bulunan bir işletmenin bütün kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde planlayabilmesine ERP sistemi yardımcı olmaktadır.

Doğdubay (2006: 102)'a göre ERP sistemi özellikle zincir otellerde daha etkili olarak kullanılabilecek bir sistemdir. Çünkü, ERP sisteminin bir özelliği olarak coğrafi açıdan farklı bölgelerde bulunan zincir işletmelerin, bu işletmelerin birlikte iş yaptığı tedarikçi firmaların ve depolarının eşgüdümlü olarak planlaması mümkün olmaktadır. Bu sayede, zincire bağlı otel işletmelerinin malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının nereden karşılanmasının uygun olacağı belirlenmiş olacaktır. Ayrıca, otel işletmelerinin sahip oldukları makine, malzeme, işgücü, enerji ve bilgi gibi üretim ve dağıtım kaynaklarının eşgüdümlü ve ortaklaşa kullanılabilmemesinin yolları saptanmış olacaktır. Lojistik için de önemli olan bu kaynakların iyi kullanılması ise işletme faaliyetlerinin koordineli yerine getirilebilmesini kolaylaştırabilecektir. Tam zamanlı üretim modeli, ortaya atıldığı ilk yıllardan bu yana hem işletmeler hem de akademik çevre için önemli bir model olmuştur. Ancak TZÜ özellikle stoklar üzerine yoğunlaştığı için pek çok farklı faaliyetin birbiri ile uyumlu olarak gerçekleştirilmesi gereken lojistik yönetimini tek başına açıklayabilecek bir yönetim modeli değildir.

Alan yazında stok yönetimi ile ilgili çalışmaları genellikle üretim işletmeleri için gerçekleştirilmiş olmakla birlikte, hizmet işletmelerinde de gerçekleştirilen bir faaliyettir. Bir hizmet işletmesi olarak otel işletmelerinde stok yönetimi ile ilgili faaliyetlerin daha çok otel odaları ve restoran gibi bölümler için gerçekleştirilmekte ve sıklıkla stok kontrolü için gelir yöntemi kullanılmaktadır. Gelir yöntemi, otelin gelir yaratma kapasitesi ile değeri arasında ilişki kurarak otel değerini belirleyen bir yöntemdir⁶. Song (2007: 3)'e göre otellerde gelir yöntemi, boş olan tüm otel odalarını satmak yerine bu odaların gelirini en yüksek olacak şekilde satmak üzerine odaklanmaktadır. Aynı zamanda, Song (2007: 3) otel odalarının stok

⁶ <http://www.igd.com.tr/tr/sss/otel-degerleme> (Erişim: 7-10-2012)

problemlerini çözümünde gelir yönteminin yardımcı bir araç olarak kullanılabileceğini belirtmektedir.

Kooser (2008: 14) otel işletmelerinin restoran bölümlerinin stok kontrolü için kullanılabilecek pek çok yazılım olduğunu, bunlar arasından en verimli olanını seçmek için ise farklı ölçütlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir. Bu ölçütleri de veri girişinin ve kullanımının kolay olması, esnek olması ve ölçeklenebilir olması olarak sıralamıştır.

Toh ve Dekay (2002: 79), otel odalarını bir stok unsuru olarak görmüş ve odalar ile ilgilenen yöneticilere, otele rezervasyon yaptırmaksızın gelen müşterilerin yalnızca boş otel odası (yani stokta oda bulunması) olması durumunda otele gelmelerini sağlayacak bir model önermiştir.

Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinin de kendilerine özgü dayanıklı (otel odaları gibi) ya da dayanıksız (restoran malzemeleri gibi) varlıkları bulunmaktadır. Odalar, depolar, rezervasyon sistemleri gibi varlıklar otellerin stok yönetiminde kullanılan ve aynı zamanda lojistik faaliyetlerin tam olarak yerine getirilmesi için gerekli olan varlıklardır. İşletmelerin sahip oldukları bu tür lojistik varlıklar belirlenebilirse proaktif bir yönetim anlayışı ile lojistik faaliyetlerde kaynak bağımlılığı etkisi yaratabilecek kaynaklar belirlenecek ve bu etki azaltılmaya çalışılacaktır. Bu sayede işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesini engelleyebilecek etmenler ortadan kaldırılabilir. İşletmenin müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üretebilmesi için ihtiyaç duyulan bir faaliyet olarak pazarlama, lojistik faaliyetler içinde önemli olmaktadır.

Pazarlama, müşteri isteklerini etkin ve karlı bir şekilde tahmin eden, belirleyen ve tedarik eden bir yönetim sürecidir (Yılmaz, 2008: 12). Lojistik faaliyetler sırasında gerçekleştirilen pazarlama, lojistik sistemin tasarlanması için toplanması gerekli olan bilgilerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Kasilingam (1998: 9)'e göre

lojistikte pazarlama, müşteri ihtiyaçları, müşteri bağlılığı ve pazar teşviklerinden oluşmaktadır.

Müşteri ihtiyaçları, ürün çeşitliliği ve ihtiyaçlara cevap verebilme hızı açısından ele alınırken müşteri bağlılığı, zaman, kalite ve miktar açısından ele alınarak değerlendirilmektedir. Neredeyse tüm lojistik kararlar müşteri ihtiyaçlarına cevap verilebilecek ve müşteri bağlılığı oluşturulabilecek şekilde verilmektedir ki bunun kapsamına stoklama noktalarının sayısı ve yerleşim yerleri, stok çeşitliliği ve miktarı, taşımacılık modu çeşitliliği ve paketleme türleri girmektedir. Bunun için işletmenin yeterli sayıda depolara sahip olması, depolardaki stoklar ile ilgili bilgilerin kolay ve hızlı akabilmesi için gerek duyulan bilgisayarları, lojistik yazılımları ve karar destek sistemlerini bulundurması, gerekli miktarda finansal kaynağının ve tüm bunları kullanabilecek insan kaynağının olması gerekmektedir. İşletmenin lojistik varlıkları arasında yer alması gereken bu kaynakların belirlenmesinde fayda vardır.

Son yıllarda sıkça rastlanan bir uygulama olan dış kaynak kullanımı uygulaması lojistik pazarlama faaliyetlerinde de yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanarak kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını öngören bir yönetim stratejisidir. (Gilley ve Rasheed, 2000: 763). Pazarlama stratejileri artık ürün ve fiyattan özendirme faaliyetleri ve yer avantajlarına kaymakta, işletmeler bu ortamda başarılı olabilmek için çekirdek yetenekleri dışındaki tüm işlemleri dış kaynak kullanımı ile diğer işletmelerde gerçekleştirmeyi yeğlemekte ve lojistik faaliyetler bu faaliyetler arasında yer almaktadır (Damme ve Amstel, 1996: 85).

Ivanaj ve diğerleri (2006: 2) lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına işlem maliyeti teorisi açısından yaklaşmıştır. Buna göre, bir malın özgünlük derecesi, belirsizliği, bulunma sıklığı dış kaynak kullanımı kararını doğrudan etkileyen etmenler olarak belirlenmiştir. Dış kaynak kullanımını dolaylı olarak etkileyen

etmenler arasında ise malın büyüklüğü, uzmanlık derecesi ve lojistik fonksiyonun yapısını etkileme derecesi bulunmaktadır.

Dış kaynak kullanımı ters lojistik faaliyetlerinde de kullanılan bir yöntemdir. Ters Lojistik, pek çok farklı sebep ile tedarik zincirinde malzemenin geriye doğru akışını ifade etmektedir. Bu farklı sebepler arasında ürün iadeleri, tamirat için ürünün geri gönderilmesi ve kullanımı son bulan ürünlerin geri dönüşüm için geriye gönderimleri sayılabilir. Ters lojistik hem hizmet (tamir, ürün geri çağırma gibi) hem de çevre koruma bileşenlerden oluşmaktadır. Çevre koruma bileşeni işletmelerin sosyal sorumluluk düşüncelerinden kaynaklanan bir bileşen olmaktadır (Harrison ve Hoek, 2008: 129). Meade ve Sarkis (2002: 283) ters lojistik hizmeti veren üçüncü parti lojistik firması seçilmeden önce, ters lojistik sırasında sunulan hangi hizmetin bu firma tarafından destekleneceğine karar verilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Halldorsson ve Larsen (2004: 192) tarafından 3PL uygulaması ile lojistikte rekabet üstünlüğünün nasıl yaratılabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayıcı firmadan neler beklenildiğinin en başta belirlenmesinin başarı için önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. İşletme için en uygun 3PL hizmet sağlayıcının belirlenmesinin önemi ve bu işletme ile oluşturacak ortaklığa uzun dönemli bir ortaklık olarak bakılmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Salleh ve Dali (2009: 264), lojistik hizmetlerinin dünyanın küreselleşmesi sonucu daha da önem kazandığını, işletmelerin artık üretim öğelerini dünyanın farklı ülkelerinden sağladıklarını, bu nedenle de zamanında teslimat için etkin lojistik faaliyetlerine ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır.

Alan yazında lojistik alanında dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre lojistik alanındaki dış kaynak kullanımı, maliyetleri düşüren bir uygulama olarak görülmüş ve genellikle işlem maliyeti açısından konuya yaklaşmıştır. Ancak lojistik faaliyetler işletmeye yalnızca maliyet yükleyen değil aynı zamanda lojistik değer katan faaliyetlerdir. Burada bahsedilen

lojistik değer, müşteriye sunulan ürün ile ilgili olarak verilen hizmet niteliklerinin yer ve zaman faydası yaratmasıdır. Bu nedenle, işletmenin lojistik değerini zedeleyebilecek dış kaynak kullanımı uygulamalarından kaçınılmalıdır.

İşletme tarafından üretilen mal ve hizmetin müşterilere sunumu sırasında gerçekleştirilen bir faaliyet olarak müşteri hizmetleri lojistik faaliyetler için vazgeçilmez bir temel faaliyettir.

Müşteri hizmetleri, lojistik kaynaklar kullanılarak yerine getirilen lojistik bir faaliyettir. Kişilerarası ilişkiler, müşteri hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan önemli bir lojistik yetenektir. Genel anlamda müşteri hizmetleri yönetimi, işletme ile müşteri arasında kurulan ve satış öncesi ile satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı fayda sağlayan ve ihtiyaç tatminini de içeren sürece verilen addır (Odabaşı, 2000:3). Müşteri hizmetleri, müşterilerin sunulan ürün ve hizmetleri direkt olarak elde ettikleri bir bölüm olduğu için lojistiğin temel fonksiyonlarından birisi olarak görülmektedir. Müşteri hizmetleri işletmelerin tüm faaliyetleri için önemli olmakla birlikte, lojistik sistemlerin çıktısını temsil etmesinden dolayı müşteri sadakatinin oluşturulması, geliştirilmesi ve devam ettirilmesi üzerinde önemli bir role sahiptir. Lojistik faaliyetler açısından müşteri hizmetleri genel olarak doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru müşteriye, doğru koşullarda ve mümkün olan en düşük maliyet ile ulaştırılmasını ifade etmektedir. Genç (2009: 198) işletmelerde müşteri beklentilerini karşılamak, karı arttırmak ve müşteriye tatmin etmek için müşteri hizmetlerini lojistik sistemlerinin yönettiğini belirtmektedir. Gourdin (2006: 46)'a göre bir işletmenin müşteri hizmetleri stratejileri güvenilirlik, zaman, iletişim, dürüstlük ve uygunluk olmak üzere beş temel kavram üzerine inşa edilmelidir.

Müşteri hizmetleri bu temel stratejileri yerine getirirken birer lojistik kaynak olan yetişmiş insan kaynağına, gerekli bilgi teknolojilerine ve gelişmiş iletişim teknolojilerine sahip olmalıdır. Aynı zamanda, lojistik birer yetenek olarak bilgiyi iyi yönetilebilmeli, kişilerarası ilişkilerde iyi olmalı, ihtiyaç duyulan yabancı dil

bilgisine sahip elemanları bulundurmalı, değişen pazar koşullarına göre yeni hizmet geliştirebilmeli, değişimi yönetebilmeli, sektöre müşteri hizmetleri konusunda liderlik edebilmeli ve tüm faaliyetler için lojistik koordinasyonu en iyi şekilde sağlayabilmelidir.

Müşteri hizmetleri alanyazında aynı zamanda tedarik zinciri süreçlerinden birisi olarak da ele alınmaktadır. Croxton ve diğerleri (2001: 13), çalışmalarında tedarik zincirinin işletmeye pek çok faydası olan süreçlerden oluştuğunun kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Bu süreçlerin neler olduğu konusunda ise belirsizlikler bulunduğunu belirterek kendileri stratejik ve operasyonel tanımlamalarını yaptıkları 8 tedarik zinciri süreci belirlemişlerdir. Tedarik zinciri yönetiminin merkezini oluşturduğu düşünülen bu sekiz faaliyet şöyle sıralanmaktadır:

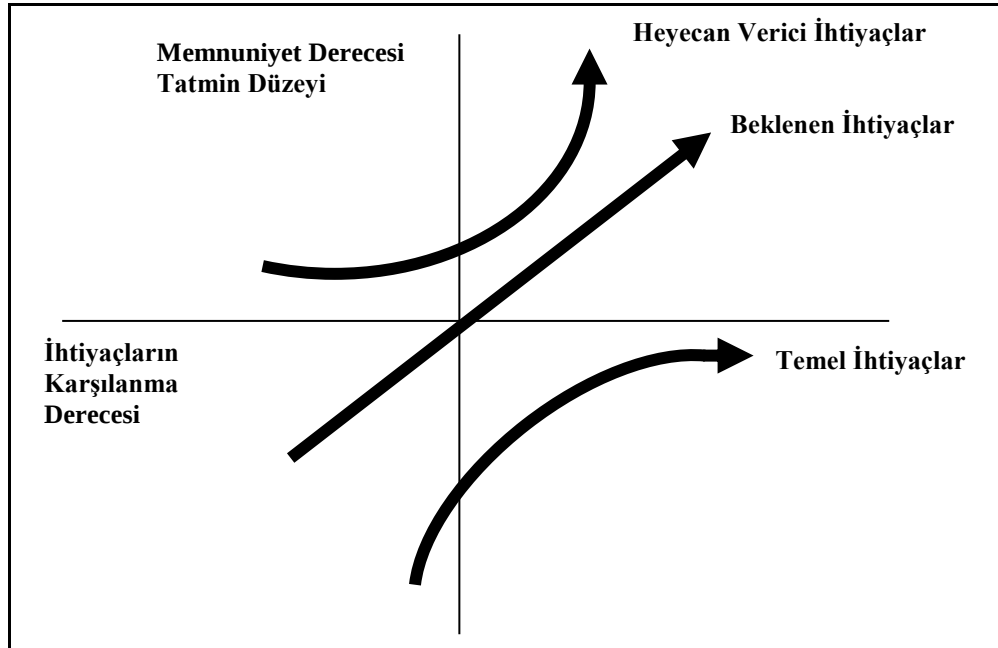
- Müşteri ilişkileri yönetimi.
- Müşteri hizmetleri yönetimi.
- Talep yönetimi.
- Sipariş işleme.
- Üretim akışı yönetimi.
- Tedarik.
- Ürün geliştirme ve ticarileştirme.
- Ürün iadeleri.

Çalışmada yalnızca bu sekiz süreç ile ilgili olarak tedarik zinciri yöneticilerine kullanabilecekleri genel bir çerçeve sunulmaktadır. Belirlenen bu süreçlerin hangi tür lojistik kaynaklar kullandıkları ve bu kaynakların süreçlerin sürekli olarak desteklemesi için yeterli seviyede bulunup bulunmadığı da süreçlerin başarısı için önemli olmaktadır. Ayrıca, hizmet işletmeleri için ürün iadesine ek olarak hizmet ile ilgili olarak yapılan müşteri şikayetleri ele alınabilir. Lojistik alan yazında müşteri hizmetleri, hem temel bir lojistik faaliyet hem de işletme içerisinde yerine getirilen lojistik faaliyetlerde kullanılan temel bir yetenek olarak ele alınmaktadır.

Müşteri İhtiyaçları, çeşitli yollarla öğrenilmesi gereken ve bu bilgiler doğrultusunda müşteri beklentilerine uygun mal ve hizmet üretilerek müşteri

tatmininin sağlanmasına yardımcı olan bir unsurdur. Müşteri tatmini sonucunda işletmelerin başarısı ve devamlılığı için önemli olan müşteri sadakati oluşturulabilecektir. Bu nedenle işletmelerin müşteri odaklı çalışmaları gerekmektedir. Öztürk (2009: 25)'a göre müşteri odaklılık, işletme kararlarının tümünde müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutmaktır.

Müşteri ihtiyaçları genellikle müşterilere sorular sorularak belirlenmeye çalışılmaktadır. Ancak, ihtiyaç duyulan bilginin tümü bu yolla elde edilmeyebilmektedir. Kano (1984: 41) müşteri ihtiyaçlarını tanımlamaya yardımcı olan bir model geliştirmiştir. Kano modeline göre müşteri ihtiyaçları temel, beklenen ve heyecan verici ihtiyaçlar olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Temeloğlu (2008: 29) ve Sofyalıoğlu ve Tunail (2012: 131)'nin çalışmalarında vermiş oldukları Kano modeli Şekil 4'de gösterilmektedir.



Şekil 4. Kano'nun İhtiyaçların Karşılansının Bir Fonksiyonu Olarak Müşteri Tatmin Modeli

Kaynak: Temeloğlu, 2008: 29, Sofyalıoğlu ve Tunail, 2012: 131.

Temel ihtiyaçlar, müşterinin mal ya da hizmette zaten bulunmasını bekledikleri ya da bulunduğunu varsaydıkları özellikleri temsil etmektedir. Müşteriler için bu özelliklerin varlığı önemli derecede memnuniyeti yaratmazken yokluğu tatminsizliğe yol açmaktadır. Örneğin; müşterilerin otel işletmelerinden temel beklentileri; temiz ve güvenli bir oda, konuk gibi davranılması ve verilen sözlerin tutulmasıdır (Emir ve diğerleri, 2010: 294).

Beklenen ihtiyaçlar, müşteriler tarafından açıkça talep edilen ürün özellikleridir. Bu ihtiyaçların karşılanması ile müşteri memnuniyetinde belirli bir oranda artış olurken karşılanmaması durumunda müşteri memnuniyetsizliği oluşmaktadır. Emir ve arkadaşları (2010: 295)’a göre otel işletmelerinin doğru düzeyde müşteri beklentisi oluşturmada çok dikkatli olması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde pazarlamadan sorumlu kişilerin müşterilerin beklenti düzeylerini çok iyi analiz edip ona uygun mal ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Otel müşterilerinin temel bakış açısı “ne kadar fazla dersen o kadar fazla beklenti içerisinde olursun” olduğu için otel işletmelerinde hedef her müşterinin beklentisini karşılamaktır.

Heyecan verici ihtiyaçlar, müşteri tarafından karşısına çıkıncaya kadar ihtiyaç olarak görülmeyen ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların karşılanmaması memnuniyetsizliğe yol amazken bulunması müşteri memnuniyetini maksimuma çıkarmaktadır. Otel müşterilerinin odalarına meyve gönderilmesi ya da özel indirim kuponlarının verilmesi gibi çeşitli sürprizler müşterilerin kendilerini özel hissetmelerini sağlayacaktır (ztrk ve Seyhan, 2005: 125). Bu ise müşterinin memnuniyet düzeyinin artmasına neden olacaktır.

Ballou (2004: 4)’e göre lojistikte müşteri ihtiyaçlarını karşılamakla ilgili bir faaliyetdir. Bu amaçla lojistik, işlenmekte olan parçaların, bitmiş ürünlerin ve bunlara ilişkin bilgilerin kaynaktan tketeleceği son noktaya kadar etkin ve ekonomik bir şekilde akışının ve gerektiğinde depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanarak

tatmin müşterilerin oluşturulmasına yardımcı olan lojistik faaliyetlerin tam olarak yerine getirilmesini engelleyebilecek olan etmenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Özellikle otel müşterileri talep ettikleri mal ve hizmetleri tam ve zamanında elde etmek istemektedirler. Bu nedenle, kaynak bağımlılığı yaratarak lojistik faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kaynaklar belirlenip bağımlılık azaltılabilirse, müşteri ihtiyaçlarının tam ve zamanında karşılanması mümkün olacak ve müşteri tatmini sağlanabilecektir. Tatmin müşteriler ise ağızdan ağıza iletişim ile olumlu deneyimlerini potansiyel müşterilere aktardıkları gibi tekrar tekrar satın alma davranışında bulunacaklardır. Bu özellikle otel işletmeleri gibi soyut ürün üreten hizmet işletmeleri için çok önemli olmaktadır.

Farklı lojistik faaliyetlerden oluşan lojistik sistem, her işletmenin kendi ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde işletmeye özgü olarak tasarlanmaktadır. Bu nedenle, diğer işletmeler tarafından birebir taklit edilmeleri mümkün değildir.

İşletmeleri diğer işletmelerden farklı kılacak bir lojistik sistemin oluşturulabilmesi için lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan lojistik kaynaklar belirlenmelidir. Ayrıca, bu kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisi araştırılmalıdır.

Alan yazında özellikle otel işletmelerindeki lojistik kaynakları belirlemeye çalışan ve bu kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Otel işletmelerinin kendine özgü olan lojistik sistemi içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler sırasında ihtiyaç duyulan kaynakları belirleyen ve bu kaynakların lojistik faaliyetler üzerinde yaratabileceği etkiyi tespit etmeye çalışan bir araştırmanın alanyazına ve otel işletmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada bu kurama temelce bağlı kalan zincir oteller için lojistik faaliyetler ve kaynakların neler olduğu ile ilgili belirlemelerde bulunmanın yanında bu kaynakların etkiside belirlenmeye çalışılacaktır. Bu yolla, otelcilik sektörünün alan

yazında da görüldüğü gibi lojistikle ilgili bütündeki yetersiz ya da sadece başlık olan alanına bilgi sağlanacaktır. Çalışma alan yazına katkısının yanında otel işletmelerinde müşteri ihtiyaçlarının tam ve zamanında kesintisiz olarak yerine getirilmesine yardımcı olarak müşteri tatmininin sağlanmasına da katkı sağlayabilecektir. Bu sayede lojistik otel işletmelerinde bir rekabet aracı olarak görülebilecektir.

3. Yöntem

Bu bölümde zincir ve grup otellerde gerçekleştirilen lojistik faaliyetler ve bu faaliyetler için otellerin sahip oldukları lojistik kaynakları belirlemek ve bu kaynakların lojistik faaliyetler üzerinde etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalar açıklanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak sırasıyla araştırmanın yöntemi, modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ve aracı ile verilerin analizi hakkında bilgiler sunulacaktır.

Araştırma, tüm Türkiye’de faaliyet gösteren zincir ve grup oteller arasından oda sayısına göre ilk 25 büyük zincir ve grup otel işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Zincir ve grup otellerin seçilmesinin nedeni, gruba bağlı olarak faaliyet gösteren otellerin yıldız sayılarının farklı olması, otellerin tek bir il ya da bölgede değil tüm ülke coğrafyasına dağılmış olması ve büyüklüğün lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi açısından önemli bir unsur olmasıdır. Araştırma nicel olarak yürütülmüştür. Tablo 2’de araştırma yönteminin özeti verilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Yönteminin Tanıtılması

	Otellerde Yapılan Araştırma
Araştırma amacı	Keşfedici, Değerlendirici
Temel araştırma yöntemi	Alan araştırması
Veri toplam yöntemi	Anket
Veri toplama aracı	Soru formu
Veri analiz yöntemi	Güvenilirlik analizi Tanımlayıcı analizler Faktör analizi Varyans analizi (ANOVA) Sıralı Lojistik Regresyon

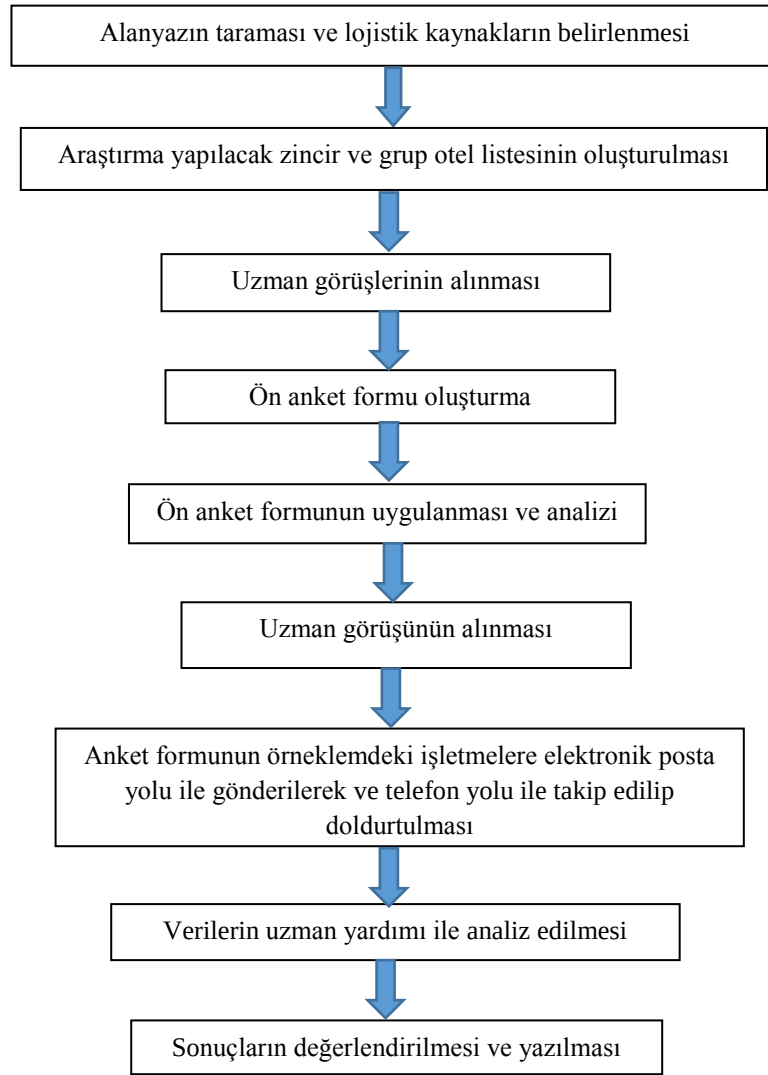
Araştırmanın amacı keşfetmeye ve değerlendirmeye yöneliktir. Böke (2011: 13)’e göre keşif amaçlı araştırma ile araştırmacı, yeni ve çalışılmamış alanlarda konu hakkında temel gerçeklikleri keşfeder. Bu araştırma şeklinde, araştırmacı genellikle “Ne” sorusu üzerinde durur, “Niçin” sorusuna çoğunlukla odaklanmaz. Bu araştırmada da öncelikle zincir ve grup otel işletmelerinin sahip oldukları kaynakların neler olduğu ve ne tür lojistik faaliyetler yerine getirdikleri araştırılmak

istenmektedir. Bu araştırmanın bir diğer boyutu da değerlendirmeye yönelik olmasıdır. Değerlendirme amaçlı araştırma, bir olgu ve problem ile ilgili ortaya konulan programın, çalışmanın geçmişinin şu andaki durumunun ve geleceğe dönük önermelerinin objektif bir şekilde değerlendirilmesi amacı ile yapılmaktadır. Örneğin, ortaöğretimde matematik öğretimi konusunda ortaya konulan yeni bir programın etkisinin araştırılması değerlendirme amaçlı bir araştırmadır (Böke, 2011: 13-15) . Bu araştırmada da lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisi araştırılmaya çalışıldığı için değerlendirme amaçlı bir araştırmadır. Bu nedenle bu çalışmada keşfetme ve değerlendirme amaçlı bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Araştırma sürecinin başlangıcında kaynak bağımlılığı örgüt kuramı, kaynak tabanlı yaklaşım ve lojistik faaliyetler ile ilgili alanyazın araştırması yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bilgiler ile lojistik kaynaklar belirlenmiştir. Bir sonraki aşamada örneklem olarak seçilen zincir ve grup otel işletmelerinin bulundukları iller ve zincir sayıları listelenmiştir. Ön uygulama yapmak üzere uzman görüşü alınarak anket soru formu oluşturulmuştur⁷. Anket soru formu oluşturulurken işletmelerdeki lojistik kaynakların ve lojistik faaliyetlerin belirlenmesi ve lojistik kaynaklar arasından kaynak bağımlılığı etkisi yaratabilecek olanların ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaçla toplam 80 ifadeli bir soru formu oluşturularak ön uygulama için değişik illerde faaliyet gösteren toplam 30 zincir ve grup otel işletmesine doldurulmak üzere gönderilmiştir. Ön uygulama sonucunda yine uzman görüşlerine başvurularak anketin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Anketin güvenilirlik değerinin yüksek çıkması nedeni ile araştırmanın gerçek örnekleme olan 212 zincir ve grup otel işletmesine anket soru formu gönderilmiştir. Elde edilen veriler yine bir uzman yardımı ile analiz edilmiştir⁸. Veri toplama ve analizi süreci ile ilgili detaylı açıklamalar “veri toplama tekniği, aracı ve analizi” adlı bölümde verilmiştir. Araştırma süreci Şekil 5’de aşağıda sunulmaktadır.

⁷ Bu aşamada Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi İstatistik Bölümü Öğretim Üyesi Doç Dr. Zerrin Aşan’dan yardım alınmıştır.

⁸ Bu aşamada Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi İstatistik Bölümü Öğretim Üyesi Doç Dr. İlhan Usta’dan yardım alınmıştır.



Şekil 5. Çalışmada İzlenen Araştırma Süreci

3.1. Araştırma Modeli

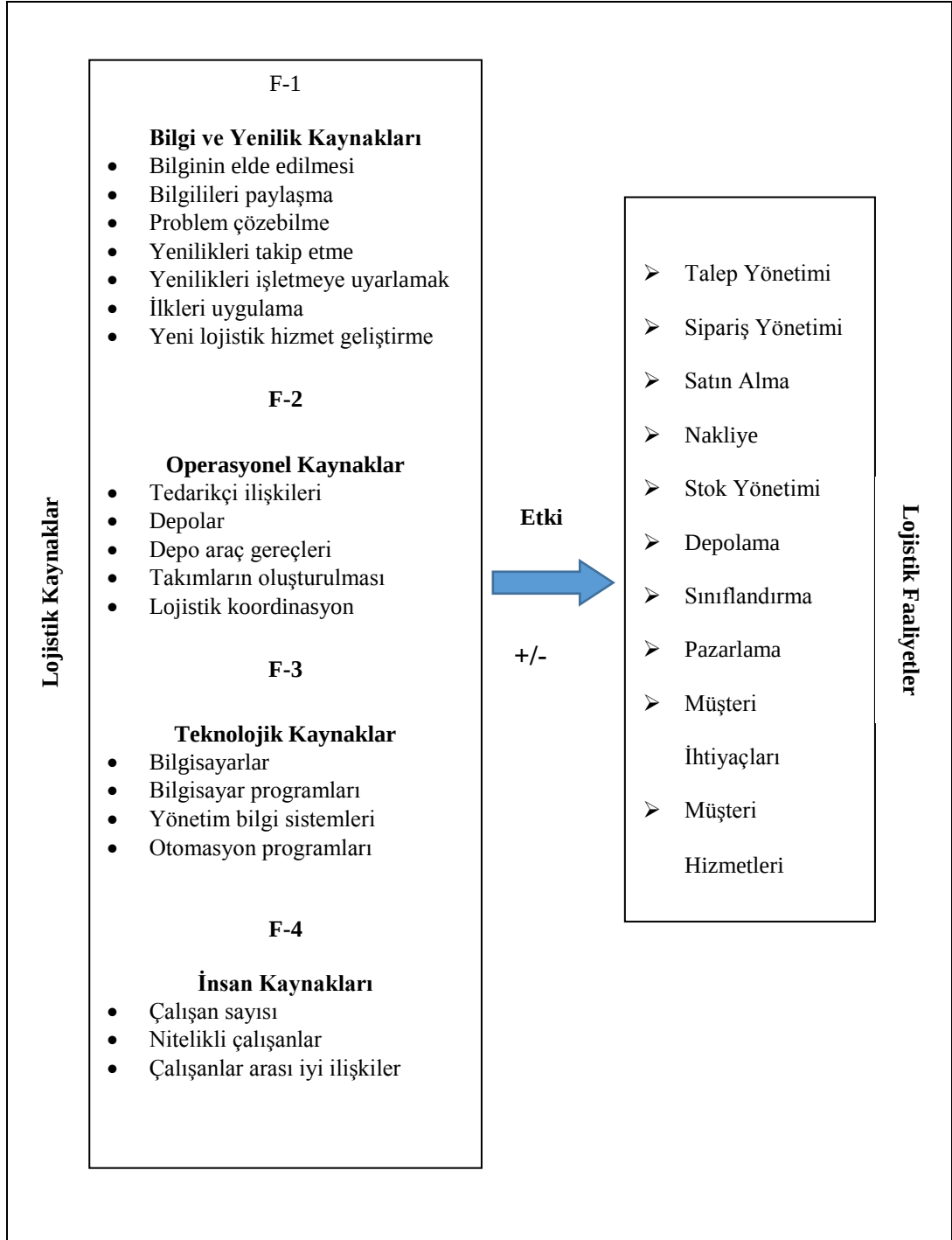
Araştırma modeli, araştırma probleminin en güvenilir olarak bilimsel bir yolla nasıl çözülebileceğini bize gösteren mantık düzeni, yani yoludur. Model başka bir deyişle gidiş yolunun mantığa uygun olduğunun kanıtlanmasıdır. Araştırmayı değerlendirecek olanlar, modeldeki gidiş yolunun doğruluğuna bakarak karar verirler (İslamoğlu: 2011: 87). Bu amaçla, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri belirlenerek araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerdeki lojistik faaliyetlerin incelenmesi ve lojistik kaynakların bu faaliyetler üzerinde yaratabilecekleri etkinin belirlenmesidir. Bu amaçla, zincir ve grup otellerdeki lojistik faaliyetler ve lojistik kaynaklar ile bu kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Bunun için öncelikle lojistik kaynaklar belirlenmiştir. Bu kaynaklar lojistik faaliyetler üzerinde etkiye sahip olabilecek bağımsız değişkenlerdir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri ise işletmelerde yerine getirilen lojistik faaliyetlerdir. Bu değişkenler Tablo 3’de gösterilmektedir;

Tablo 3. Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	
LOJİSTİK FAALİYETLER	LOJİSTİK KAYNAKLAR	
➤ Stok Yönetimi ➤ Sipariş Yönetimi ➤ Talep Yönetimi ➤ Depolama ➤ Nakliye ➤ Sınıflandırma ➤ Satın alma ➤ Pazarlama ➤ Müşteri İhtiyaçları ➤ Müşteri Hizmetleri	Bilgi ve Yenilik Kaynakları • Bilginin elde edilmesi • Bilgileri paylaşma • Problem çözebilme • Yenilikleri takip etme • Yenilikleri işletmeye uyarlamak • İlkleri uygulama • Yeni lojistik hizmet geliştirme İnsan Kaynakları • Çalışan sayısı • Nitelikli çalışanlar • Çalışanlar arası iyi ilişkiler	Teknolojik Kaynaklar • Bilgisayarlar • Bilgisayar programları • Yönetim bilgi sistemleri Operasyonel Kaynaklar • Tedarikçi ilişkileri • Depolar • Depo araç gereçleri • Takımların oluşturulması • Lojistik koordinasyon • Hızlı teslimat

Araştırmanın lojistik kaynaklarında yer alan boyutlar ve bu boyutların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisini gösteren model Şekil 6’de gösterilmektedir. Modelin sol tarafında araştırmanın bağımsız değişkenleri olan lojistik kaynaklar bulunmaktadır. Bu değişkenler faktör analizi sonucunda elde edilen faktör grupları temel alınarak gruplandırılmıştır. Sağ tarafında ise bağımlı değişkenler olan lojistik faaliyetler sıralanmıştır. Lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki olası etkisi ise bir ok yardımı ile gösterilmiştir.



Şekil 6. Araştırma Modeli (F işareti faktör gruplarını ifade etmektedir)

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir ve grup oteller olarak belirlenmiştir. Evren, aynı özellikleri gösteren birey ya da

nesnelerden oluşan bir gruptur. Evrenin tamamına ulaşmak her araştırmada mümkün olmamaktadır (Akbulut, 2010: 5). Bu araştırmada da evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için evreni temsil ettiği düşünülen bir örneklem seçilerek araştırma yürütülmüştür.

Zincir otel işletmesi, zincir yönetimin doğrudan denetimi altında bulunan iki veya daha fazla otelden oluşmaktadır (Demirkan, 1992: 4). Zincir oteller, bağımsız otel işletmelerinden farklı olarak sahipliği bir şirkete ait olan işletmelerdir ve işlemler otelin bağlı olduğu şirket tarafından yürütülmektedir. İşletmeler genellikle imtiyaz verme ve yönetim anlaşması yapma gibi yollarla bir zincire dahil olmaktadır (Akoğlan Kozak, 2012: 32).

Zincir oteller 2000 yılı yönetmeliğinin 45. maddesine göre aşağıda verilen bentlerdeki tanımlardan biri çerçevesinde zincir sayılabilmektedir (Andaç, 2004: 150);

- a) Bakanlıkça uygun görülecek belirli bir tur güzergahı üzerinde tarih, kültür gibi alternatif turizm hareketlerine hizmet verecek ve esas olarak tur müşterilerinin konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarına yönelik, asgari beş ayrı noktada bu yönetmelikte yer alan ve müstakil olarak belgelendirilen farklı türlerin zincir olarak işletildiği tesisler ile
- b) Bu yönetmelikte yer alan ve müstakil olarak belgelendirilen türlerden birinin aynı işletmecilik anlayışıyla asgari beş ayrı yerde zincir olarak işletildiği tesislerdir.

Zincir otel işletmesi, zincir içinde yer alacak otellerin mülkiyetini kiralayabilir veya satın alabilir. Her iki durumda da faaliyet karının veya zararının tümü kendisine aittir (Akyüz, 2008: 34). Zincir otel işletmelerindeki otellerin yıldız sayıları ve diğer genel özellikleri aynı olmaktadır. Grup oteller ise belli bir zincire ait farklı yıldız sayılarına, özelliklere ve otel isimlerine sahip olan otel işletmeleridir. Örneğin, Accor grubuna bağlı olarak faaliyet gösteren İbis, Novotel, Mercure gibi.

Belli sınırlamalar getirmek şartı ile her türlü grubu evrene dönüştürmek mümkündür. Araştırma bağlamında iki farklı evrenden bahsedilebilir. Birincisi araştırmacı için herhangi bir kısıt olmaksızın belirlenen ideal evren. İkincisi ise araştırmacının belli kısıtları dikkate alarak oluşturduğu gerçekçi evrendir (Altunışık ve diğ., 2007: 123). Araştırma evrenindeki otellerin zincir ve grup olması ve Türkiye’de faaliyet göstermesi araştırmaya bir kısıt getirdiği için bu çalışmadaki araştırma evreni gerçekçi bir evrendir. Ekin Grubunun 2012 Aralık ayında Türkiye’de faaliyet gösteren oda sayısına göre büyük ilk 25 zincir ve grup oteli belirlemek için yapmış olduğu araştırmanın verilerine göre, Türkiye’de yerli yabancı toplam 167 zincir ve grup bulunmaktadır. Türkiye’deki zincir ve gruplarda 824 otel ve 400 bin oda mevcuttur⁹. Bu verilere dayanarak çalışmanın gerçekçi evreninde 824 otel bulunmaktadır.

Çalışmada örnekleme yöntemlerinden yargısal (olasılığa dayalı olmayan) örneklem seçim tekniklerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak en büyük ilk 25 zincir ve grup oteller örneklem olarak belirlenmiştir. Örneklem, evren hakkında doğru çıkarımlarda bulunabilmek için evren ile benzer özellikler göstermesi gereken bir alt grubun seçilmesidir (Akbulut, 2010: 5). Amaçlı örnekleme göre ögeler örnek için çalışma evreninden rasgele değil, belli özelliklerden dolayı ve/veya araştırmacının kendi kararına göre seçilir (Böke, 2009: 125). Bu tanımdan yola çıkarak büyüklük belli bir özellik olarak alınmış ve araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren zincir oteller içerisinde oda sayısına göre en büyük 25 zincir ve grup otel olarak belirlenmiştir. Ekin Grubunun yapmış olduğu araştırma sonucunda oluşturulan en büyük ilk 25 zincir ve grup otel listesi örneklem için temel alınmıştır. Aşağıdaki tabloda bu araştırma sonucunda belirlenen otellerin listesi bulunmaktadır¹⁰;

⁹ <http://www.turkiyeturizm.com/news.aspx?id=68136> (Erişim: 01-02-2013)

¹⁰ <http://turizm gazetes i.com/Editorial.aspx?id=68169>, Erişim: 23-02-2013)

Tablo 4. Oda Sayısına Göre Türkiye'nin En Büyük 25 Zincir ve Grup Oteli

	Zincir/Grup Adı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı
1	Hilton İnt Grubu	22	5519
2	Crystal Grubu	11	5144
3	Rixos	10	4533
4	InterContinental Grubu	16	3393
5	Paloma-Diana	10	3225
6	Kaya Grubu	9	3076
7	WOW	5	2914
8	Club Voyage	7	2785
9	Delphin Grubu	5	2644
10	Limak Grubu	9	2578
11	Dedeman	14	2474
12	Majesty	7	2376
13	Larissa Grubu	11	2225
14	Kervansaray	8	2115
15	Stone Grubu	4	2112
16	Barut Grubu	8	2097
17	Marriott	8	2022
18	PGS-Pegas	3	1948
19	Asteria Grubu	4	1923
20	Accor	10	1788
21	Starwood Grubu	7	1777
22	Amara Grubu	4	1777
23	Club Med	4	1741
24	Aska	8	1713
25	Anemon	16	1632

Kaynak: <http://turizm gazetesi.com/Editorial.aspx?id=68169>

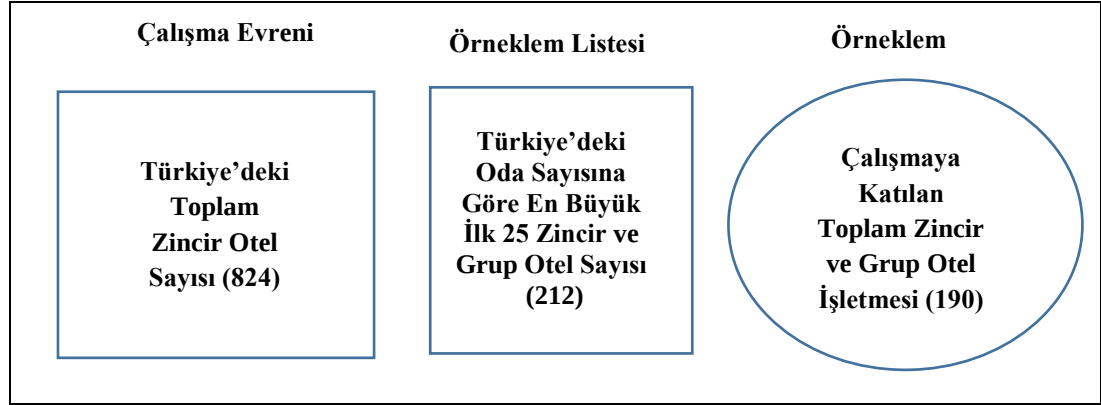
Bu bilgiler doğrultusunda zincir ve grup otellerin illere göre dağılımı ve sayıları da araştırılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı ilk 25 büyük zincir otelin 32 ilde faaliyet gösterdiği ve otel sayılarının toplamının da 212 olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın örneklemini olarak bu 212 zincir ve grup otel işletmesi alınmıştır. Örneklemini oluşturan 212 zincir ve grup otelin bulundukları iller ve bu illerde bulunan otel sayıları en çoktan en aza doğru Tablo 5’de verilmektedir.

Tablo 5. Araştırma Örnekleminde Yer Alan Zincirve Grup Otellerin Şehirlere Göre Dağılımı

	Şehir	Otel Sayısı
1	Antalya	88
2	İstanbul	29
3	Muğla	19
4	İzmir	11
5	Ankara	10
6	Bursa	8
7	Konya	4
8	Erzurum	3
9	Bolu	3
10	Gaziantep	3
11	Kayseri	3
12	Manisa	3
13	Kütahya	2
14	Adana	2
15	Urfa	2
16	Kapadokya	2
17	Ordu	2
18	Denizli	2
19	Aydın	2
20	Eskişehir	2
21	Mersin	1
22	Rize	1
23	Zonguldak	1
24	Diyarbakır	1
25	Nevşehir	1
26	Trabzon	1
27	Afyon	1
28	Antakya	1
29	Mardin	1
30	Malatya	1
31	İskenderun	1
32	Yalova	1
TOPLAM	32	212

Altunışık ve diğerleri (2007: 128)'ne göre 30'dan büyük ve 500'den küçük örneklem büyüklükleri birçok araştırma için yeterlidir. Regresyon da dâhil, birçok çok değişkenli (multivariate) analiz için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının en az üç katı olmasına dikkat edilmelidir. Araştırmanın evreni ve örneklemini Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi



3.3. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmaları sürecinde konu ile ilgili alanyazın çalışmaları incelenmiş ve uzman görüşü alınmıştır. Hazırlanan anket formunda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anket soruları özellikle işletmelerin sahip oldukları lojistik kaynakları, gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetleri, lojistik faaliyetler arasından problem yaşadıklarını belirlemek ve ayrıca otellerin çalışma şekillerini, açık oldukları dönemi, yıldız ve oda sayılarını ortaya koymak amaçları temel alınarak hazırlanmıştır. Hazırlanan anket soru formu Ek 2’de yer almaktadır.

Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sorular I, II, III, IV ve V olarak gruplandırılmıştır. İlk bölüm genellikle işletmelerdeki lojistik kaynaklar ve lojistik faaliyetler ile ilgili olarak sorulmuş sorulardan oluşmaktadır. Lojistik kaynaklar ölçeği olarak adlandırılan I. grup 22 ifadeden oluşmaktadır. Bu grupta işletmelerin sahip oldukları lojistik kaynakları belirlemek amaçlanmaktadır. Lojistik faaliyetler ölçeği olan ve 10 ifadeden oluşan II. grupta işletmelerde lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilme sıklığı belirlenmeye çalışılmaktadır. III. grupta 11 ifade vardır ve lojistik faaliyetlerde yaşanan problemler sorgulanmaktadır. IV. grupta ise 4 ifade ile otel işletmelerinde lojistik faaliyetlerin uygulandıkları

bölümler ortaya konmaya çalışmaktadır. 20 ifadenin yer aldığı V. grup, tedarik problemlerini belirlemeye yönelik olarak oluşturulmuştur. İlk bölümdeki 5 grup soru likert ölçeği ile oluşturulmuştur ve bu bölümde toplam 67 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler alan yazında yer alan anket formunun oluşturulması ile ilgili çalışmalar temel alınarak oluşturulmuştur. İfadeler hazırlanırken hem lojistik ile ilgili olmasına hem de otel işletmelerine özgü olmasına dikkat edilmiştir. Bu bölümde yer alan ve lojistik kaynakları belirlemeye yönelik olan Soru I grubundaki 22 ifade “*kesinlikle katılıyorum*” ve “*kesinlikle katılmıyorum*” olarak derecelendirilmiştir. Soru II, III, IV ve V grubunda toplamda 45 ifade bulunmaktadır ve bu ifadeler “*çok sık*” ve “*çok az*” olarak derecelendirilmiştir.

İkinci bölümde otellerin açık oldukları dönemi, çalışma şekillerini, yıldız, oda ve çalışan sayılarını, bulundukları illeri ve doluluk oranlarını belirlemek ve anketi cevaplayanlar ile ilgili genel bilgiler olan oteldeki görevleri, çalışma süreleri ve eğitim durumlarını ortaya koymak için açık ve kapalı uçlu sorular sorulmuştur.

Soru formunun ilk bölümünde I. grup başlığı altında araştırmanın bağımsız değişkenleri olan lojistik kaynaklar ile ilgili olarak oluşturulmuş 22 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler hazırlanırken yararlanılan kaynaklar aşağıda verilmektedir:

- Lojistik kaynaklar ile ilgili olarak sorulan 22 sorudan ilk 3’ü (1., 2. ve 3. Sorular) insan kaynakları ile ilgilidir. Bu grup oluşturulurken Bingöl (2006), Akoğlan Kozak (2009), Çancı (2003), Sürücü ve Pirli (2003), Keller ve Ozment (2009)’in çalışmaları dikkate alınmıştır.
- İşletmelerde kullanılan teknoloji ile ilgili olarak sorulan 4., 5., 6., 7. ve 8. sorular Olavarrieta ve Ellinger (1997), Doğdubay (2006), Rus ve Toader (2008), Hoşcan ve diğerleri (2007), Yüksel (2002), Zhao ve diğerleri (2001: 92), Akgül (2008), Özcan (2008)’in çalışmalarından faydalanılarak hazırlanmıştır.
- Bilginin ortaya çıkması ve değer yaratması için doğru zamanda ve doğru insana yayılmasını sağlamak için sistematik yaklaşımlar olarak tanımlanan bilgi yönetimi (Buckman, 2004: 17) ile ilgili olarak 9. ve 10. sorular sorulmuştur. Bu

sorular için Kordel (2008), Mentzer, Min ve Bobbitt (2004), Sigala (2005), Xu ve Ma (2010), Gutierrez, ve diğerleri (2009), Festervand ve Meinert , (1992), Güçlü ve Sotirofski (2006) adlı yazarların eserlerinden faydalanılarak oluşturulmuştur.

- 11., 12., 20., 21. ve 22. sorular hazırlanılırken Ngai ve diğerleri (2012), Song (2007), Çalışkan (2007), Acar (2010), Lu ve Yang (2006: 11) ve Sümer (2008)'in problem çözme, değişim yönetimi ve lojistik faaliyetlerdeki yeniliklerin takibi ve uyarlanması konularında yazdıkları eserlerinden faydalanılmıştır.
- Tedarikçi ilişkileri konusunda incelenen Apparicio (2009), Uysal ve İpçioğlu (2008), Olavarrieta ve Ellinger (1997), Joyce (2006) yazarların eserlerinin yardımı ile 14. soru hazırlanmıştır.
- Depolar konusunda Bowersox ve diğerleri (2007), Denizer ve diğerleri (2001), Koban ve Keser (2008), Doğdubay (2006)'ın eserleri incelenerek 15. ve 16. Sorular hazırlanmıştır.
- Lojistik koordinasyon ile ilgili olarak hazırlanan 17. soru için Hugos (2006), Mentzer, Min ve Bobbitt (2004)'un eserleri dikkate alınmıştır.
- Teslimat hızını ele alan araştırmalar olarak Van Gor (2001), Ngai ve diğerleri (2012), Das ve Handfield (1997), Fawcett ve diğerleri (1997: 106), Morash ve diğerleri (1996: 5), Salleh ve Dali (2009)'ın çalışmaları dikkate alınarak 19. Soru oluşturulmuştur.
- Takım oluşturma ile ilgili bilgi almak amacı ile sorulmuş olan 18. soru hazırlanırken Akoğlu Kozak ve diğerleri (2012), Olavarrieta ve Ellinger (1997), Özel ve diğerleri (2012)'nin eserleri incelenmiştir.
- 13. soru finansal kaynağa sahip olmakla ilgilidir ve Kee-Hung ve Cheng (2009)'in eseri incelenerek hazırlanmıştır.

I. Gruptan sonra araştırmanın bağımlı değişkenleri olan lojistik faaliyetler için hazırlanmış II. Grup gelmektedir. Bu kısım toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler oluşturulurken yararlanılan kaynaklar aşağıda verilmektedir:

- İlk faaliyet olarak talep yönetimi ile ilgili soru sorulmuştur. Bu soru hazırlanırken Özdemir (2004), Genç (2009), Gürdal (2006), Hugos (2006), Zheng ve Mesghouni (2011), Yongquan (2002), Van Goor (2001) ve Türksoy (2007)'nin eserleri dikkate alınmıştır.
- İkinci olarak sipariş yönetimi faaliyetinin yerine getiriliş sıklığı sorulmuştur. Bu soru için Kobu (1998) ve Kee-Hung ve Cheng (2009)'in sipariş yönetimi ile ilgili çalışmalarından yararlanılmıştır.
- Üçüncü soru olarak satın alma faaliyeti sorulmuştur. Satın alma faaliyeti ile ilgili Görçün (2010), Festervand ve Meinert (1992), Giunipero ve Barand (1996), Joyce (2006), Baines ve Kay (2002), Svensson (2003), Şahin (2001)'in yaptıkları çalışmalar dikkate alınmıştır.
- Dördüncü soru lojistik faaliyetlerden nakliye ile ilgilidir. Ancak bu soru hazırlanırken bir hizmet işletmesi olarak otel işletmeleri için yalnızca mal değil müşterilerin otele ya da otelden başka bir yere taşınmaları da nakliye kapsamına alınmıştır. Bu faaliyet ile ilgili soru hazırlanırken Keskin (2009), Kee-Hung ve Cheng (2009), Özceylan (2010), Yılmaz (2008), March ve Fugazi (2002)'nin çalışmaları temel alınmıştır.
- Depolama ile ilgili olarak hazırlanan beşinci soru için Gourdin (2006), Ülgen ve Mirze (2006), Çancı ve Erdal (2003), Türksoy (2007)'nin çalışmaları incelenmiştir.
- Depolama ile ilişkili bir faaliyet olarak sınıflandırma (elleçleme) ile ilgili altıncı soru hazırlanmıştır. Bowersox ve diğerleri (2007), Biçer (2001), Ballou (2004), Denizler ve diğerleri (2012), Koban ve Keser (2008), Ngai ve diğerleri (2012) bu soru için dikkate alınan çalışmalar olmuştur.
- Stok yönetimi bir diğer lojistik faaliyet olarak işletmelere 7. soruda sorulmuştur. Küçük (2011), Kee-Hung ve Cheng (2009), Özalp ve diğerleri (2010), . Fawcett ve Birou (1992), Das ve diğerleri (1997), Vokurka ve Lummus (2000), Kenneth ve Inman (2006), Song (2007), Kooser (2008), Toh ve Dekay (2002)'in stok yönetimine farklı bakış açıları ile ele aldıkları çalışmalarından oluşturulmuştur.
- 8. soru pazarlama faaliyeti ile ilgilidir. Lojistik faaliyetlerde pazarlamanın ne anlama geldiğini ve lojistik pazarlama faaliyetlerinde yaygın olarak kullanılan

dış kaynak kullanımını (üçüncü ve dördüncü parti lojistik gibi) açıklayan farklı yazarların eserlerinden faydalanılmıştır. Bu yazarlar Yılmaz (2008), Kasilingam (1998), Gilley ve Rasheed (2000), Damme ve Amstel (1996), Ivanaj ve diğerleri (2006), Harrison ve Hoek (2008), Meade ve Sarkis (2002), Halldorsson ve Larsen (2004), Salleh ve Dali (2009)'dır.

- Lojistik faaliyetler için önemli bir diğer faaliyet olarak müşteri hizmetleri 9. soruda sorulmuştur. Bu soru hazırlanırken Odabaş (2000), Genç (2009), Gourdin (2006), Croxton, ve diğerleri (2001), Mentzer ve diğerleri (2004), Sigala (2005), Özgener ve İraz (2006)'ın çalışmaları incelenmiştir.
- Son olarak otel işletmeleri için önemli bir faaliyet olarak müşteri ihtiyaçlarını belirleme faaliyetinin gerçekleştirilme sıklığı sorulmuştur. Öztürk (2009), Noritaki Kano (1984), Temeloğlu (2008), Sofyalıoğlu ve Tunail (2012), Emir ve diğerleri (2010), Öztürk ve Seyhan (2005), Ballou (2004) bu konu ile ilgili yararlanılan çalışmalardır.

3.4. Veri Analizi

Araştırmanın özgün olması nedeni ile otel işletmelerine uyarlanmış yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Yeni oluşturulan bir ölçek olarak soruların cevaplayanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek ve araştırmanın amacına ne derece hizmet ettiğini görmek amacı ile güvenilirlik analizinin yapılacağı pilot bir uygulamaya ihtiyaç duyulmuştur. Altunışık ve diğerleri (2007: 114)'e göre güvenilirlik, bir testin ya da ölçeğin ölçmek istediği şeyi ne derece istikrarlı ve tutarlı bir şekilde ölçtüğünün derecesini göstermektedir. Bu amaçla pilot çalışma örneklemin yaklaşık %15'i olan 30 otel işletmesi ile gerçekleştirilmiştir. Bu otel işletmeleri örneklem içerisinde tesadüfi olarak çekilmiştir. Büyüköztürk (2005: 143)'e göre pilot (ön uygulama) belirlenen örneklem büyüklüğünün yaklaşık %5'i kadar bir grupta yapılabilir. Altunışık ve diğerlerine (2007: 127) göre ise belli istatistiksel tekniklerin uygulanabilmesi için en az 30 deneğin olması gerekmektedir.

Pilot uygulamanın anket soruları 30 otel işletmesine e-posta yolu ile gönderilmek ve telefonla takip edilmek sureti ile uygulanmıştır. Konu ile anlaşılmayan noktalar kendilerine bizzat açıklanmıştır. Araştırmanın pilot çalışmasına katılan otel işletmelerinin adlarını ve bulundukları illeri gösteren liste bir tablo olarak Ek 3’de verilmektedir.

Araştırmanın pilot çalışmasının, araştırmanın örneklemini temsil etmesi açısından Türkiye’nin farklı bölgelerindeki illerde gerçekleştirilmiş olması önemlidir. Anketin güvenilirliğinin belirlenmesi sürecinde güvenilirlik analizinin yapılabilmesi için anket uygulaması durdurulmuştur. Veriler SPSS paket programına (versiyon 16.00) aktarılarak ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Lojistik kaynakların sorgulandığı I. grubun (22 ifade için) güvenilirlik katsayısı α : 0, 957, lojistik faaliyetlerin uygulanma sıklığının sorulduğu II. grubun güvenilirlik katsayısı α : 0, 973, lojistik faaliyetlerde problem yaşanma sıklığının ölçüldüğü III. grubun güvenilirlik katsayısı α : 0,979, otel bölümlerine göre lojistik faaliyetlerin uygulanma sıklığının belirlenmek istendiği IV. grubun güvenilirlik katsayısı α : 0,911 ve son olarak tedarik problemlerinin yaşanma sıklığının sorulduğu V. grubun güvenilirlik katsayısı α : 0, 964 olarak bulunmuştur. İlk bölümdeki beş grupta bulunan 67 ifadenin tamamına yapılan güvenilirlik analizi sonucu ise α : 0,935 olarak bulunmuştur.

İslamoğlu (2011: 139)’na göre alfa değeri eğer;

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Yapılan analizler sonucunda alfa değerinin genellikle 0,90’nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve uzman görüşü alınarak anketin ilk hali korunmak sureti ile örneklemin tamamına gönderilmesine karar verilmiştir.

Anket soru formunun uygulanması 11 Mart 2013 ile 1 Temmuz 2013 tarihleri arasında Türkiye genelinde anketörler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket soru formu telefon ile takip edilmek suretiyle e-posta yoluyla gönderilmiştir. Her bir otel işletmesinden lojistik faaliyetler konusunda bilgisi olan yönetici pozisyonunda bir kişinin doldurması istenmiştir. Anketörlerden kaynaklanan herhangi bir hatanın oluşmaması için anketörlere anketlerle birlikte bir “ön açıklama yazısı” gönderilmiştir (Ek-1). Yaklaşık 11 Mart 2013 ile 1 Temmuz 2013 tarihleri arasında toplanan anketler analizlere tabii tutulmuştur.

Anket soru formunun birinci bölümünde lojistik kaynakların belirlenmesine yönelik olarak oluşturulan I. ve II. grup için faktör analizi yapılacaktır. Faktör analizinin başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup değişkenle analiz tekniği olduğu için tercih edilmiştir (Altunışık ve diğerleri, 2007: 222). Bu yolla I. grupta 22 ifade ile lojistik kaynaklar, II. grupta 10 ifade ile lojistik faaliyetler değişik faktör grupları altında toplanarak açıklanabilecektir. Ayrıca, işletmelerin oda sayıları ve yıldız sayılarına göre I. grupta bulunan lojistik kaynakların farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için varyans analizi (ANOVA) yapılacaktır. Birçok grup ya da değişkeni istatistiksel hata yapmadan karşılaştırmak için varyans analizine başvurulmaktadır (Akbulut, 2010:119).

Sonraki aşamada lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacı ile I. ve II. grup arasında sıralı lojistik regresyon analizi yapılacaktır. Lojistik regresyon, çoklu regresyonun özel bir türü olup bağımlı değişkenin kategorik olduğu durumlarda kullanılabilen bir analiz tekniğidir (Altunışık ve diğerleri, 2007:212). Kategorik değişkenler sadece sınırlı sayıda değerler alabilen ve analiz biriminin sahip oldukları özelliğe göre sınıflandırılabilen ve bu nedenle nitel olarak da adlandırılabilen değişkenlerdir (Böke ve diğerleri, 2011: 76). Ayrıca, çalışmanın bağımlı değişkenleri olan lojistik faaliyetler, gerçekleştirilme sıklıklarına göre (*Çok sık ve çok az*) sıralandıkları için sıralı

kategorik bağımlı değişken olmalarından dolayı sıralı lojistik regresyon tercih edilmiştir. Bağımlı değişkenin kategorik olduğu durumlarda kullanılabilecek uygun analiz tekniği ya ayırma (discriminant) analizi ya da lojistik regresyondur (Altunışık ve diğerleri, 2007:212). Lojistik regresyon, ayırma analizine benzemekle birlikte normal dağılım şartı aranmamaktadır (Hair ve diğerleri, 2010: 341). Bu nedenle çalışma için uygun bir yöntem olarak görülmüştür.

Anket soru formunun ikinci kısmında yer alan otel işletmelerinin genel özelliklerini belirlemek amacı ile sorulan sorular için genellikle demografik özelliklerin değerlendirilmesinde kullanılan frekans ve yüzde gibi tanımlayıcı analizler yapılacaktır.

4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde çalışmanın alan araştırmasından elde edilen verilerin analizine ve bu analizler sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmektedir. Öncelikle otellerin genel özelliklerine yönelik bulgular ardından da zincir otellerin kaynak ve faaliyetlerine ilişkin bulgular ile ilgili aşağıda verilmektedir.

4.1. Araştırmaya Katılan Zincir Otellerin Genel Özelliklerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan zincirlere bağlı otellerin oda sayıları, yıldız sayıları, açık oldukları dönem, ortalama doluluk oranları ve bulundukları bölge ile ilgili bulgular yer almaktadır. Elde edilen veriler toplu olarak Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Zincirve Grup Otellerin Genel Özelliklerine Yönelik Bulgular

		Sıklık	%
Oda Sayıları*	Küçük Oteller (10-100)	29	15,3
	Orta Büyüklükte Oteller (101-300)	87	45,8
	Büyük Oteller (301-600)	60	31,5
	Çok Büyük Oteller (301 ve daha çok)	14	7,4
	Toplam	190	100
Yıldız Sayıları	Butik	8	4,3
	3 Yıldız	12	6,3
	4 Yıldız	43	22,6
	5 Yıldız	127	66,8
	Toplam	190	100
Hizmete Açık Oldukları Dönem	Yıllık	142	74,7
	Sezonluk	48	25,3
	Toplam	190	100
Ortalama Doluluk Oranları	% 10-30	1	5
	% 31-50	6	3,2
	% 51-70	24	12,6
	% 71-90	62	32,6
	% 91-100	28	14,7
	Kayıp veri	69	36,3
	Toplam	190	100
Bulundukları Coğrafik Bölge	Akdeniz	80	42,1
	Marmara	37	19,5
	Ege	36	18,9
	İç Anadolu	18	9,5
	Güney Doğu Anadolu	8	4,2
	Karadeniz	6	3,2
	Doğu Anadolu	5	2,6
	Toplam	190	100

*Kaynak: Akoğlu Kozak, M. ve diğ. (2012). s.10.

Ankete katılan otellerin % 77'si (147 tanesi) oda sayısına göre orta ve büyük ölçekli otellerdir. Bu durum işletmelerin büyük olmanın vermiş olduğu ayrıcalıklardan faydalanabileceklerini göstermektedir. Olalı ve Korzay (1993: 53)'a göre büyük işletmeler yönetim, finansal, satın alma gücü, tüketici piyasasına girme ve reklam yapma gibi konularda üstünlük elde edebilmektedirler. Özellikle finansal ve satın alma gücü konusunda elde edilen üstünlük, lojistik kaynaklara yeterli düzeyde sahip olunması ve lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesi açısından önemli olmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan otellerin büyük bir kısmını 4 ve 5 yıldızlı oteller (% 89,4) oluşturmaktadır. Bünyelerinde lokanta bulundurmak, 4 yıldız için en az 80, 5 yıldız için en az 120 odaya sahip olmak yıldız sınıflandırmasında aranan şartlar

arasındadır (Kozak, 2002: 16-17). 4 ve 5 yıldızlı otellerde odaların belli bir sayıda olması ve restoranlarının da aktif bir şekilde çalışması şartı, bu otelleri lojistik kaynaklara sahip olmaya ve lojistik faaliyetleri yerine getirmeye zorlamaktadır.

Lojistik faaliyetler için önemli olan bir diğer unsur, otellerin hizmete açık oldukları dönem olmaktadır. Yıl boyunca hizmet veren otel işletmelerinde lojistik faaliyetler sürekli olarak yerine getirilecektir. Ankete katılan otel işletmelerinin % 74,7'si tüm yıl boyunca hizmet veren işletmelerdir. Bu ise örnekleme dahil olan otel işletmelerinin büyük bir kısmının yıl boyunca lojistik faaliyetleri yerine getirdiklerini göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki otellerin ortalama doluluk oranlarına göre dağılımları Tablo 8'de verilmektedir. Bu veriler arasında %36,3'lük (69 işletme) bir veri kaybı olduğu için yorumlar geriye kalan % 63,7'lik (121 işletme) bölüm için yapılabilecektir. Sonuçlara göre soruya cevap veren işletmelerin yarısından çoğunun (114 işletme) doluluk oranı %50-100 arasındadır. Doluluk oranı, lojistik faaliyetlerin yerine getirilme sıklığı için bir diğer gösterge olarak kabul edilebilir. Bu açıdan işletmelerin çoğunun % 50-100 doluluk oranına sahip olması lojistik faaliyetlerin yerine getirilme sıklığını arttırmaktadır.

Ankete katılan otellerin coğrafi bölgelere göre dağılımlarına bakıldığında, genellikle Türkiye'nin bütün bölgelerinde faaliyette bulundukları görülmektedir. Bu bulgu, yapılan araştırmanın sonuçlarının genele atfedilmesi açısından önemlidir. Akdeniz bölgesi turistik bir bölge olarak % 42,1 ile örneklemdaki en fazla otele sahiptir. İnsan hareketliliğinin en çok olduğu ve turistik amaçlı gezilerin yapıldığı iller olan İstanbul ve İzmir'i bünyesinde barındıran Marmara (% 37) ve Ege (%36) birbirine çok yakın oranlar ile Akdeniz bölgesini takip etmektedir. Bu sonuçlar Akdeniz, Marmara ve Ege bölgesinin turizm arzı açısından ilk üçte Güney Doğu Anadolu, Karadeniz ve Doğu Anadolu bölgesinin ise arz açısından son sıralarda olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, ilk üçte bulunan bölgelerde deniz, kum ve güneş turizmi yoğun olması ve bu turizmini talep eden müşterilerin özellikle bu bölgeleri tercih etmesine

bağlanabilir. Güney Doğu Anadolu, Karadeniz ve Doğu Anadolu bölgesinde zincir otel sayısının azlığı, kültür ve iş turizmi amaçlı az sayıda turist bu bölgeleri ziyaret etmesine bağlanabilir.

4.2. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, birbirleri ile ilişkili olduğu düşünülen çok sayıdaki lojistik kaynakların arasındaki ilişkinin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla, değişkenleri daha az sayıda temel boyuta indirgeyerek özetlemede kullanılan çok değişkenli bir analiz tekniği olan faktör analizi yapılmıştır. İslamoğlu (2011: 238)'e göre örnek sayısının ideal olarak değişken sayısının beş katı olduğu durumlarda faktör analizi yapılabilir. Çalışmanın değişken sayısı 22, örneklem sayısı 190'dır ve bu sayı istatistiksel olarak faktör analizi için yeterlidir.

Bu amaçla, öncelikle anket soru formunda I. grup başlığı altında bulunan ve lojistik kaynakları belirlemek için oluşturulmuş olan 22 ifadenin faktör analizine uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Ayrıca, yine bu bölümün Bartlett Küresellik Testi değerlerine de bakılmıştır. Altunışık ve diğerlerine (2007: 225-226) göre KMO faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir katsayıdır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir. Ancak araştırmacılar tarafından genel olarak yeterli olduğu düşünülen asgari KMO değeri 0,7'dir. Bartlett Küresellik Testi ise korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Araştırmanın lojistik kaynaklardan oluşan I. grup soruları için KMO değeri 0,915 olarak bulunmuştur (Ek 4). KMO değeri 1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkilerin net olduğu ve faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceği söylenmektedir (Akbulut, 2010: 87). Bartlett Küresellik Testi sonucu ise 2794, 712 ve anlamlılık değeri $p=,000$ olarak elde edilmiştir. İslamoğlu (2011: 244)'e göre p değerinin 0.05'den küçük olması sonucun anlamlı olduğunu ve değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ispatlamaktadır.

Faktör dağılımında özdeğeri 1'in üstünde olan faktörler dikkate alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 22 değişkenden 2'sinin binişik olduğu, diğer bir deyişle faktörlere birbirine yakın değerler yüklendiği görülmüştür. Akbulut (2010: 93)'e göre binişik madde, iki faktör altında yüksek yüklere sahip olan ve bu yükler arasında .10'un altında fark olan maddedir. Bu maddelerin ne amaca hizmet ettiği belirsizdir ve ölçekten çıkartılmalıdır. Bu nedenle, I. grupta bulunan 4. ve 13. ifadeler binişik oldukları için veri setinden çıkartılmıştır.¹¹ 20 değişkenle tekrarlanan faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %68,636'sını açıklayan 4 faktör elde edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen döndürülmüş faktör yükleri matrisi incelendiğinde, en düşük değer 0,553 olduğu görülmüştür (Ek 5). Ayrıca, 20 ifadenin KMO değerinin 0,907, Bartlett Küresellik Testi sonucunun 2511,565 ve anlamlılık değerinin $p=,000$ olması da bu veri dizisinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Lojistik kaynaklara yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 8'de verilmektedir.

¹¹ Binişik olduğu belirlenip veri setinden çıkarılan 4. ve 13. ifadeler şunlardır: “Lojistik için gerekli teknolojiye (internet, tel, intranet vb.) sahibiz” ve “Lojistik faaliyetler için gerekli olan finansal kaynaklara sahibiz”.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Özdeğer	% Varyans	Toplam % Varyans
I. Faktör-BİLGİ VE YENİLİK KAYNAKLARI		9,576	47,878	47,878
Yenilikleri takip etme	,776			
Bilginin elde edilmesi	,759			
Bilgilileri paylaşma	,740			
Yenilikleri işletmeye adapte etme	,719			
Yeni lojistik hizmet geliştirme	,705			
İlkleri uygulama	,704			
Problem çözebilme	,686			
II. Faktör-OPERASYONEL KAYNAKLAR		1,523	7,617	55,495
Depolar	,847			
Depo araç-gereçleri	,802			
Tedarikçi ilişkileri	,720			
Takımların oluşturulması	,688			
Hızlı teslimat	,653			
Lojistik koordinasyon	,553			
III. Faktör-TEKNOLOJİK KAYNAKLAR		1,443	7,217	62,712
Yönetim bilgi sistemleri	,783			
Otomasyon programları	,764			
Bilgisayarlar	,668			
Bilgisayar programları	,623			
IV. Faktör-İNSAN KAYNAKLARI		1,185	5,924	68,636
Nitelikli çalışanlar	,803			
Çalışanlar arası iyi ilişkiler	,795			
Çalışan yeterliliği	,672			
KMO=,907; Bartlett Küresellik Testi=2511,565; p=,000				

Bu çalışmanın amaçlarından birisi işletmelerin lojistik faaliyetler üzerinde etkili olabileceği düşünölen lojistik kaynaklarını belirlemektir. Bu amaçla, çalışmada lojistik varlıklar ve yetenekler bir başlık altında toplanarak lojistik kaynaklar olarak ele alınmıştır. Lojistik kaynakların etkisinin belirlenmesinde yardımcı olacağı düşünölerek lojistik kaynakların ana (temel) faktörleri ortaya konulmuştur. Buna bağlı olarak, ölçeğin güvenilirlik analizi faktör analizinden sonra yapılmıştır. Şencan (2005: 360)'a göre faktör analizinde güvenilirlik testinin hangi aşamada yapılacağı, araştırmacının amacına göre değişebilmektedir. Araştırmacının amacı karmaşık kavramsal yapıları ölçmek ve gizli yapıları ortaya çıkarmak ise verilere önce faktör analizi yapılmalı ve sonrasında güvenilirlik analizi uygulanmalıdır. Ayrıca, faktör analizinden sonra yapılacak güvenilirlik analizi tüm faktörler için tek tek yapılmalıdır (Ek 6).

Faktör analizi sonucu belirlenen 20 maddeye uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa (α) katsayısının ,940 olduğu görülmüştür (Ek 7). Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu, ölçekte yer alan maddelerde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, tüm lojistik kaynakların ortalaması 4, 3139 olarak bulunmuştur. 5'e yakın olan bu değer, araştırmaya katılan otellerin lojistik kaynakların tümüne genellikle sahip olduklarını göstermektedir. Faktör analizi sonucunda faktörler için elde edilen güvenilirlik analizi sonuçları ve faktörlerin altında toplanan ifadelerin ortalama değerleri ile standart sapmaları, faktör ortalamaları temel alınarak yapılmış bir sıralama ile Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 97. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları, Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları

Faktörler	Cronbach Alfa (α)	Ortalama	St.Sapma
BİLGİ VE YENİLİK KAYNAKLARI	,915	4,1865	,62402
Yenilikleri takip etme		4,18	,831
Bilginin elde edilmesi		4,27	,741
Bilgilileri paylaşma		4,26	,745
Yenilikleri işletmeye adapte etme		4,14	,805
Yeni lojistik hizmet geliştirme		4,15	,734
İlkleri uygulama		4,11	,806
Problem çözebilme		4,19	,695
OPERASYONEL KAYNAKLAR	,907	4,3877	,56445
Depolar		4,35	,775
Depo araç-gereçleri		4,37	,706
Tedarikçi ilişkileri		4,51	,580
Takımların oluşturulması		4,34	,743
Hızlı teslimat		4,38	,620
Lojistik koordinasyon		4,38	,654
TEKNOLOJİK KAYNAKLAR	,789	4,4776	,54174
Yönetim bilgi sistemleri		4,42	,757
Otomasyon programları		4,46	,760
Bilgisayarlar		4,52	,615
Bilgisayar programları		4,51	,624
İNSAN KAYNAKLARI	,782	4,2456	,60608
Nitelikli çalışanlar		4,20	,692
Çalışanlar arası iyi ilişkiler		4,28	,669
Çalışan yeterliliği		4,25	,810
FAKTÖRLERİN TÜMÜ İÇİN	,940	4,3139	,49313

Tablo 9’da verilen güvenilirlik analizi sonuçlarına göre faktörlerin Cronbach Alfa (α) değerleri genellikle ,70 ve üzerindedir. Bu değerler, ölçeğin “oldukça güvenilir” olduğunu göstermektedir. Faktör ortalamalarının sıralamasına bakıldığında bilgi ve yenilik kaynakları faktörünün en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ise otellerin bilgi ve yenilik ile ilgili lojistik kaynaklara genellikle “katılıyorum” cevabı verdiklerini göstermektedir. En yüksek ortalama ile teknolojik kaynaklara ise genellikle “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.

En yüksek varyansı açıklayan (47,878) ve 7 maddeden oluşan ilk faktör “**Bilgi ve Yenilik Kaynakları**” olarak adlandırılmıştır. Açıklanan varyansın yüksek çıkması,

ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesidir¹². Hem mevcut durumun değerlendirilebilmesi hem de gelecek için stratejilerin oluşturulabilmesi için bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilen bilginin amaçlara uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. “**Bilgi ve Yenilik Kaynakları**” faktörünü oluşturan maddeler arasından “Bilginin elde edilmesi” ve “ Bilgilerin paylaşılması” bilgi yönetimi ile ilgili maddeler olmaktadır. Olavarrieta ve Ellinger (1997: 561) tek başına bilgiyi işletmeler için bir varlık olarak değerlendirmektedir. Bilgi birikiminin örgüt süreçlerinde kullanılması durumunda ise bilgi; işletme için bir yetenek haline dönüşmektedir. Emeksiz (2012: 38)’e göre turizm sektöründe bilginin elde edilmesi, üretimde, tüketimde ve günlük işlerde kullanılması diğer pek çok sektöre göre daha önemlidir.

Bilgi aynı zamanda lojistik faaliyetler için gerekli olan yeniliklerin yapılması için de gerekli bir kaynaktır. İşletmelerin kendilerini yenilemeden, çevrelerindeki değişikliklere ayak uydurmadan çalışmaya devam etmeleri mümkün değildir. Bilgi, yenilik ve yaratıcılığın hammaddesi gibidir ve bu nedenle yenilik ile bilginin aynı faktör altında toplanması gerekmektedir. Bundan dolayı “Yenilikleri takip etme”, “Yenilikleri işletmeye uyarlama” ve “Yeni lojistik hizmet geliştirme” maddeleri “**Bilgi ve Yenilik Kaynakları**” faktörü altında toplanmıştır. Çalışkanın (2007: 10) yapmış olduğu değişim yönetimi tanımında belirttiği gibi bir organizasyonun kendi çevresiyle bütünleşmesi ve çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmesi için esnek olması gerekmektedir. Çevresinde gerçekleşen yenilikleri takip edip işletmesine uyarlayabilen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Sümer (2008: 1) ise lojistik süreçlerin daha verimli yönetilmesi ve kaynakların korunması için yenilikçi sistemlerin tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Drucker (1993: 390-395)’e göre yenilik girişimcinin yeni kaynaklar oluşturarak, işletmeye ve tüm paydaşlarına (çalışanlara, araçlara, tedarikçilere, resmi kurumlara

¹² http://w3.balikesir.edu.tr/~demirci/faktor_analiz.pdf

ve tüketicilere) ekonomik fayda üretme çabasıdır. Bu anlamda yenilik liderliği yani ilkleri uygulama cesaretini ve karşılaşılan problemleri en kısa sürede çözebilmeyi içeren bir kavramdır. Liderlik becerisi ile ilgili olan “İlkleri uygulama” ve “Problem çözebilme” bu nedenle “**Bilgi ve Yenilik Kaynakları**” faktörünün altında değerlendirilmiştir. Örneğin, teslimat sırasında mekanik bir problem yaşayan aracın yerine yeni aracın en kısa sürede gönderilmesi ve böylelikle teslimatta bir gecikme yaşama riskinin ortadan kaldırılması (Ngai ve diğerleri 2012: 357) lojistik faaliyetlerde problem çözmeye bir örnek olarak gösterilebilir. Problem çözümüne bir diğer örnek olarak Song’un (2007: 3) boş olan tüm otel odalarını satmaya çalışmak yerine bu odaları geliri en yüksek olacak şekilde doldurmak konusunda gelir yönetiminin kullanılmasını önermesi gösterilebilir.

Bir hizmet işletmesi olarak otellerin emek-yoğun çalışmaları ve müşteriler ile yüz yüze ilişkilerinin çok olması, otel işletmelerini rekabet açısından değişim ile ilgili bu kaynaklara sahip olmaya zorlayabilmektedir. Ortalamalara bakıldığında bilgi ve yenilik kaynakları faktörü 4,1865 ile en düşük ortalama değerine sahip olmasına rağmen, araştırmanın gerçekleştirildiği otellerin bu kaynaklara sahip olma sorusuna genellikle “*katılıyorum*” cevabı verdikleri görülmektedir. Bu, araştırma yapılan otel işletmelerinin lojistikte yapılacak yenilikler ile ilgili faaliyetler (ilkleri uygulama, yeni lojistik hizmet geliştirme gibi) için ihtiyaç duyulacak kaynaklara diğer lojistik kaynaklara nazaran daha az seviyede sahip olduklarını göstermektedir. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre işletmel kaynakları ne kadar taklit ve ikame edilemez ise işletme o kadar rekabette güçlü olacaktır. Lojistik kaynaklara taklit ve ikame edilemez özelliği ancak bilgi ve yenilik kaynakları faktörü altında toplanan kaynaklar sayesinde kazandırılabilir.

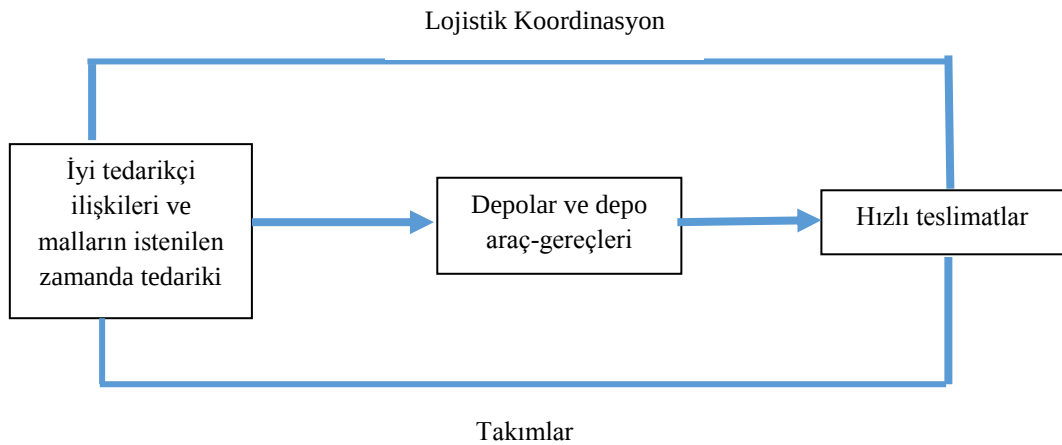
Toplam varyansın 7,617’sini açıklayan II. faktör altı maddeden oluşan “**Operasyonel Kaynaklar**” dır. Bu faktör altında toplanan maddeler bir süreci ifade eden işlemlerden (operasyonlardan) oluştuğu için bu faktöre “Operasyonel Kaynaklar” denilmiştir.

II. faktör altında toplanan maddelerden biri olarak “tedarikçi ilişkileri”, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan malların tedarikinin sorunsuz gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Joyce (2006: 206) artık pek çok işletmenin tedarikçileri ile daha uzun süreli ve güvenilir ilişkiler kurmak için tedarikçi sayılarını azaltma yönünde bir davranış değişikliğine gittiklerini belirtmektedir. Tedarikçiler ile oluşturulan iyi ilişkiler sonucunda sipariş edilen mallar işletmeye düzenli ve zamanında ulaştırılarak depolarda kullanılmak üzere saklanmaktadır.

II. faktör altında yer alan bir diğer madde teslimat hızıdır. Müşterinin ihtiyacına en kısa sürede cevap verebilmek için hızlı teslimatlar önemli olmaktadır. Lambert ve Burduroğlu (2000: 4)’e göre bir tedarik zinciri içerisindeki lojistik, müşterilere sunulan hizmet kalitesinin artırılmasına, tam zamanında teslimat yapılabilmesine ve satıcıların hizmetlerini çeşitlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Salleh ve Dali (2009: 264) lojistik hizmetlerinin dünyanın küreselleşmesi sonucu daha da önem kazandığını, işletmelerin artık üretim öğelerini dünyanın farklı ülkelerinden sağladıklarını, bu nedenle de zamanında teslimat için etkin lojistik faaliyetlerine ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır. Hızlı teslimatlar otel işletmelerinin hizmet kalitesini etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Bu nedenle, hizmet kalitesinin değerlendirilmesi sırasında dikkate alınan bir unsurdur. Örneğin otel işletmelerinde her türlü hizmet kalitesini ölçmek için oluşturulan SERVQUAL ölçeği sıkça kullanılmaktadır ve bu ölçeği oluşturan beş boyuttan birisi müşteriye yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği ile ilgili olan “Heveslilik (Responsivness)” dır (Kılıç ve Eleren, 2010: 125). Hızlı teslimat için hem depolarda ihtiyaç duyulan malzemelerin bulunmasına hem de bu malzemelerin hareketi için gerçekleştirilen lojistik faaliyetler arasında (mal tedarik, depolanması, nakliyesi gibi) bir uyum, yani koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim Mentzer ve diğerlerinin (2004: 606) yapmış oldukları çalışma sonucunda da lojistik koordinasyon, lojistik bir yetenek olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, “Hızlı teslimat” ile “Lojistik koordinasyon” birer lojistik yetenek olarak aynı faktör altında toplanmıştır. Takım çalışması, her iki lojistik kaynağı destekleyen bir diğer kaynaktır.

Operasyonel kaynaklardaki tüm faaliyetleri yerine getirmek için bireylerden daha çok takımlara ihtiyaç vardır. Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine sahip olan ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirlemiş, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerden oluşan küçük gruba verilen isimdir (Straub, 2002: 9). Olavarrieta ve Ellinger (1997: 561) takım çalışmasını lojistik bir yetenek olarak değerlendirmektedir. Takımlar özellikle faaliyetlerin paslaşarak gerçekleştirildiği otel işletmeleri için vazgeçilmez unsurdur. “Takımların oluşturulması” maddesinin de faaliyetlerin yerine getirildiği operasyonel kaynaklar faktörünün altında olması beklenen bir bulgudur.

Sonuç olarak otellerde hizmet sunumu ihtiyaç duyulan malların zamanında tedarik edilmesi önemlidir. Bunun için tedarikçiler ile iyi ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerde gelen malzemelerin kullanılıncaya kadar uygun koşullarda saklanabildiği depolar olmalıdır. Mallar, üretime dahil edilip müşteriye sunuluncaya kadar gerçekleştirilen lojistik faaliyetler birbirleri ile uyumlu olmalıdır. Bu faaliyetler sırasında takımların oluşturulması ve tüm bunların sayesinde müşteri teslimatlarının hızlı yapılması, özellikle bir hizmet işletmesi olarak otellerin hizmet kalitesini etkileyebilmektedir. Aralarındaki ilişkiden dolayı operasyonel kaynaklar bir süreci ifade etmektedirler. Bu nedenle altı kaynağın bir faktör altında toplanması istenen ve beklenen bir durumdur. Operasyonel kaynaklar olarak adlandırılan ve bir süreci ifade eden II. faktördeki kaynaklar Şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7. Operasyonel Kaynaklar Faktörü

“Operasyonel Kaynaklar” faktörü 4,3877 ortalama değeri ile en yüksek ortalamaya sahip ikinci faktördür. Bu faktörün ortalamasının neredeyse 4,5’a yakın olması araştırma yapılan işletmelerin bu kaynaklara genellikle “kesinlikle katılıyorum” cevabı verdiklerini ve bu kaynaklara sahip olduklarını göstermektedir.

Üçüncü faktör olan **“Teknolojik Kaynaklar”** toplam varyansın 7,217’sini açıklamaktadır. Bu faktör altında toplam dört madde bulunmaktadır. “Bilgisayarlar” ile “Bilgisayar Programları”nın birbirinden ayrılması mümkün olmayan iki lojistik kaynak olarak aynı faktör altında toplanması normaldir. Kordel’e (2008: 138) göre özellikle otel işletmelerinde gerçekleştirilen kat ve yiyecek içecek (mutfak) hizmetlerinin verimliliği ve kalitesi etkin bir lojistik uygulamasına bağlıdır. Etkin bir lojistik uygulaması için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerden birisi bilgi akışıdır. İşletmenin gerekli sayıda ve yeterli donanımda bilgisayarlara sahip olması, bilgi akışının sorunsuz yerine getirilmesi için önemlidir.

“Yönetim bilgi sistemleri” olarak değerlendirilen ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlaması), EDI (Electronic Data Interchange-Elektronik Veri Değişimi), depo yönetimi, nakliye yönetimi gibi programlar da teknolojik kaynakların altında toplanmıştır. Akgül (2008: 40)’e göre otel işletmelerinde yönetim bilgi sistemleri ön büro, muhasebe, arka ofis, yiyecek-içecek, insan kaynakları, satış, pazarlama, teknik servis, kat hizmetleri ve güvenlik gibi pek çok bölümde kullanılmaktadır. Bunlara ek olarak özellikle otellerde kullanılan (FIDELIO, OPERA gibi) otomasyon programları da teknolojik kaynaklar başlığı altında toplanmış bir lojistik kaynaktır. Küçük işletmelerde fiziki ve beşeri kaynakların yetersizliği nedeni ile yeni teknolojiler çok fazla uygulanamamaktadır (Turan, 2009: 107). Araştırmaya katılan zincir otellerin 161 (yaklaşık %85’i) tanesi orta ve büyük ölçekli otellerdir. Bu nedenle, teknolojik kaynaklar başlığı altında toplanan kaynaklara sahip olma konusunda bir sıkıntı yaşanmayabilir. Faktörlerin ortalamalarına bakıldığında da bu faktörün en yüksek ortalama (4,4776) sahip olması, teknoloji ile ilgili lojistik kaynaklara otellerin genellikle sahip olduklarını göstermektedir.

Otel bilgisayar yazılımları ön büro ve arka büro olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır. Otelcilik sektöründe teknolojik gelişmeler en önemli etkisini ön büroda göstermiştir. Yazılım paketleri pek çok işlevi (rezervasyon, kayıt, oda tahsis gibi) kapsar hale gelmiştir. Otel işletmelerinde konaklamanın yanısıra yiyecek-içecek hizmeti de verilmektedir. Bundan dolayı yiyecek-içecek malzemelerinin alınması, tariflerin oluşturulması, menünün planlanması, stok kontrol gibi pek çok faaliyetin yürütülmesi için etkin bir yiyecek-içecek sisteminin kurulması gerekmektedir. Bunlara ek olarak, satış ve pazarlama, muhasebe gibi faaliyetler içinde teknoloji önemli olmaktadır(Emeksiz, 2012: 40-42). Bu açıdan bakıldığında, teknolojik kaynaklar başlığı altında toplanan kaynakların önemi diğer işletmelerde olduğu gibi oteller için de büyüktür. Teknolojik kaynaklar faktörünün ortalama değerinin diğer faktörlere göre en yüksek değere sahip olmasının nedeni, bu faktörün diğer işletmelerde olduğu gibi oteller için de öneminin büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre de bilginin işletmeler tarafından önemli bir kaynak olarak görülmesi gerekir. Nitekim Akdede ve Turan (2008: 8) kaynak tabanlı yaklaşımın işletme kaynaklarının tümünü dikkate almadığını savunmaktadır. Rekabet avantajı sağlayan stratejik nitelikteki işletme kaynaklarının önemsenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Rekabet avantajı temel alındığında ise işletme kaynaklarının örgütsel, insanla ilgili ve teknolojik kaynaklar olduğunu belirtmektedirler.

Son faktör olan “**İnsan Kaynakları**” toplam varyansın 5,924’ünü açıklamaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerden “Çalışan sayısı” lojistik bir varlıktır. “Çalışanlar arası ilişkiler” ile “Nitelikli çalışanlar” ise birer lojistik yetenek olarak değerlendirilebilir. Emek yoğun işletmeler olarak otellerde hem sayı olarak hem de nitelik olarak yeterli çalışanın bulunması ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesi bir gerekliliktir. Kutanis ve diğerlerine (2012: 118) göre otellerde insan kaynakları yönetimi, çalışanların motive olmasını sağlayarak, beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olarak otellerin başarısında çok büyük rol oynamaktadır. Ancak otel işletmeleri turizmin karakteristiğinden kaynaklanan farklı özelliklere sahip işletmeler oldukları için insan

kaynakları yönetimi endüstri işletmelerine göre daha çok üzerinde durulması gereken bir faaliyettir. Örneğin, çalışanlar mal ve hizmetin hem üretimi hem de sunumu sırasında önemli bir rol oynarlar. Ayrıca, çalışanların çalışma alanı ile müşterilerin kullanım alanı genellikle aynıdır ve müşteri ile çalışanlar arasındaki ilişki daha yoğundur (Akoğlu Kozak ve diğ. 2012: 12). Bu farklılıklar insan kaynakları yönetiminin otel işletmelerinde daha fazla önemsinmesini gerektirmektedir. İslamoğlu (2000: 331)'na göre otellerde turistik ürünler birbirine çok benzediği için müşteri değerini arttıran ve farklılığı yaratan en önemli etken çalışanlar olmaktadır. Otel çalışanlarını avantaja çevirip farklı bir ürün sunmak yüksek maliyet gerektirmemektedir. Bu nedenle, farklılaşma stratejisi otel işletmelerinde kullanılan en etkin rekabet stratejilerinden birisidir. Önemli bir kaynak olarak çalışanların sayısı, niteliği ve birlikte çalışabilmenin ilk şartı olan çalışanlar arası ilişkiler **“İnsan Kaynakları”** adı altında tek bir faktörde toplanmalıdır.

Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde yalnızca lojistik faaliyetleri yerine getiren bir bölümün ve çalışanların olmaması nedeni ile bu faktör araştırılan konunun varyansının sadece 5,924'ünü açıklamaktadır. **“İnsan Kaynakları”** faktörünün ortalaması 4,2456 olarak bulunmuştur. Otel işletmelerinin emek-yoğun çalışan işletmeler olması nedeni ile bu faktörün ortalaması da yüksek çıkmıştır. **“İnsan Kaynakları”** faktörünün ortalama değerine bakıldığında, araştırma yapılan işletmelerin yeterli sayıda insan kaynağına sahip olma konusunda genellikle “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir.

Faktörlere genel olarak bakıldığında, büyük ölçüde tezin teorik altyapısı ile uyumlu olduğu, ancak araştırma örneklemindeki otel işletmelerinin bir hizmet işletmesi olmalarından kaynaklanan farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Otellerin lojistik kaynaklara genelde sahip olmalarının nedeni zincir otel olmalarına ve daha çok orta ve büyük ölçekli işletmeler olmalarına bağlanabilir, ayrıca ortaya çıkan faktörlerinde kendi içinde uyumlu olduğu söylenebilir.

Lojistik kaynaklarla ilgili faktör analizinden sonra, lojistik kaynakların otellerin oda ve yıldız sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu farklılığı ortaya koymak için tek yönlü ANOVA testinden yararlanılmıştır. Akbulut (2010: 122)'a göre üç ya da daha fazla düzeye sahip bir bağımsız değişkenin, sürekli bir bağımlı değişkene etkisini ölçmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü ANOVA yapılmalıdır. ANOVA testi, uygulamada ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerektiği durumlarda uygulanan bir analiz tekniğidir. ANOVA testi karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farkın olup olmadığını göstermekle beraber, bu farklılığa sebep olan grubun hangi grup ya da gruplardan etkilendiği konusunda bir bilgi vermemektedir (Altunışık ve diğ., 2007: 182-183). Otellerin yıldız ve oda sayıları ile ilgili olarak yapılan ANOVA analizinin sonuçları Tablo 10 ve 11'de verilmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Oda Sayılarına Göre Lojistik Kaynakların Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

L.K	Oda Sayısı	n	Ortalama	Standart Hata	Kareler Toplamı		Serbestlik Derecesi		F	Sig. (p)
					Grup Arası	Grup İçi	Grup Arası	Grup İçi		
L.K Tümü	1-100	29	4,2466	,09390	,176	45,784	3	186	,239	,869
	101-300	87	4,3178	,05012						
	301-600	60	4,3408	,07081						
	601 ve üstü	14	4,3143	,10696						
	Toplam	190	4,3139	,03578						
I. F	1-100	29	4,1724	,11808	,057	73,541	3	186	,048	,986
	101-300	87	4,1921	,06692						
	301-600	60	4,1976	,08564						
	601 ve üstü	14	4,1327	,12300						
	Toplam	190	4,1865	,04527						
II. F	1-100	29	4,2989	,12824	,352	59,864	3	186	,365	,778
	101-300	87	4,3870	,05534						
	301-600	60	4,4139	,07584						
	601 ve üstü	14	4,4643	,13326						
	Toplam	190	4,3877	,04095						
III. F	1-100	29	4,4052	,09319	,390	55,078	3	186	,439	,726
	101-300	87	4,4828	,05496						
	301-600	60	4,4750	,08119						
	601 ve üstü	14	4,6071	,10714						
	Toplam	190	4,4776	,03930						
IV. F	1-100	29	4,1034	,11941	1,793	67,634	3	186	1,644	,181
	101-300	87	4,2529	,06448						
	301-600	60	4,3500	,07193						
	601 ve üstü	14	4,0476	,19093						
	Toplam	190	4,2456	,04397						

L.K= Lojistik Kaynaklar, I.F=Bilgi ve Yenilik Kaynakları Faktörleri, II. F= Operasyonel Kaynaklar Faktörleri, III. F= Teknolojik Kaynaklar Faktörleri, IV. F= İnsan Kaynakları Faktörleri.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Lojistik Kaynaklarının Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

L. K	Yıldız Sayısı	n	Ortalama	Standart Hata	Kareler Toplamı		Serbestlik Derecesi		F	Sig. (p)
					Grup Arası	Grup İçi	Grup Arası	Grup İçi		
L.K Tümü	Butik	8	4,3438	,14591	,134	45,826	0,45	,246	,182	,909
	3 yıldız	12	4,2375	,11663						
	4 yıldız	43	4,2872	,08466						
	5 yıldız	127	4,3283	,04322						
	Toplam	190	4,3139	,03578						
I. F	Butik	8	4,4286	,15509	,757	72,841	,252	,392	,644	,587
	3 yıldız	12	4,0357	,16319						
	4 yıldız	43	4,1694	,11422						
	5 yıldız	127	4,1912	,05269						
	Toplam	190	4,1865	,04527						
II. F	Butik	8	4,3958	,20397	,150	60,066	,050	,323	,155	,926
	3 yıldız	12	4,3056	,15736						
	4 yıldız	43	4,4264	,09434						
	5 yıldız	127	4,3819	,04898						
	Toplam	190	4,3877	,04095						
III. F	Butik	8	4,4688	,20287	,779	54,688	,260	,294	,883	,451
	3 yıldız	12	4,5208	,12858						
	4 yıldız	43	4,3605	,08415						
	5 yıldız	127	4,5138	,04835						
	Toplam	190	4,4776	,03930						
IV. F	Butik	8	3,8750	,33887	1,580	67,847	,527	,365	1,444	,232
	3 yıldız	12	4,1944	,15052						
	4 yıldız	43	4,1860	,10185						
	5 yıldız	127	4,2940	,04980						
	Toplam	190	4,2456	,04397						

L.K= Lojistik Kaynaklar, I.F=Bilgi ve Yenilik Kaynakları Faktörleri, II. F= Operasyonel Kaynaklar Faktörleri, III. F= Teknolojik Kaynaklar Faktörleri, IV. F= İnsan Kaynakları Faktörleri.

ANOVA’da F değerinin karşısında yer alan Sig. (anlamlılık) değerinin .05 ve altında olması, anlamlı bir sonuç çıkmasını yani karşılaştırdığımız gruplardan en az birinin diğerlerinden farklı olduğunu göstermektedir (Akbulut; 2010: 120). Tablo 10 ve 11’de anlamlılık (p) değerlerinin .05’in altında olmaması, otellerde oda sayılarına ve yıldız sayılarına göre lojistik kaynakların önemli bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

4.3. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Faaliyetlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde otel işletmelerinde gerçekleştirildiği düşünülen ve 10 değişkenden oluşan lojistik faaliyetlerin nasıl gruplandığını belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör dağılımında özdeğeri 1'in üstünde olan faktörler dikkate alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 10 değişkenden 1'inin binişik olduğu, diğer bir deyişle faktörlere birbirine yakın değerler yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle II. Grupta bulunan 4. ifade binişik olduğu için veri setinden çıkartılmıştır.¹³ 9 değişkenle tekrarlanan faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %70, 406'sını açıklayan 2 faktör elde edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen döndürülmüş faktör yükleri matrisi incelendiğinde, en düşük değerin 0,704 olduğu görülmüştür (Ek 8). Ayrıca madde elemesinden sonra yapılan KMO değerinin 0,864, Bartlett Küresellik Testi sonucunun 1091,714 ve anlamlılık değerinin $p=,000$ olması da veri dizisinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Lojistik faaliyetlere yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 12'de verilmektedir.

¹³ Binişik olduğu belirlenip veri setinden çıkarılan 4. ifade şöyledir: “*Hem mal hem de insan taşımacılığının yapılması (Nakliye ve ulaştırma sistemleri)*”.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Faaliyetlerine Yönelik Faktör Analizi

	Faktör Yükü	Özdeğer	% Varyans	Toplam % Varyans
I. Faktör- HİZMET ÜRETİMİ VE SUNUMU FAALİYETLERİ		5,163	57,367	57,367
Müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilmesi (Müşteri Hizmetleri)	,845			
Depolardaki malların sınıflandırılması (Sınıflandırma)	,804			
Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi (Müşteri İhtiyaçları)	,796			
Malzemelerin en uygun şartlarda depolanması (Depolama)	,733			
Stok yönetiminin yapılması (Stok Yönetimi)	,730			
Müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üretiminin yapılması (Pazarlama)	,704			
II. Faktör- TEDARİK FAALİYETLERİ		1,173	13,039	70,406
Sipariş geçilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi (Sipariş Yönetimi)	,878			
Mal ve hizmet üretimi için malzeme ihtiyaçlarının belirlenmesi (Talep Yönetimi)	,840			
Malzeme satın alımlarının yapılması (Satın Alma)	,739			
KMO=,864; Bartlett Küresellik Testi=1091,714; p=,000				

Bu çalışmanın bir diğer amacı **işletmelerde gerçekleştirilen lojistik faaliyetleri** belirlemektir. Lojistik faaliyetlerin belirlenmesine yardımcı olacağı düşünülerek lojistik faaliyetlerin hangi faktör yapılarına sahip oldukları ortaya konulmuştur. Bu amaçla yapılan analiz sonucunda “*Nakliye ve Ulaştırma Sistemleri*” lojistik faaliyeti veri setinden çıkartılmıştır. Çünkü otel işletmelerinde üretim işletmelerinden farklı olarak nihai ürünlerin nakliyesi gerçekleştirilmemektedir. Bu nedenle, bu sorunun faktör değeri birbirine yakın, yani binişik bulunarak veri setinden çıkartılmıştır. Buna bağlı olarak, ölçeğin güvenilirlik analizi faktör analizinden sonra yapılmıştır.

Faktör analizi sonucu belirlenen 9 maddeye uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa (α) katsayısı ,897 olarak bulunmuştur (Ek 9). Bu değer, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, 9 lojistik faaliyetin yerine getirilmesi için sorulan soruların ortalama değeri de 4.4047 olarak bulunmuştur. Bu değer, araştırma yapılan otel işletmelerinde lojistik faaliyetlerin gerçekleştirildiğini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda faktörler için elde edilen güvenilirlik

analizi sonuçları ve faktörlerin altında toplanan ifadelerin ortalama değerleri ile standart sapmaları, faktör ortalamaları temel alınarak yapılmış bir sıralama ile Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Faaliyetlerine Yönelik Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları, Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar

Faktörler		Cronbach Alfa (α)	Ortalama	St.Sapma
HİZMET ÜRETİMİ VE SUNUMU FAALİYETLERİ		,885	4,4360	,64023
1	Müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilmesi (Müşteri Hizmetleri)		4,51	,733
2	Depolardaki malların sınıflandırılması (Sınıflandırma)		4,42	,764
3	Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi (Müşteri İhtiyaçları)		4,52	,664
4	Malzemelerin en uygun şartlarda depolanması (Depolama)		4,39	,781
5	Stok yönetiminin yapılması (Stok Yönetimi)		4,48	,781
6	Müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üretiminin yapılması (Pazarlama)		4,29	1,041
TEDARİK FAALİYETLERİ		,838	4,3421	,68788
7	Sipariş geçilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi (Sipariş Yönetimi)		4,34	,850
8	Mal ve hizmet üretimi için malzeme ihtiyaçlarının belirlenmesi (Talep Yönetimi)		4,23	,776
9	Malzeme satın alımlarının yapılması (Satın Alma)		4,46	,746
TOPLAM 9 LOJİSTİK FAALİYET		,897	4,4047	,59202

Tablo 13’de verilen güvenilirlik analizi sonuçlarına göre faktörlerin cronbach alfa (α) değerleri yaklaşık 0,80 ve üzerindedir. Bu değerler, ölçeğin “oldukça güvenilir” olduğunu göstermektedir.

Faktör ortalamalarının sıralamasına bakıldığında “**Hizmet Üretimi Ve Sunumu İçin Gerçekleştirilen Lojistik Faaliyetler Faktörü**” daha yüksek bir ortalama (4,4360) sahiptir. Bu ise otellerin hizmet üretimi ve sunumu ile ilgili olan lojistik faaliyetleri gerçekleştirme sıklıkları için genellikle “Çok sık” ile “sık” cevabı verdiklerini göstermektedir. Bir hizmet işletmesi olarak bu faktörün yüksek bir değer alması istenen bir sonuçtur. Malların tedariki ile ilgili lojistik faaliyetlerin ortalaması (4,3421) her ne kadar hizmet üretimi ve sunumu için gerçekleştirilen lojistik

faaliyetlerden düşük olsa da bu değerin 4,3 olması otel işletmelerin bu faaliyetleri de genellikle “Çok sık” ya da “sık” yerine getirdikleri anlamına gelmektedir.

Varyansın büyük bir kısmını açıklayan ilk faktör (57,367) “**Hizmet Üretimi ve Sunumu Faaliyetleri**” altı lojistik faaliyetten oluşmaktadır. Bu faaliyetler arasında “Sınıflandırma”, “Depolama” ve “Stok Yönetimi” malların işletme içerisinde hareketi ile ilgilidir. Bu faaliyetlerin üçü de birbiri ile ilişkili faaliyetlerdir. Depolama malzemelerin hammadde aşamasından üretim ortamına ve oradan da tüketim merkezlerine dağıtımına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetler için belirli yerlerde bekletilmesidir. Depolama yalnızca bitmiş ürünler için değil hammadde ve yarı mamuller içinde geçerlidir. Sınıflandırma işlemi malların depoya toplanması, saklanması, tasniflenmesi ve müşteri taleplerine göre ayrıştırılıp birleştirilmesi gibi kısa süreli işlemleri kapsamaktadır (Bowersox ve diğ. 2007: 29) ve bu faaliyet lojistik süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Koban ve Keser, 2008: 94). Küçük (2011: 124)’e göre stok yönetimi her türlü stok kaleminin tedarik edilmesi, işlenmesi ve üretim sonrası bitmiş ürünlerin müşterilere teslim edilmesi sürecinin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi sürecidir. Depolama ve sınıflandırma faaliyetleri stok yönetimini destekleyen faaliyetlerdir ve bu nedenle aynı faktör grubunda olmaları beklenmektedir.

“Müşteri Hizmetleri”, “Müşteri İhtiyaçları” ve “Pazarlama” ise üretilen ürünlerin sunumu ile ilgili olup müşterilere yönelik gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerdir. Odabaşı (2000: 3)’e göre müşteri hizmetleri yönetimi, işletme ile müşteri arasında kurulan ve satış öncesi ile satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı fayda sağlayan ve ihtiyaç tatminini de içeren sürece verilen addır. Müşteri hizmetlerini tam olarak yerine getirilmesi için müşteri ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi gerekmektedir. Kano (1984: 41) bu ihtiyaçları temel, beklenen ve heyecan verici ihtiyaçlar olmak üzere üç başlık altında toplamaktadır. Nitekim Kasilingam (1998: 9) lojistikte pazarlamanın, müşteri ihtiyaçları, müşteri bağlılığı ve pazar teşviklerinden oluştuğunu belirtmektedir. Bu nedenle pazarlamada diğer iki faaliyet gibi müşteriye yönelik bir faaliyettir.

Malların işletme içine tedariki sağlandıktan sonra depolara yerleştirilmesi, gerekli koşullarda saklanması ve hizmet üretimi için ihtiyaç duyulan miktarlarda stoklanması, hizmetin üretimi için gerekli olan faaliyetlerdir. Ancak özellikle otel işletmeleri için üretim ve sunumu bir bütün olarak düşünmek gerekmektedir. Bu nedenle, hizmet üretimi ile sunumu için gerekli olan lojistik faaliyetlerin bir faktör altında toplanması istenen bir sonuçtur. Hizmet üretimi ve sunumu faaliyetlerinin yüksek bir ortalama (4,4360) sahip olması bu faaliyetlerin araştırmaya katılan otel işletmeleri için önemli bir faaliyet olduğunu göstermektedir.

“Tedarik Faaliyetleri” olarak adlandırılan ikinci faktör varyansın 13,039’luk kısmını açıklamaktadır. Bu faktör altında üç lojistik faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetler “ Sipariş Yönetimi”, “Talep Yönetimi” ve “Satın Alma” dır. Sipariş yönetimi alıcı ile tedarikçi arasında sipariş için gerçekleşen iletişimin yönetilmesidir (Kobu, 1998:3). Talep yönetimi talep tahmini ve bu tahminle ilgili olarak satın alma, mal ya da hizmet üretimi ve dağıtımını uyumlaştırma sürecidir (Özdemir, 2004: 92). Üç faaliyette üretim için gerekli olan malların tedariki ve işletmeye getirilmesi ile ilgili lojistik faaliyetlerdir.

4.4. Lojistik Kaynakların Lojistik Faaliyetler Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Gerçekleştirilen bu son grup analizlerde, lojistik kaynaklardan lojistik faaliyetler üzerinde etkili olabilecek olanlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla kategorik ve nitel değişkenleri açıklamak için kullanılan **sıralı lojistik regresyon analizi** gerçekleştirilmiştir. Bağımlı değişken sayısının çok fazla olması nedeni ile lojistik kaynaklar için yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör grupları birer bağımsız değişken olarak alınmıştır. Her bir faktör grubunun lojistik faaliyet üzerindeki etkisi sıralı lojistik regresyon analizi yardımı ile belirlenmeye çalışılmıştır. Lojistik faaliyetlerin her biri için yapılan lojistik regresyon analizi sonuçları bir bütün olarak Tablo 14’de verilmektedir¹⁴. Tablo’da “Modelin Anlamlılığı” sütununda yer alan anlamlılık (p) değerleri için 0,05’den küçük değere sahip olma şartı aranmaktadır. Bu şartı sağlayan lojistik faaliyetlerin hangi lojistik kaynaklardan etkilendiğini belirlemek için ise “Bağımsız Değişkenler” sütununun karşısında yer alan anlamlılık (p) değerinin yine 0,05’den küçük değer almış olması gerekmektedir. Bu değere sahip olan lojistik kaynaklara bakılarak etki tahmini yapılmaktadır.

¹⁴ Tablodaki değerler hesaplanırken $p_j = 1 / (1 + \exp(\alpha_j - \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 - \beta_3 X_3 - \beta_4 X_4))$ $j = 1, 2, 3, 4$ formülü kullanılmıştır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Kaynaklarının Lojistik Faaliyetler Üzerindeki Etkisi

SİNİFLANDIR	Eşik Değerleri		Tahmin	Wald	S.d.	Sig. (p)	Modelin Anlamlılığı			
							Kikare	S.d *	Sig. (p)	
TALEP YÖNETİMİ	Eşik Değerleri	Çok Az Az Orta Sık	-1,672 -,971 2,147 4,155				16,167	4	,003	
	Bağımsız Değişkenler	Bilgi ve Yenilik Kaynakları	,036	,011	1	,915	Modelin Uyumu			
		Operasyonel Kaynaklar	-,019	,003	1	,959				
		Teknolojik Kaynaklar	-,115	,129	1	,719	Kikare	S.d		Sig. (p)
		İnsan Kaynakları	1,000	11,180	1	,001	557,380	500		,038
SİPARİŞ YÖNETİMİ			Tahmin	Wald	S.d.	Sig. (p)	Modelin Anlamlılığı			
							Kikare	S.d	Sig. (p)	
	Eşik Değerleri	Çok Az Az Orta Sık	-,357 ,180 2,137 3,907				17,173	4	,002	
	Bağımsız Değişkenler	Bilgi ve Yenilik Kaynakları	-,054	,025	1	,875	Modelin Uyumu			
		Operasyonel Kaynaklar	-,055	,023	1	,880				
Teknolojik Kaynaklar		-,041	,016	1	,898	Kikare	S.d	Sig. (p)		
İnsan Kaynakları		1,098	13,516	1	,000	497,697	500	,521		
SATIN ALMA			Tahmin	Wald	S.d.	Sig. (p)	Modelin Anlamlılığı			
							Kikare	S.d	Sig. (p)	
	Eşik Değerleri	Çok Az Az Orta Sık	-1,059 -,347 1,070 3,420				18,496	4	,001	
	Bağımsız Değişkenler	Bilgi ve Yenilik Kaynakları	,463	1,772	1	,183	Modelin Uyumu			
		Operasyonel Kaynaklar	,071	,036	1	,849				
Teknolojik Kaynaklar		-,485	2,013	1	,156	Kikare	S.d	Sig. (p)		
İnsan Kaynakları		,858	7,992	1	,005	622,314	500	1,000		
DEPOLAMA			Tahmin	Wald	S.d.	Sig. (p)	Modelin Anlamlılığı			
							Kikare	S.d	Sig. (p)	
	Eşik Değerleri	Çok Az Az Orta Sık	1,958 2,792 4,838 7,137				44,018	4	,000	
	Bağımsız Değişkenler	Bilgi ve Yenilik Kaynakları	,206	,326	1	,568	Modelin Uyumu			
		Operasyonel Kaynaklar	1,753	18,760	1	,000				
Teknolojik Kaynaklar		-,616	3,064	1	,080	Kikare	S.d	Sig. (p)		
İnsan Kaynakları		,349	1,332	1	,248	646,899	500	1,000		
SİNİFLANDIR			Tahmin	Wald	S.d.	Sig. (p)	Modelin Anlamlılığı			
							Kikare	S.d	Sig. (p)	
	Eşik Değerleri	Çok Az Az Orta Sık	1,440 1,921 4,167 6,440				40,900	4	,000	

	Bağımsız Değişkenler	Bilgi ve Yenilik Kaynakları	,357	,992	1	,319	Modelin Uyumu			
		Operasyonel Kaynaklar	1,510	14,354	1	,000	Kikare	S.d	Sig. (p)	
		Teknolojik Kaynaklar	-,699	3,883	1	,049				
		İnsan Kaynakları	,396	1,711	1	,191				
STOK YÖNETİMİ			Tahmin	Wald	S.d.	Sig. (p)	Modelin Anlamlılığı			
							Kikare	S.d	Sig. (p)	
	Eşik Değerleri	Çok Az	2,168				30,680	4	,000	
		Az	2,873							
		Orta	4,663							
		Sık	6,580							
	Bağımsız Değişkenler	Bilgi ve Yenilik Kaynakları	-,003	,000	1	,993	Modelin Uyumu			
		Operasyonel Kaynaklar	,911	5,482	1	,019	Kikare	S.d	Sig. (p)	
		Teknolojik Kaynaklar	-,067	,039	1	,844				
		İnsan Kaynakları	,809	7,051	1	,008				
	PAZARLAMA			Tahmin	Wald	S.d.	Sig. (p)	Modelin Anlamlılığı		
								Kikare	S.d	Sig. (p)
Eşik Değerleri		Çok Az	3,420				20,049	4	,000	
		Az	3,620							
		Orta	4,664							
		Sık	6,342							
Bağımsız Değişkenler		Bilgi ve Yenilik Kaynakları	,496	2,091	1	,148	Modelin Uyumu			
		Operasyonel Kaynaklar	,724	3,858	1	,049	Kikare	S.d	Sig. (p)	
		Teknolojik Kaynaklar	-,001	,000	1	,998				
		İnsan Kaynakları	,320	1,168	1	,280				
MÜŞTERİ HİZMETLERİ				Tahmin	Wald	S.d.	Sig. (p)	Modelin Anlamlılığı		
								Kikare	S.d	Sig. (p)
	Eşik Değerleri	Çok Az	1,711				26,227	4	,000	
		Az	2,134							
		Orta	3,865							
		Sık	6,063							
	Bağımsız Değişkenler	Bilgi ve Yenilik Kaynakları	,225	,379	1	,538	Modelin Uyumu			
		Operasyonel Kaynaklar	1,065	7,358	1	,007	Kikare	S.d	Sig. (p)	
		Teknolojik Kaynaklar	,018	,003	1	,958				
		İnsan Kaynakları	,209	,453	1	,501				
	MÜŞTERİ İHTİYAÇLARI			Tahmin	Wald	S.d.	Sig. (p)	Modelin Anlamlılığı		
								Kikare	S.d	Sig. (p)
Eşik Değerleri		Az	1,733				28,551	4	,000	
		Orta	3,918							
		Sık	6,296							
Bağımsız Değişkenler		Bilgi ve Yenilik Kaynakları	,262	,522	1	,470	Modelin Uyumu			
		Operasyonel Kaynaklar	1,041	7,040	1	,008	Kikare	S.d	Sig. (p)	
		Teknolojik Kaynaklar	-,170	,240	1	,624				
		İnsan Kaynakları	,439	2,039	1	,153				

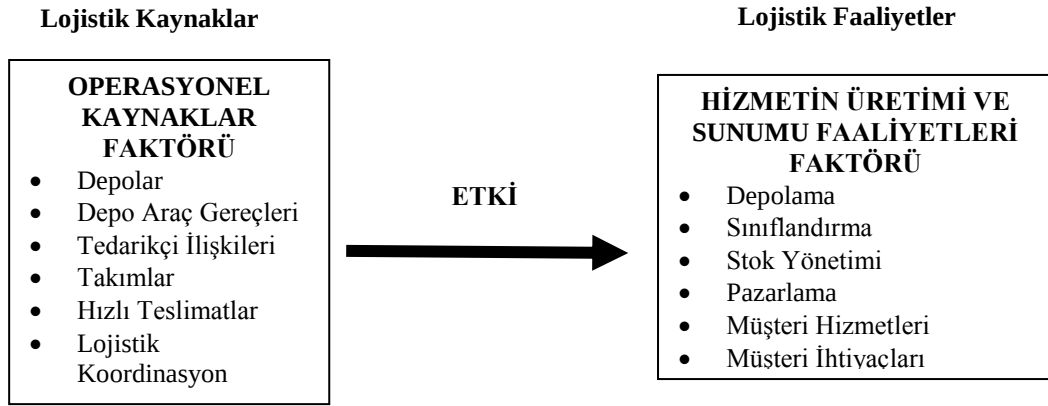
*Serbestlik derecesi (S.d.)

Lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisine bakıldığında her bir lojistik faaliyetin, lojistik kaynaklardan oluşan en az bir faktör grubundan etkilendiği görülmüştür. Hangi lojistik faaliyetin ne tür kaynaktan etkilendiği bir özet olarak Tablo 15’de verilmektedir.

Tablo 15. Lojistik Faaliyetlerin Etkilendikleri Lojistik Kaynaklar Faktör Grupları

Lojistik Faaliyetler Üzerinde Etkisi Olan Lojistik Kaynaklar	Lojistik Faaliyetler	Tahmin	Sig.
İnsan Kaynakları	Talep Yönetimi	1,000	,001
İnsan Kaynakları	Sipariş Yönetimi	1,098	,000
İnsan Kaynakları	Satın Alma	,858	,005
Operasyonel Kaynaklar	Depolama	1,753	,000
Operasyonel Kaynaklar	Sınıflandırma	1,510	,000
Teknolojik Kaynaklar		-,699	,049
Operasyonel Kaynaklar	Stok Yönetimi	,911	,019
Operasyonel Kaynaklar	Pazarlama	,724	,049
Operasyonel Kaynaklar	Müşteri Hizmetleri	1,065	,007
Operasyonel Kaynaklar	Müşteri İhtiyaçları	1,041	,008

Lojistik faaliyetlerin pek çoğunun (6 faaliyet) üzerinde operasyonel kaynakların etkili olduğu görülmüştür. Bu faktör altında yer alan lojistik kaynaklar (tedarikçi ilişkileri, depolar, depo araç-gereçleri, takımlar, lojistik koordinasyon ve teslimat hızı) hizmetin üretimi ve sunumu için temel olan kaynaklardır. Nitekim operasyonel kaynaklar faktörü, lojistik faaliyetler için yapılan faktör analizi sonucunda belirlenen “Hizmetin Üretimi ve Sunumu” faktöründe yer alan 6 lojistik faaliyet üzerinde de etkili olmaktadır. Başka bir ifade ile “Operasyonel Kaynaklar” faktörü yardımıyla “Hizmetin Üretimi ve Sunumu” faktörü altında yer alan 6 lojistik faaliyet hakkında bir değerlendirme yapılabilecektir. Operasyonel kaynakların en fazla etkileme ihtimali olan faaliyet depolamadır. Buna göre, operasyonel kaynaklarda 1 birimlik artışın depolama faaliyetinde 1.753’lük bir artışa neden olabileceği tahmin edilmektedir. Ayrıca teknolojik kaynaklar hem tek bir faaliyet üzerinde etkili olma ihtimaline sahiptir hem de bu etkinin yönü negatiftir. Bu sonuca göre teknolojik kaynaklardakibir birimlik artış sınıflandırma faaliyetinde 0,699’luk bir azalışa neden olabilecektir. Etkilemesi tahmin edilen lojistik kaynaklar ve etkilenmesi beklenen lojistik faaliyetler daha açık olarak Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 8. Operasyonel Kaynaklar Faktöründen Etkilenen Lojistik Faaliyetler

Operasyonel kaynakların en yüksek etkiye sahip olduğu tahmin edilen faaliyet depolamadır. Erdal (2003: 87)'e göre ürünün hammadde aşamasından nihai tüketiciye ulaştırılincaya kadar geçen süredeki depolama faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği işletmelerin performansını belirlemektedir. Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerin de bir ürün olarak hizmet üretimi tüketilmeden hemen önce üretilmektedir. Bu noktada ihtiyaç duyulan malzemenin depolarda hazır bulunması, sunulan hizmetin hızı için çok önemlidir. Örneğin, işletme dışından tedarik edilen malzemeler, işletme içerisinde depolanmakta, bu malzemeler yardımı ile mutfakta yiyecek ve içecekler hazırlanmakta ve restorandaki müşterilere sunulmaktadır (Türksoy, 2007: 12). Bu işlem otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir diğer temel faaliyet olan kat hizmetleri (temizlik malzemelerinin depolanması ve ihtiyaç duyulduğunda kullanılmak üzere kat görevlilerine ulaştırılması gibi) içinde geçerli olmaktadır. Depolama faaliyeti üzerinde etkili olabileceği düşünülen operasyonel kaynaklar faktörü altındaki kaynaklara sahip olmak önemlidir.

Operasyonel kaynaklardan etkilenen bir faaliyet olan sınıflandırma, depolamayı destekleyen bir faaliyettir. Bowersox ve diğerleri (2007: 29) malların ciddi derecede hasar görme riskinin bulunduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, sınıflandırma işlemlerinde kullanılması gereken çok sayıda mekanik ve otomatik teçhizat bulunmaktadır. Depo araç-gereçleri olarak değerlendirilen bu ekipmanlar, lojistik

varlık olarak sınıflandırma faaliyetini etkilemektedir. Sınıflandırma aynı zamanda stok yönetimini kolaylaştıran bir faaliyettir. Kee-Hung ve Cheng (2009: 55) stok yönetiminde en büyük zorluk, stok seviyesini en düşük seviyede tutmak şartı ile farklı ürünlerin ne zaman ve ne kadar sipariş verileceğinin ve bu ürünlerin hangi sıklık ile müşteri tarafından talep edileceğinin belirlenmesi olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada tedarikçi ilişkileri, stok yönetimi için en önemli lojistik kaynaklardan biridir ve araştırma sonucunda operasyonel kaynaklardan biri olarak bu faaliyeti etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca, müşteri talep tahminlerinin yapıldığı talep yönetimi ile koordineli çalışması gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre lojistik koordinasyonun operasyonel kaynaklardan birisi olarak stok yönetimi üzerinde etkiye sahip olabileceği belirlenmiştir.

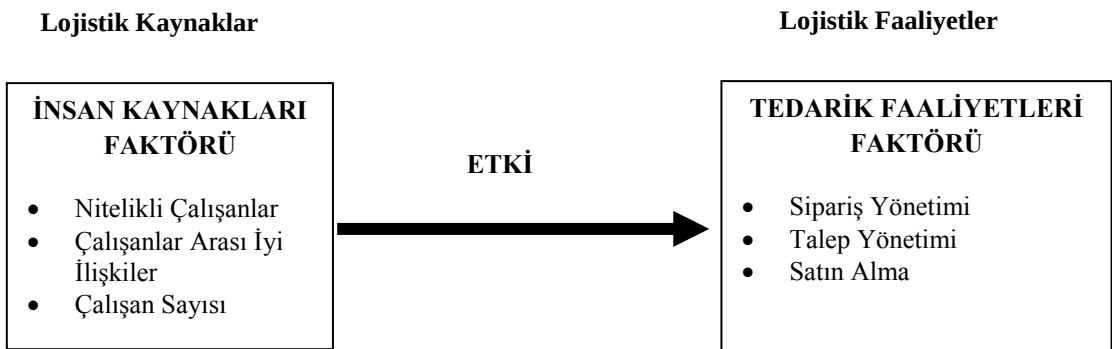
Pazarlama, operasyonel kaynakların üzerinde bir etkiye sahip olabileceği belirlenen bir lojistik faaliyettir. Operasyonel kaynaklardaki bir birimlik artışın pazarlama faaliyetlerinde 0,724 artışa neden olabileceği tahmin edilmektedir. Yılmaz (2008: 12) pazarlamanın müşteri ihtiyaçlarını etkin ve karlı bir şekilde tahmin eden, belirleyen ve tedarik eden bir yönetim süreci olduğunu belirtmektedir. Bu faaliyette yine talep tahmini ile koordineli çalışmayı gerektirmektedir. Salleh ve Dali (2009: 264) lojistik hizmetlerinin dünyanın küreselleşmesi sonucu daha da önem kazandığını, işletmelerin artık üretim öğelerini dünyanın farklı ülkelerinden sağladıklarını, bu nedenle de zamanında teslimat için etkin lojistik faaliyetlerine ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır. Hızlı teslimatların bir lojistik kaynak olarak pazarlama faaliyeti üzerinde bir etkiye sahip olabileceği yapılan çalışma sonuçları ile ortaya konulmuştur.

Müşteri hizmetleri, operasyonel kaynaklardan etkilenebileceği tahmin edilen bir diğer lojistik faaliyettir. Operasyonel kaynaklardaki bir birimlik artışın bu faaliyette 1,065'lik bir artışa neden olabileceği tahmin edilmektedir. Mentzer ve diğerlerinin (2004: 606) yapmış oldukları çalışma bu sonucu destekler niteliktedir. Bu çalışmaya göre müşteri hizmetleri için belirlenen lojistik yeteneklerden birisi lojistik koordinasyondur. Sigala (2005: 391)'a göre ise başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi

için bilgi ve iletişim teknolojileri, iç ve dış ilişkiler (tedarikçi ilişkileri) ve bilgi yönetimi olmak üzere üç yönetim sürecinin çok uyumlu çalışmalı ve iyi yönetilmelidir.

Operasyonel kaynaklardaki bir birimlik artış müşteri ihtiyaçlarında 1,041’lik bir artışa neden olabileceği tahmin edilmektedir. Ballou (2004: 4)’e göre lojistik, müşteri ihtiyaçlarını karşılamakla ilgili bir faaliyettir. Bu amaçla lojistik, işlenmekte olan parçaların, bitmiş ürünlerin ve bunlara ilişkin bilgilerin kaynaktan tüketileceği son noktaya kadar etkin ve ekonomik bir şekilde akışının ve gerektiğinde depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Bu nedenle müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında etkili olabilecek olan lojistik kaynaklar arasında depolar ve depo araç-gereçleri bulunmaktadır.

İnsan kaynakları faktörünün lojistik faaliyetlere yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen “Tedarik Faaliyetleri” faktörü altında toplanan lojistik faaliyetlerinin tümünü etkiliyor olması önemli bir bulgudur. İnsan kaynaklarındaki bir birimlik artış sipariş yönetiminde 1,098’lik, talep yönetiminde 1’lik ve satın almada 0,858’lik bir artışa neden olabilecektir. İnsan kaynakları adı altında toplanan lojistik kaynakların etkili olabileceği tahmin edilen tedarik faaliyetleri faktörü altında toplanan lojistik faaliyetler Şekil 9’da gösterilmektedir.



Şekil 9. İnsan Kaynakları Faktöründen Etkilenen Lojistik Faaliyetler

Sipariş yönetimi, sipariş emrinin verilmesi ile ürünün teslimi ya da hizmetin tamamlanması arasındaki süre içerisinde gerçekleştirilen tüm işlemlerdir (Kobu, 1998:3). Sipariş yönetimi sürecinde işletmelerin karşılaştıkları en büyük zorluk, müşterilerin siparişleri verdikten sonra siparişleri elde edinceye kadar geçen süreyi mümkün olduğu kadar kısa tutmaya çalışmaktır. Günümüzün rekabetçi ortamında işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan en önemli özellik, bu süreyi mümkün olduğunca kısa tutabilmektir (Kee-Hung ve Cheng, 2009: 40). İnsan faktörü bu sürenin kısaltılmasına yardımcı olan en önemli faktördür. Bunun için yeterli sayıda ve nitelikte insan kaynağına sahip olunması ve çalışanlar arası ilişkilerinde iyi olması gerekmektedir. Kee-Hung ve Cheng (2009: 39) sipariş yönetiminin sipariş bilgilerinin toplanması, kontrol edilmesi, girilmesi ve dağıtılması ile ilgili tüm faaliyetleri içerdiğini belirtmektedir. Bu nedenle sipariş yönetimi için bilginin elde edilmesi kadar bu bilgiye işleyebilecek nitelikte insan kaynağının olması da önemli olmaktadır. Nitekim, araştırma ile elde edilen insan kaynaklarındaki bir birimlik artışın sipariş yönetimi üzerinde 1,098'lik bir artışa neden olabileceği bulgusu da bunu desteklemektedir.

Tedarik faaliyetleri faktörü altında toplanan bir diğer lojistik faaliyet talep yönetimidir. Genç (2009: 25) talep yönetiminin, müşterileri yönetmeyi ve müşteri isteklerini tahmin etmek için gerçekleştirilen faaliyetleri yönetmeyi içerdiğini belirtmektedir. Hugos (2006: 50), talep tahminlerinin bir işletmenin işletme dışı faaliyetlerini planlaması ve her bir faaliyetin pazar taleplerine cevap verecek şekilde gerçekleştirmeye çalışması ile başladığını ifade etmektedir. Tedarik, talep, ürün özellikleri ve rekabet olmak üzere dört önemli değişken arasında gerekli olan koordinasyonun sağlanabilmesi için bir lojistik varlık olan insan kaynağına sahip olmak gereklidir. Yongquan (2008: 5)'a göre tedarik zinciri performansı için pazar belirsizlikleri ile zincir içerisinde bilgi akışı çok önemlidir. Tedarik zincirinde mükemmelliği yakalayabilmek ancak talep bilgilerini elde etmek ve onları doğru yönetmekle mümkündür. Bu ancak nitelikli çalışanlara sahip olmak ile elde edilebilir. Yapılan araştırma sonucunda insan kaynaklarındaki bir birimlik artışın

talep yönetimi üzerinde 1 birimlik artışa neden olabileceği olabileceği belirlenmiştir. Alanyazın ile bu sonuç benzerlik göstermektedir.

Tedarik faaliyetleri faktörü altındaki son lojistik faaliyet “satın alma”dır. Şahin (2001: 30) otel işletmelerinde sunulan hizmetin özelliğinden dolayı çok çeşitli ve binlerce kalemden oluşan malzeme satın alımlarının yapıldığını ve bu nedenle satın almanın özellikle otel işletmeleri için önemli bir faaliyet olduğunu belirtmektedir. Satın alma, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin rakip işletmelerle rekabet edebilme güçlerini etkileyebilmektedir. Satın alma ile ilgili problem yaşamamak için işletmeler başlıca tedarikçileri ile açık ve bütünleşmiş bir ilişkiyi tercih etmekte, tedarikçi seçimi kararlarında ise işletme ihtiyaçlarına ve yeteneklerine cevap verebilecek tedarikçiler üzerinde durmaktadırlar (Baines ve Kay, 2002: 101). Satın alma bölümü çalışanları işletme ihtiyaç ve yeteneklerini doğru analiz edebilecek niteliklere sahip olmalıdır. Makinelere çok insan ilişkilerinin ve yeteneklerinin önemli olduğu bu faaliyet üzerinde insan kaynakları etkili olabileceği yapılan çalışma sonucunda ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgulara göre insan kaynaklarındaki bir birimlik artış satın alma faaliyetinde 0,858’lik bir artışa neden olabilecektir.

Lojistik faaliyetler arasından yalnızca sınıflandırma faaliyeti iki farklı grup lojistik kaynaktan etkilenmektedir. Ancak bu etkinin yönü operasyonel kaynaklarda pozitif iken teknolojik kaynaklarda negatiftir. Bu, teknolojik kaynaklardaki bir birimlik artışın sınıflandırma faaliyetlerinde 0,699 birimlik azalışa neden olabileceği anlamına gelmektedir. Sınıflandırma işleminde kullanılacak olan teknolojinin artırılması, teknolojinin işlemleri daha kolay hale getirerek bu işlemlerin daha az yapılmasını sağlar.

Yapılan bu analizlere bağlı olarak; operasyonel kaynaklar *depolama, sınıflandırma, stok yönetimi, pazarlama, müşteri hizmetleri ve müşteri ihtiyaçları* üzerinde etkili olmaktadır. İnsan kaynakları ise *talep ve sipariş yönetimi ve satın alma* faaliyetleri üzerinde etkili olan kaynaklardır. Bunların arasında operasyonel kaynaklar en fazla etki derecesine (1,753) sahip olan lojistik kaynaktır ve bu etki depolama faaliyeti

üzerindedir. Olumsuz yönlü etkiye sahip olan tek kaynak teknolojik kaynaklardır ve tek bir lojistik faaliyeti (sınıflandırma) etkilemektedir. Sınıflandırma hem iki lojistik kaynaktan etkilenen hem de pozitif ve negatif olmak üzere iki yönlü etkiye sahip olan tek faaliyettir.

Burada dikkat çeken bir sonuç, bilgi ve yenilik kaynakları altında toplanan lojistik kaynakların hiçbir lojistik faaliyet üzerinde etkili olmamasıdır. Faktör analizinde en yüksek varyans değeri (47,878) ile birinci faktör olmasına rağmen, bu faktörün lojistik faaliyetler üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bu durum, otellerin yenilikleri takip etme, yenilikleri işletmeye adapte etme, ilkleri uygulamaya çalışma ve yeni lojistik hizmet geliştirme gibi konuları lojistik ile ilişkili olduğunu düşünmemelerinden kaynaklanabilir. Bu sonucu “*Bilgi ve Yenilik Kaynakları*”nın en düşük ortalama değerini (4,1865) alması da desteklemektedir. Oysa ki Goor (2001: 3) tarafından ortaya atılan “Talep ve Tedarik Zinciri Yönetimi” (TTZY) (Demand and Supply Chain Management DSCM) terimi bu konuda yapılabilecek yeniliğe bir örnek olarak gösterilebilir. Goor (2001: 3)’e göre müşteri ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmek için işletmeler ayrı ayrı çaba harcamak yerine bir birlik oluşturarak çabalarını birleştirmelidir. Tedarikçiler, üreticiler ve perakendecilerin işbirliği içerisinde çalışması ile teslimat sürelerinde kısalma, hizmette iyileşme ve maliyetlerde düşme yaşanarak tatmin müşteri sayısında artış elde edilebilecektir. Dünyada her geçen gün önem kazanan sosyal sorumluluk uygulamalarından birisi olan yeşil lojistiğin otel işletmelerindeki lojistik faaliyetlere uyarlanması da yine lojistik alanında yapılabilecek bir yeniliktir. Yeşil lojistik ile dünyadaki pek çok firma rekabet güçlerini arttırmıştır. Kaynak tabanlı yaklaşım da işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için farklılık yaratabilecek kaynaklara sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu farklılık ancak bilgi ve yenilik kaynakları altında toplanan kaynaklar ile sağlanabilecektir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer çarpıcı bulgu, teknolojik kaynaklar faktörü altında toplanan lojistik kaynakların en yüksek ortalama sahip olmasına rağmen bu kaynakların yalnızca bir lojistik faaliyeti (sınıflandırma) etkiliyor olması ve bu

etkinin de negatif yönde olmasıdır. Bunun nedeni, yine işletmelerin araştırmada ele alınan teknolojileri çok gerekli kaynaklar görmelerine rağmen lojistik faaliyetler ile ilişkilendirememeleri olabilir.

İşletmelerin kaynaklara genellikle sahip olduklarını belirtmelerinden yola çıkarak lojistik faaliyetlerde problem yaşamamaları beklenmektedir. Problem yaşanan lojistik faaliyetleri tespit etmek amacı ile sorulmuş olan üçüncü gruptaki sorulara, işletmeler tarafından genellikle problem yaşanmadığı cevabı verilmiştir (bkz. Ek. 6). Bu ise tezde ileri sürülen işletmelerin lojistik kaynaklara sahip olması durumunda lojistik faaliyetleri sorunsuz yerine getirebilecekleri tezini desteklemektedir.

Buraya kadar yapılan analizler kısaca şöyle özetlenebilir; otelerde de üretim işletmelerinde olduğu gibi lojistik faaliyetlerin yerine getirildiği ve bu faaliyetler sırasında lojistik kaynaklardan faydalandığı tespit edilmiştir. Otellerdeki lojistik kaynaklar bilgi ve yenilik kaynakları, operasyonel kaynaklar, teknolojik kaynaklar ve insan kaynakları olmak üzere dört faktör altında toplanmaktadır. En yüksek varyansa (47,878) sahip olan birinci faktör “*Bilgi ve Yenilik Kaynakları*” iken en düşük varyans (5,924) ile “*İnsan Kaynakları*” dördüncü faktör olmuştur. Teknolojik kaynaklar en yüksek ortalama (4,4776) ile otellerin genellikle sahip oldukları bir kaynak iken bilgi ve yenilik kaynakları en düşük ortalama (4,1865) ile otellerin en az sahip oldukları kaynaktır. Otellerin oda ve yıldız sayısı lojistik kaynakların sahipliği konusunda bir fark yaratmamaktadır. Lojistik faaliyetler faktör analizi ile “*Hizmet Üretimi ve Sunumu*” ve “*Tedarik Faaliyetleri*” olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. Lojistik regresyon analizi sonucunda “*Bilgi ve Yenilik Kaynakları*” faktörü altında toplanan lojistik kaynaklar dışındaki diğer lojistik kaynakların, lojistik faaliyetler üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Lojistik kaynaklar arasından “*Operasyonel Kaynaklar*” 6 lojistik faaliyet ile en fazla faaliyeti etkileyen kaynak olmuştur. “*Teknolojik Kaynaklar*” en yüksek ortalamaya sahip olmasına rağmen yalnızca sınıflandırma faaliyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip bir kaynaktır. “*Bilgi ve Yenilik Kaynakları*” ise hiçbir lojistik faaliyet üzerinde etkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

5. Sonuç Tartışma ve Öneriler

Günümüzde tüm sektörlerde rekabet ve gelişme hızı artmakta ve buna paralel olarak müşteri talep ve beklentileri değişmektedir. İşletmeler değişen bu beklentileri karşılayabilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerde yeni yönetim stratejilerine yönelmektedir. Lojistik yönetimi de işletmenin faaliyet alanı ne olursa olsun bu tür değişik stratejilerin uygulanabileceği yönetim faaliyetlerinden biridir. Lojistik faaliyetler, işletmenin mal ya da hizmet üretimi ve sunumu için gerekli olan malzeme akışını sağlayan küçük veya büyük olması ya da mal veya hizmet üretmesi fark etmeksizin her işletmede yerine getirilmektedir. Mal veya hizmet üretiminin sorunsuz bir şekilde yapılabilmesi için lojistik faaliyetlerin herhangi bir kesintiye uğramadan yerine getirilmesi şarttır. Lojistik faaliyetlerde kullanılan lojistik kaynaklara sahip olmak, lojistik faaliyetlerin problemsiz bir şekilde ve zamanında yerine getirilmesi için önemlidir. Bu çalışmanın çıkış noktasını; lojistik kaynaklardan lojistik faaliyetler üzerinde etkili olanlarını belirleyip, işletmeleri özellikle bu kaynaklara sahip olmaları konusunda bilgilendirerek, lojistik faaliyetlerin duraksamadan yerine getirilmesine olanak tanımak oluşturmaktadır.

Lojistik faaliyetler, hem mal hem de hizmet üretimi yapılan otel işletmelerinde de yerine getirilmektedir. Diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de lojistik faaliyetler, bir rekabet aracı olarak değerlendirilmelidir. Mal ve hizmet üretimi, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre bazı farklılıklar göstermektedir. Üretilen mal ve hizmetlerin dayanıksız olması, üretimin günün farklı zamanlarına yayılması, üretim ve satışın eş zamanlı yapılması, üretimin hizmet ağırlıklı olması bu farklılıklardan bir kaçıdır. Üretimdeki bu farklılıklar otel işletmeleri için lojistik faaliyetleri daha da önemli bir hale getirmektedir. Ancak gerek lojistik yönetimi gerekse otel işletmeleri yazınında lojistik kaynakların lojistik faaliyetleri etkileyebileceğini otel işletmeleri açısından inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, otel işletmelerine özgü lojistik faaliyetlerin ve lojistik kaynakların belirlenmesi ve bu kaynaklardan lojistik faaliyetleri etkileyebilecek olanlarının tespit edilmesi amacıyla, bu tez çalışması

gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı en büyük 25 zincir otel işletmesinde gerçekleştirilen ve lojistik faaliyetleri belirlemek ve bu faaliyetler üzerinde etkili olabilecek lojistik kaynakları ortaya koymak için yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

- Bu çalışma kapsamında işletmelerde hangi lojistik faaliyetlerin yerine getirildiğini saptamak üzere talep yönetimi, sipariş yönetimi, satın alma, nakliye ve ulaştırma sistemleri, depolama, sınıflandırma, stok yönetimi, pazarlama, müşteri hizmetleri ve müşteri ihtiyaçları olarak on lojistik faaliyet belirlenmiş ve işletmelere bu faaliyetler ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Araştırma yapılan işletmelerde dokuz lojistik faaliyetin yerine getirildiği tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda “*Nakliye ve Ulaştırma Sistemleri*” faaliyeti binişik (karmaşık) madde olarak belirlenmiş ve ölçekten çıkartılmıştır. Bunun nedeni, otel işletmelerinde girdi malzemesi ile ilgili nakliye gerçekleştirilmesine rağmen üretilen mal ya da hizmetin nakliyesi yapılmayıp ürünlerin otel müşterileri tarafından işletme içerisinde tüketilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin bu soruya verdikleri cevaplar karmaşık bulunmuştur.
- Yapılan araştırma sırasında otel işletmelerinin lojistiğin birden fazla faaliyetten oluşan bütünleşik bir sistem olduğu ile ilgili tam bir bilgiye sahip olmadıkları ve bu nedenle lojistik faaliyetleri yerine getiriyor olmalarına rağmen bunun farkında olmadıkları belirlenmiştir. Oysaki küresel bir dünya da faaliyet gösteren işletmeler için rekabet oldukça önemlidir ve lojistik bu rekabette kullanılacak önemli bir araç olabilir. Lojistiğin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için kaynak tabanlı yaklaşımında belirttiği gibi farklılık yaratması gerekmektedir. Bunun için de farklılık yaratabilecek lojistik kaynaklara sahip olmak gerekmektedir. Özellikle kendi vatandaşlarının yanında diğer ülke vatandaşlarını da kendi otellerine çekmeye çalışan işletmeler olarak oteller, tüm dünya otelleri ile yarıştıkları için rekabet ortamları çok daha zorludur. Bu nedenle, oteller değişik rekabet araçları kullanmak zorundadır. Lojistik faaliyetler, otellerin ürün çeşidi ya da

teslimat hızı gibi konularda ayrıcalık yaratmalarına yardımcı olabilecek bir rekabet aracı olarak düşünüldüğünde, otel işletmeleri çalışanlarının bu konuda daha fazla bilinçlendirilmeleri yararlı olacaktır.

- Araştırma kapsamında işletmelerin lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesi için ne tür lojistik kaynaklara sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla alanyazında lojistik ile ilgili yapılmış çeşitli çalışmalar araştırılarak lojistik kaynaklar listesi oluşturulmuştur. Bu liste aynı zamanda alanyazına bu konuda yapılmış en kapsamlı derleme olarak katkı sağlayacaktır.
- Çalışma kapsamında belirlenen varlık ve yetenekten oluşan lojistik kaynaklar listesinde yer alan kaynaklara, otel işletmelerinin genellikle sahip oldukları tespit edilmiştir. Yönetim, finansman, satın alma gücü gibi konularda büyük işletmeler genellikle problem yaşamamaktadır. Araştırma yapılan işletmelerin büyük bir kısmının orta ve büyük ölçekli olması, büyüklüğün avantajından faydalanarak lojistik kaynakları elde etme konusunda zorluk yaşamadıklarını destekler niteliktedir.
- Araştırma sonucunda “*Teknolojik Kaynaklar*” başlığı altında toplanan kaynakların en yüksek ortalamaya sahip olması, otel işletmelerinde en çok bu kaynakların bulunduğunu göstermektedir. En yüksek ortalamaya sahip olma nedeni ile bu kaynağın lojistik faaliyetlerin birçoğunun üzerinde etki yaratabileceği tahmin edilirken, yalnızca “*Sınıflandırma*” faaliyeti üzerinde etkili olması şaşırtıcı bir sonuçtur. Etki yönünün negatif olması ise teknolojik kaynaklardaki bir birimlik artışın sınıflandırma faaliyetinde ,699’luk bir azalışa neden olacağını göstermektedir. Teknolojinin yapılan işleri hızlandırması ve kolaylaştırmasından dolayı bu kaynaktaki artışın sınıflandırma işlemini azaltması doğaldır. Ancak lojistik alanyazınında çok önemli olduğu belirtilen teknoloji gibi bir kaynağın yalnızca bir lojistik faaliyet üzerinde etkili olması, alanyazını ile de örtüşmemektedir. Aynı şekilde kaynak tabanlı yaklaşıma göre de farklılık yaratmak ve rekabet ortamında başarılı olabilmek için teknoloji ile ilgili kaynaklar en önemli işletme kaynaklarından. Araştırma yapılan işletmelerde en yüksek ortalamaya sahip kaynak olarak teknolojik kaynakların önemsenmesine

rağmen etkisinin düşük çıkmasının nedeni, işletmelerin diğer lojistik faaliyetlerde de teknoloji kullanıldığının farkında olmamaları olarak açıklanabilir.

- Lojistik kaynaklar ile ilgili bir diğer çarpıcı sonuç “*Bilgi ve Yenilik Kaynakları*” ile ilgili kaynakların en düşük ortalama sahip olmasıdır. Bilgi ve yenilik kaynakları başlığı ile ele alınan kaynakların aynı zamanda hiçbir lojistik faaliyet üzerinde de etkili olmadığı belirlenmiştir. Tezde öne sürülen lojistik faaliyetlerin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi ancak bu faaliyetlerde yenilik, yaratıcılık yapılması ya da lojistik faaliyetler ile işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılacak ilk uygulamaların gerçekleştirilmesi ile olacaktır. Özellikle müşteri hizmetleri, müşteri ihtiyaçları, pazarlama gibi lojistik faaliyetler bu tür yeniliklerin uygulanabildiği faaliyetler olarak bu kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre de işletmeler rekabet edebilmek için kendilerini rakiplerinden farklı kılacak kaynaklara sahip olmalıdırlar. Ancak ülkemizde, lojistiğin önemi işletmeler tarafından son yıllarda anlaşılmış ve üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu nedenle, bilgi ve yenilik kaynakları ile ilgili kaynaklar, çalışma yapılan işletmeler tarafından lojistik faaliyetler ile ilişkilendirilememiş olabilir.
- Lojistik faaliyetler üzerinde en çok etkiye sahip olabileceği belirlenen lojistik kaynak “*Operasyonel Kaynaklar*” başlığı altındaki kaynaklar olarak tespit edilmiştir. Bu kaynakların özellikle “*Hizmetin Üretimi Ve Sunumu*” olarak adlandırılan lojistik faaliyetlerin tümünün üzerinde etkili olabileceğinin belirlenmesi de önemli bir bulgudur. Çünkü operasyonel kaynaklar ile ilgili kaynaklar gerçekten bir mal ya da hizmetin üretimi ve sunumu sırasında ihtiyaç duyulabilecek niteliktedir. Operasyonel kaynaklar ile ilgili kaynaklar alanyazında toplu olarak ele alınmamakla birlikte tek tek bakıldığında hizmet üretimi ve sunumu ile ilgili lojistik faaliyetlerde kullanıldıkları görülmektedir. Bu nedenle, araştırma sonucunda elde edilen bulgunun alanyazın ile de desteklendiği söylenebilir. Bu kaynağın altı lojistik faaliyet üzerinde etkili olabileceği sonucuna dayanılarak işletmelerin lojistik

faaliyetleri için en önemli kaynaklar oldukları ve sahip olunmaz ise faaliyetlerin yerine getirilmesinde problem yaşanabileceği söylenebilir. Etkisinin birden fazla lojistik faaliyet üzerinde olması nedeni ile “*Operasyonel Kaynaklar*” işletmelerin lojistik faaliyetleri üzerinde kaynak bağımlılığı yaratma etkisi ihtimali bulunmaktadır. Bu kaynaklara işletmelerin lojistik faaliyetler için sahip olması şarttır.

- “*Hizmetin Üretimi ve Sunumu*” ile ilgili lojistik faaliyetlerin alan yazın çalışmalarına bakıldığında “*Teknolojik Kaynaklar*” başlıklı lojistik kaynaklardan da etkilenmesi beklenmektedir. Örneğin ERP zincire bağlı otel işletmelerinin malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının nereden karşılanmasının uygun olacağının belirlenmesine yardımcı olan bir bilgisayar programıdır. Stok yönetimi faaliyetinde kullanılan tam zamanlı üretim ve satın alma programı ile küresel satın alma programları da yine bu teknolojilerdendir. Teknolojik kaynakların en yüksek ortalama ile otel işletmelerinin en çok sahip oldukları bir kaynak olmasına rağmen lojistik faaliyetlerden yalnızca birisinin üzerinde etkili çıkması araştırma yapılan işletmelerin bir hizmet işletmesi olarak emek-yoğun çalışmalarından kaynaklanmaktadır.
- Lojistik faaliyetler üzerinde bir diğer etkili olabileceği tahmin edilen kaynak “*İnsan Kaynakları*” dır. Araştırma sonucunda “*İnsan Kaynakları*” başlığı altındaki lojistik kaynakların “*Tedarik Faaliyetleri*” başlığı altındaki lojistik faaliyetlerin tümünü etkiliyor olması, başka bir çarpıcı bulgudur. Yapılan alan araştırmasına bağlı olarak bu kaynağın tüm faaliyetleri etkilemesi beklenirken sadece üç lojistik faaliyet üzerinde etkili olması beklenmeyen bir sonuçtur. Özellikle pazarlama ve müşteri hizmetleri bu kaynaktan en çok etkilenmesi beklenen lojistik faaliyetlerdir. Sonucun alan yazından farklı çıkmasının nedeni olarak otel işletmelerinde lojistikten sorumlu ayrı bir birimin ve yalnızca bu birimin işlerinde çalışan insan kaynaklarının bulunmaması gösterilebilir. “*Teknolojik Kaynaklar*” başlıklı kaynaklarında “*Tedarik Faaliyetleri*” ile ilgili lojistik faaliyetlerde etkili olması beklenirken, elde edilen bulgular bunu desteklememektedir. Bunun nedeni, otel işletmelerinin teknoloji olarak genellikle otomasyon programlarını

(FIDELLIO, OPERA gibi) kullanmaları ve bu programları da lojistik ile ilişkilendirememeleri olabilir. Bu sonuç, aynı zamanda otel işletmelerinin kendilerine özgü özelliklerinin olduğunu, dolayısıyla genel işletme çalışmalarında işlenen konuların oteller özelinde incelenmesiyle farklı sonuçlar elde edilebileceğini göstermektedir.

- Otellerin yıldız ve oda sayılarının lojistik kaynaklara sahip olunması konusunda herhangi bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Yıldız sayısı arttıkça ya da azaldıkça lojistik kaynaklara olan ihtiyaçta herhangi bir değişiklik olmamaktadır. Aynı şekilde, oda sayısının 10 ya da 100 olması fark etmeksizin lojistik faaliyetler gerçekleştirilmek zorunda olduğu için yine bu sayı ihtiyaç duyulan lojistik kaynakları etkilememektedir.

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir oteller kapsamında gerçekleştirilmiş ve sonuçlar bu çerçevede değerlendirilmiştir. Ayrıca, lojistik faaliyetler üzerinde etkili olabilecek lojistik kaynaklar belirlenmiş ancak bu kaynakların işletmelere yaratabilecekleri kaynak bağımlılığının nasıl giderileceği ile ilgili herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle, araştırmanın bir sonraki aşamasında belirlenen bu kaynakların kaynak bağımlılığı yaratma etkisinin azaltabilmesi için uygulanabilecek stratejilerin ortaya konulduğu başka bir çalışma yapılabilir. Bu çalışmada maliyetler çok kapsamlı bir araştırma konusu olduğu ve ayrıca uzmanlık istediği için lojistik maliyetlerle ilgili herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bir sonraki aşamada lojistik maliyetlerin toplam maliyetler ve karlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirilebilir. Özellikle lojistik maliyetleri etkileyen mutfak bölümü ve kat hizmetleri maliyetleri ayrı ayrı incelenebilir. İleri araştırmalarda özellikle yabancı zincir otellerin kendilerine bağlı başka ülkelerdeki zincir otellerdeki lojistik uygulamaları ile Türkiye’deki zincir otellerindeki lojistik uygulamaları arasında bir kıyaslamaya gidilebilir. Bu konuda yapılacak araştırmalarda, diğer sektörlerde (otomotiv, tekstil, sağlık gibi) lojistik kaynakların ne düzeyde olduğu ve lojistik faaliyetleri nasıl etkilediği incelenebilir. Buna ek olarak farklı sektörlerdeki işletmelerin lojistik

faaliyetleri ile sahip oldukları lojistik kaynaklarının karşılaştırıldığı bir çalışma yapılabilir.

Araştırma sonuçları zincir otel işletmelerinin çalışma kapsamında belirlenen lojistik faaliyetleri yerine getirdikleri ve bu faaliyetler için öngörülen lojistik kaynaklara genellikle sahip olduklarını göstermektedir. Ancak ülkemizde yeni yeni önemi anlaşılan lojistik faaliyetler konusunda otel işletmelerinin çok fazla bilgi sahibi olmadıkları belirlenmiştir. Ayrıca lojistik, otel işletmeleri tarafından bir rekabet aracı olarak görülmemekte yalnızca nakliyeden ibaret bir faaliyet olduğu düşünülmektedir. Oysaki lojistik faaliyetler, işletmeler tarafından bir sistem olarak ele alınmalıdır. Nakliye tezde de bahsedildiği gibi lojistik sistemde yerine getirilen lojistik faaliyetlerden sadece birisidir. Bu noktada otel işletmeleri yöneticilerine lojistik faaliyetleri rekabette kullanabilecekleri bir araç olarak görmeleri önerilebilir. Çünkü, lojistik faaliyetler iyi yönetildiğinde doğru ürünün, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru şekilde müşteriye akışı sağlanabilecektir. Lojistik faaliyetler yenilik ve yaratıcılığın uygulanabileceği faaliyetlerdendir. Bunun işletmeler tarafından anlaşılması ve yeşil lojistik gibi yeni uygulamalar ile lojistik faaliyetler sayesinde bir farklılık yaratılması önerilebilir.

Lojistik kaynaklar arasından lojistik faaliyetler üzerinde etki yaratma ihtimali olanları belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda **operasyonel kaynaklar**, **insan kaynakları** ve **teknolojik kaynakların** farklı lojistik kaynakları etkileme ihtimalinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işletmeler kaynak bağımlılığı yaratma ihtimali olan kaynaklarda dahil olmak üzere lojistik kaynakların büyük bir kısmına sahiptirler. Ancak işletmelerin özellikle **operasyonel kaynaklar** ile ilgili kaynaklara yeterli düzeyde sahip olmamaları durumunda bu kaynakların işletmelere kaynak bağımlılığı yaratma ihtimalleri bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin **operasyonel kaynaklar** başta olmak üzere **insan kaynakları** ve **teknolojik kaynaklar** altında toplanan kaynaklara sahip olmaları önemlidir. Kaynak tabanlı yaklaşım temel alındığında ise işletmelerin lojistik faaliyetlerini

farklı kılmlarına yardımcı olacak **teknolojik kaynaklar ve bilgi ve yenilik kaynakları** başlığı altındaki kaynakların işletme bulunması gereklidir.

Sonuç olarak, otel işletmeleri de üretim işletmelerinde olduğu gibi lojistik faaliyetleri yerine getirmektedirler. Örgüt içinde gerçekleştirilen her faaliyet gibi lojistik faaliyetler yerine getirilirken çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Faaliyetlerin kesintisiz olarak yerine getirilmesi için bu kaynakların istenilen zamanda, yerde ve miktarda bulunması önemlidir. Lojistik faaliyetlerin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi, için bu faaliyetlerin kesintisiz bir şekilde yerine getirilmesi şarttır. Ayrıca, lojistik faaliyetler diğer işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesini de etkilemektedir. Bu nedenle lojistik faaliyetlerde kullanılan lojistik kaynaklara sahip olmak gerekmektedir. Lojistik faaliyetler ve kaynaklar otel işletmeleri için diğer işletmelere göre daha fazla anlam ve önem taşımaktadır. Bunun temel nedeni, bir hizmet işletmesi olarak otellerde hizmetin üretildiği yerde tüketilmesidir. Bundan dolayı, otel işletmelerinin müşterilerine istedikleri şekilde ve rakiplerden daha etkin ve doğru zamanda hizmet sunabilmeleri için lojistik faaliyetlerin önemli olduklarının bilincine varmaları ve çalışma sonucunda belirlenen lojistik faaliyetlerde etkili olabilecek lojistik kaynaklara yatırım yapmaları gerekmektedir. Buna ek olarak, lojistik faaliyetlerin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için bu faaliyetlerde farklılık yaratılması önemli olmaktadır.

Ekler Listesi

	Sayfa
Ek 1. Anket Formu Ön Yazısı.....	125
Ek 2. Çalışmada Kullanılan Soru.....	126
Ek 3. Araştırmanın Pilot Çalışmasına Katılan 30 Otel İşletmesinin Adları ve Bulundukları İller Formu.....	130
Ek 4. I. Grup Sorular İçin KMO Değeri.....	131
Ek 5. Lojistik Kaynaklar İlişkin Döndürülmüş Faktör Yükleri Değerleri.....	131
Ek 6. Her Bir Lojistik Kaynak Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçlar.....	132
Ek 7. I. Grup İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	132
Ek 8. Lojistik Faaliyetlere İlişkin Döndürülmüş Faktör Yükleri Değerleri	132
Ek 9. II. Grup İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	133
Ek 10. III. Grup İçin Sıklık ve Yüzde Analizi Sonuçları.....	133
Ek 11. Lojistik Problemlere İlişkin Soruların Ortalama Değerleri.....	136

Ek 1.

Sayın İlgili,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalındaki Doktora Tez Çalışmam kapsamında “Kaynak Bağımlılığı Yaratmada Lojistik Kaynakların Etkisi: Zincir Otel İşletmeleri Örneği” konulu bir tez çalışması yürütmekteyim.

Çalışmamın amacı, zincir otel işletmelerinde lojistik faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek, bu faaliyetler tam ve zamanında yerine getirilirken kullanılan lojistik varlıklar ve yeteneklerden oluşan lojistik kaynakları ortaya koymak ve bu kaynaklar arasından faaliyetlerin tam olarak yerine getirilmesine engel olan ve bu nedenle kaynak bağımlılığı yaratan unsurları (kaynakları) tespit etmektir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar zincir otel işletmelerin hizmet sunumlarını sorunsuz yerine getirebilmeleri için gerekli olan lojistik faaliyetlerde ortaya çıkabilecek problemlerin öngörülüp ortadan kaldırılmasına ve bu yolla müşteri tatmininin artırılıp hizmet kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ekte yer alan anket soru formunda elde edilecek bilgilerin tez çalışması dışında kullanılması söz konusu değildir. İşletme ve kişi isimleri **KESİNLİKLE** açıklanmayacaktır.

Bu çalışmanın sektör-üniversite işbirliğine dönük bir örnek oluşturması dileği ile ayracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Bahar SUVACI
Danışman: Doç Dr. H. Zümrüt TONUS

ADRES:

Bahar SUVACI
Anadolu Üniversitesi
Eskişehir Meslek Yüksekokulu
Yunus Emre Kampüsü
26470-Eskişehir

Tel: 0222-3350580-3123
Faks: 0222-3358895-3100
E-mail: bsuvaci@anadolu.edu.tr

Ek 2.**ANKET FORMU****OTELİNİZİN ADI:**

I. Grup. Aşağıda işletmenizdeki lojistik varlık ve yetenekler ile ilgili ifadeler verilmiştir. Lütfen her birini 5 “Kesinlikle Katılıyorum”, 4 “Katılıyorum”, 3 “Ne Katılıyorum ne de katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 1 “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde değerlendirerek ilgili yere **X** işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1 Lojistik faaliyetleri yerine getirecek yeterli sayıda çalışanımız vardır	5	4	3	2	1
2 Çalışanlarımız lojistik faaliyetler konusunda gerekli niteliklere sahiptir	5	4	3	2	1
3 Lojistik faaliyetlerde çalışanlar arasında iş ilişkileri iyidir	5	4	3	2	1
4 Lojistik için gerekli teknolojiye (internet, tel, intranet vb.) sahibiz	5	4	3	2	1
5 Otelimizde otomasyon programları (FIDELIO, OPERA, vb.) kullanılmaktadır	5	4	3	2	1
6 Otelimizde yönetim bilgi sistemleri (ERP, depo yönetimi, nakliye yönetim, EDI, getiri yönetimi vb.) kullanılmaktadır	5	4	3	2	1
7 Lojistik işlemler için yeterli sayıda bilgisayarımız vardır	5	4	3	2	1
8 Otelimizde lojistik için kullanılan bilgisayar programları güncel programlardır	5	4	3	2	1
9 Lojistik faaliyetlerle ilgili yeterli bilgi toplanmaktadır	5	4	3	2	1
10 Lojistik faaliyetler ile ilgili tüm bilgiler tüm birimler tarafından paylaşılmaktadır	5	4	3	2	1
11 Lojistikle ilgili her türlü yeniliği takip ederiz	5	4	3	2	1
12 Lojistikle ilgili yenilikleri işletmemize adapte etmekteyiz / uyarlamaktayız	5	4	3	2	1
13 Lojistik faaliyetler için gerekli olan finansal kaynaklara sahibiz	5	4	3	2	1
14 Otelimiz tedarikçileri ile ilişkilerinde başarılıdır	5	4	3	2	1
15 Yeterli depolama alanlarımız vardır	5	4	3	2	1
16 Depolarımızda her türlü araç-gereç (taşıma araçları, dolaplar, raflar vb.) bulunmaktadır	5	4	3	2	1
17 Lojistik faaliyetlerimizde koordinasyon (mal tedariki, depolanması, nakliyesi gibi işlemlerin uyumlu olarak gerçekleştirilmesi) vardır	5	4	3	2	1
18 İşletmemizde lojistik faaliyetler takım çalışması ile desteklenmektedir	5	4	3	2	1
19 İşletmemizde teslimatlar hızlıdır	5	4	3	2	1
20 Lojistik kararlarda ilkleri uygulayan bir işletmeyiz	5	4	3	2	1
21 Yeni lojistik hizmetleri geliştirme (geri dönüşümlü malzemeler kullanma, müşteri emirlerini ana süreç olarak görme gibi) yeteneğine sahibiz	5	4	3	2	1
22 Lojistik çalışanları karşılaşılan problemleri en kısa sürede çözebilmektedir	5	4	3	2	1

II. Grup Aşağıda verilen lojistik faaliyetlerin işletmenizde **uygulanma sıklığını** 5-Çok Sık, 4- Sık, 3- Orta, 2- Az ve 1- Hiç olmak üzere işaretleyiniz?

	Çok sık	Sık	Orta	Az	Çok Az
1 Mal ve hizmet üretimi için malzeme ihtiyaçlarının belirlenmesi (Talep Yönetimi)	5	4	3	2	1
2 Sipariş geçilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi (Sipariş Yönetimi)	5	4	3	2	1
3 Malzeme satın alımlarının yapılması (Satın Alma)	5	4	3	2	1
4 Hem mal hem de insan taşımacılığının yapılması (Nakliye ve ulaştırma sistemleri)	5	4	3	2	1
5 Malzemelerin en uygun şartlarda depolanması (Depolama)	5	4	3	2	1
6 Depolardaki malların sınıflandırılması (Sınıflandırma)	5	4	3	2	1
7 Stok yönetiminin yapılması (Stok Yönetimi)	5	4	3	2	1
8 Müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üretiminin yapılması (Pazarlama)	5	4	3	2	1
9 Müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilmesi (Müşteri Hizmetleri)	5	4	3	2	1
10 Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi (Müşteri İhtiyaçları)	5	4	3	2	1

III. Grup Aşağıda lojistik faaliyetler sıralanmıştır. Bu faaliyetlerde problemler ile karşılaşma sıklığınızı 5-Çok Sık, 4- Sık, 3- Orta, 2- Az ve 1- Hiç şeklindeki ölçeğe göre değerlendiriniz.

Problem Yaşanan Faaliyetler	Çok sık	Sık	Orta	Az	Çok Az
1 Malzeme ihtiyaç tahminlerinin yapılması sırasında	5	4	3	2	1
2 Sipariş işleme sırasında	5	4	3	2	1
3 Satın alma sırasında	5	4	3	2	1
4 İşletmenin ihtiyaç duyduğu malların nakliyesi sırasında	5	4	3	2	1
5 Otel müşterilerinin taşınması sırasında	5	4	3	2	1
6 İşletmeye gelen malların depolanması sırasında	5	4	3	2	1
7 Depodaki malların doğru ve kolay erişime olanak sağlayacak şekilde sınıflandırılması sırasında	5	4	3	2	1
8 Yeterli seviyede stok bulundurma konusunda	5	4	3	2	1
9 Pazarlama faaliyetleri sırasında	5	4	3	2	1
10 Satış öncesi ve satış sonrası verilen müşteri hizmetlerinde	5	4	3	2	1
11 Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işletmeye uyarlanmasında	5	4	3	2	1

IV. Grup İşletmenizde aşağıda sıralanan bölümlerde lojistik faaliyetlerin **uygulanma sıklığını** 5-Çok Sık, 4- Sık, 3- Orta, 2- Az ve 1- Hiç şeklindeki ölçeğe göre değerlendiriniz.

Lojistik Faaliyetlerin Uygulandığı Bölümler	Çok sık	Sık	Orta	Az	Çok Az
Ön büro bölümü	5	4	3	2	1
Kat hizmetleri bölümü	5	4	3	2	1
Mutfak bölümü	5	4	3	2	1
Restoran bölümü	5	4	3	2	1

V. Grup Aşağıda **tedarik** problemleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen işletmenizde bu problemleri yaşama sıklığınızı 5-Çok sık, 4-Sık, 3-Orta, 2-Az ve 1-Hiç olmak üzere işaretleyiniz.

Tedarik Problemleri ile İlgili İfadeler	Çok sık	Sık	Orta	Az	Çok Az
Tedarikçilerin sık sık değiştirilmesi	5	4	3	2	1
Siparişlerimiz tam zamanında geçilmemesi	5	4	3	2	1
Siparişlerin gecikmesi	5	4	3	2	1
Talep tahminlerinin doğru yapılmaması	5	4	3	2	1
Satın alma bölümünden kaynaklanan problemlerin yaşanması	5	4	3	2	1
Yeterli finansal kaynağa sahip olmamak	5	4	3	2	1
Yeterli sayıda çalışanın olmaması	5	4	3	2	1
Yeterli sayıda deponun bulunmaması	5	4	3	2	1
Depolarda gerektiği gibi sınıflandırmanın yapılmaması	5	4	3	2	1
Depoların doğru alanlara yerleştirilmemiş olması	5	4	3	2	1
Lojistik koordinasyonun yetersiz olması	5	4	3	2	1
İletişim teknolojilerinin etkin kullanılmaması	5	4	3	2	1
Bilgi teknolojilerinin etkili kullanılmaması	5	4	3	2	1
Stok takibinin tam ve doğru yapılmaması	5	4	3	2	1
Gerekli bilgilerin zamanında elde edilmemesi	5	4	3	2	1
Otelin konumu nedeni ile nakliye problemlerinin yaşanması	5	4	3	2	1
Tedarikçi firmanın ürüne uygun (et, balık gibi) taşımacılık türünü seçmemesi	5	4	3	2	1
Müşteri ihtiyaçlarının tam ve doğru olarak belirlenmemesi	5	4	3	2	1
Müşteri ihtiyaçlarına uygun mal stokunun yapılmaması	5	4	3	2	1
ERP, depo yönetimi, EDI gibi yönetim bilgi sistemlerinin kullanılmaması	5	4	3	2	1

Otelinizin açık olduğu dönem:

() Yıllık () Sezonluk

Otelinizin çalışma şekli nedir?

(Bu soruda birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Tam pansiyon
 () Yarım pansiyon
 () Oda ve kahvaltı
 () Yalnızca oda
 () Her şey dahil

Lütfen aşağıdaki kutucuğa oteliniz ile ilgili bilgileri yazınız.

Otelinizin yıldız sayısı	
Otelinizin oda sayısı	
Otelinizin yatak sayısı	
Otelinizde çalışan sayısı	
Otelinizin kuruluş yılı	
Otelinizin faaliyet gösterdiği il	
Otelinizin geçen sezon doluluk oranı	

Oteldeki göreviniz nedir?

- ☐ Otel müdürü
☐ Otel müdür yardımcısı
☐ İşletme sahibi
☐ Satın alma sorumlusu
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz.....)

Kaç yıldır bu görevde çalışmaktasınız?

- ☐ 1 yıl ya da daha az
☐ 2-3 yıl
☐ 4-5 yıl
☐ 5 yıl ve üstü

Eğitim durumunuz nedir?

- ☐ İlkokul veya daha düşük
☐ Ortaokul
☐ Lise
☐ Üniversite (Önlisans veya Lisans)
☐ Lisansüstü (Yüksek lisans veya Doktora)

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz...

Ek 3.

Tablo 8. Araştırmanın Pilot Çalışmasına Katılan 30 Otel İşletmesinin Adları ve Bulundukları İller

	OTEL ADI	BULUNDUĞU İL
1	Doubletree By Hilton İstanbul Moda	İstanbul
2	Hilton Bodrum Türkbükü Resort & Spa	Muğla
3	Dedeman Rize	Rize
4	Limak Thermal Boutique Hotel	Yalova
5	Dedeman Ankara	Ankara
6	Dedeman Diyarbakır Hotel	Diyarbakır
7	Dedeman Konya Convention Center	Konya
8	Dedeman Otel Şanlıurfa	Şanlıurfa
9	Marina Vista	Muğla
10	Sunwing Resort&Spa Side East Beach	Antalya
11	Hilton Garden Inn İstanbul Golden Horn	İstanbul
12	Dedeman Zonguldak	Zonguldak
13	Dedeman Palandöken	Erzurum
14	Renaissance İstanbul	İstanbul
15	Aska Costa Holiday	Antalya
16	Kervansaray Lara	Antalya
17	JW Marriott Ankara	Ankara
18	Renaissance İzmir Hotel	İzmir
19	İstanbul Marriott Hotel Asia	İstanbul
20	Riu Kaya Belek	Antalya
21	Ankara HiltonSa	Ankara
22	Hilton Bursa Convention Center&Spa	Bursa
23	Hilton Garden Inn Kütahya	Kütahya
24	Hilton Garden Inn Şanlıurfa	Şanlıurfa
25	Hilton Garden Inn Mardin	Mardin
26	Crystal Tat Beach Golf Resort&Spa Belek	Antalya
27	Crystal Paraiso Verde Resort/Spa	Antalya
28	Rixos Premium Bodrum	Muğla
29	Crystal Palace Luxury Resort	Antalya
30	Hilton Garden Inn Konya	Konya

Ek. 4

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,915
Approx. Chi-Square		2794,712
Bartlett's Test of Sphericity	df	231
Sig.		,000

Ek 5.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
S1_s11	,776	,270	,156	,201
S1_s9	,759	,150	,221	,233
S1_s10	,740	,184	,195	,188
S1_s12	,719	,286	,219	,205
S1_s21	,705	,354	,200	,119
S1_s20	,704	,271	,086	,144
S1_s22	,686	,333	,157	,133
S1_s15	,235	,847	,106	,141
S1_s16	,263	,802	,080	,229
S1_s14	,232	,720	,396	,072
S1_s18	,398	,688	,126	,146
S1_s19	,404	,653	,214	,185
S1_s17	,402	,553	,384	,141
S1_s6	,235	,093	,783	,113
S1_s5	,021	,218	,764	,043
S1_s7	,271	,195	,668	,380
S1_s8	,349	,146	,623	,167
S1_s2	,358	,086	,070	,803
S1_s3	,208	,148	,239	,795
S1_s1	,135	,375	,173	,672

Ek 6.**I. Faktör için Güvenilirlik**

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	7

II. Faktör için Güvenilirlik

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	6

III. Faktör için Güvenilirlik

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	4

IV. Faktör için Güvenilirlik

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	3

Ek 7.**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	20

Ek 8.**Rotated Component Matrix^a**

	Component	
	1	2
S2_s9	,845	,232
S2_s6	,804	,311
S2_s10	,796	,311
S2_s5	,733	,388
S2_s7	,730	,304
S2_s8	,704	,046
S2_s2	,244	,878
S2_s1	,145	,840
S2_s3	,429	,739

Ek 9.**II. Grup Güvenilirlik**

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	9

Ek 10.**3. Grup Soru 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hiç	61	32,1	32,1	32,1
Az	66	34,7	34,7	66,8
Orta	33	17,4	17,4	84,2
Sık	22	11,6	11,6	95,8
Çok Sık	8	4,2	4,2	100,0
Total	190	100,0	100,0	

3. Grup Soru 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hiç	69	36,3	36,3	36,3
Az	57	30,0	30,0	66,3
Orta	38	20,0	20,0	86,3
Sık	19	10,0	10,0	96,3
Çok Sık	7	3,7	3,7	100,0
Total	190	100,0	100,0	

3. Grup Soru 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hiç	73	38,4	38,4	38,4
Az	59	31,1	31,1	69,5
Orta	32	16,8	16,8	86,3
Sık	17	8,9	8,9	95,3
Çok Sık	9	4,7	4,7	100,0
Total	190	100,0	100,0	

3. Grup Soru 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç	75	39,5	39,5
	Az	61	32,1	71,6
	Orta	32	16,8	88,4
	Sık	14	7,4	95,8
	Çok Sık	8	4,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0

3. Grup Soru 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç	108	56,8	56,8
	Az	48	25,3	82,1
	Orta	14	7,4	89,5
	Sık	11	5,8	95,3
	Çok Sık	9	4,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0

3. Grup Soru 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç	102	53,7	53,7
	Az	54	28,4	82,1
	Orta	12	6,3	88,4
	Sık	13	6,8	95,3
	Çok Sık	9	4,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0

3. Grup Soru 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç	110	57,9	57,9
	Az	40	21,1	78,9
	Orta	14	7,4	86,3
	Sık	13	6,8	93,2
	Çok Sık	13	6,8	100,0
	Total	190	100,0	100,0

3. Grup Soru 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç	88	46,3	46,3
	Az	56	29,5	75,8
	Orta	16	8,4	84,2
	Sık	17	8,9	93,2
	Çok Sık	13	6,8	100,0
	Total	190	100,0	

3. Grup Soru 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç	106	55,8	55,8
	Az	51	26,8	82,6
	Orta	9	4,7	87,4
	Sık	13	6,8	94,2
	Çok Sık	11	5,8	100,0
	Total	190	100,0	

3. Grup Soru 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç	103	54,2	54,2
	Az	47	24,7	78,9
	Orta	16	8,4	87,4
	Sık	12	6,3	93,7
	Çok Sık	12	6,3	100,0
	Total	190	100,0	

3. Grup Soru 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç	95	50,0	50,0
	Az	51	26,8	76,8
	Orta	18	9,5	86,3
	Sık	16	8,4	94,7
	Çok Sık	10	5,3	100,0
	Total	190	100,0	

3. Grup İçin Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S3_s1	190	1	5	2,21	1,140
S3_s2	190	1	5	2,15	1,131
S3_s3	190	1	5	2,11	1,154
S3_s4	190	1	5	2,05	1,114
S3_s5	190	1	5	1,76	1,118
S3_s6	190	1	5	1,81	1,126
S3_s7	190	1	5	1,84	1,234
S3_s8	190	1	5	2,01	1,237
S3_s9	190	1	5	1,80	1,169
S3_s10	190	1	5	1,86	1,198
S3_s11	190	1	5	1,92	1,186
Valid N (listwise)	190				

Ek 11. I. Grup 20 ifadenin faktör analizi sonuçları

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,576	47,878	47,878	9,576	47,878	47,878	4,805	24,027	24,027
2	1,523	7,617	55,495	1,523	7,617	55,495	3,891	19,455	43,482
3	1,443	7,217	62,712	1,443	7,217	62,712	2,740	13,698	57,180
4	1,185	5,924	68,636	1,185	5,924	68,636	2,291	11,456	68,636
5	,876	4,382	73,017						
6	,699	3,495	76,513						
7	,606	3,031	79,544						
8	,509	2,546	82,089						
9	,495	2,477	84,566						
10	,453	2,263	86,830						
11	,373	1,865	88,695						
12	,357	1,786	90,481						
13	,345	1,727	92,208						
14	,315	1,574	93,782						
15	,287	1,433	95,216						
16	,251	1,254	96,469						
17	,221	1,107	97,576						
18	,205	1,024	98,600						
19	,143	,717	99,317						
20	,137	,683	100,000						

Kaynakça

- Acar, A.Z. ve Zehir, C. (2009). Rekabet avantajı yaratmada lojistik yeteneklerin rolü ve işletme performansına etkileri. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 'inde sunulan bildiri. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Acar, Z. (2010), Lojistik yeteneklerin, strateji-performans ilişkisi üzerindeki rolü: KOBİ'ler üzerinde bir saha araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.24, S.4, s.1-21.
- Akbulut, Y. (2010), *Sosyal bilimlerde spss uygulamaları: sık kullanılan istatistiksel analizler ve açıklamalı spss çözümleri*. İstanbul: İdeal Yayıncılık.
- Akdede, S.C. ve Turan, A.H. (2008). Bilişim sistemlerinin KOBİ'lerin performansına etkileri: kaynak temelli yaklaşım ile Denizli ilinde ampirik bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 63(4). s.1-28.
- Akgül, V. (2008), *Otel işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanılması ve karşılaşılan sorunlar: Akdeniz bölgesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, SBE.
- Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1): <http://www.isguc.org> (Erişim: 12.12.2012).
- Akoğlan Kozak, M. (2009), *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M, Azaltun, M., Çetinel, F.G., Denizler, D., Maviş, F., Ahıpaşaoğlu, H. S., Emeksiz, M. Ve Albek, E.A. (2012). *Otel işletmeciliğinde destek hizmetleri*. (Ed: P. G. Çakır). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları

- Akoğlan Kozak N, M., Sarışık, M., Özeli Ç.H., Çeltek, E., Özölke, F., Güçlü Nergis, H., Kurgun, H., Azaltun, M., Emir, O. (2012). *Otel işletmeciliği*. (Ed: M. Akoğlan Kozak). Ankara: Detay Yayıncılık
- Aksoy, A. ve Kaplan, M. (2005), Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi Ve Bir Uygulama, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1): 133-154.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm işletmeciliği ve yönetimi*. Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset San.
- Aktaş, M. ve Aksatan, G. (2012). Küçük konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi: Alaçatı örmeği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. C.23. S.2. s: 233-247.
- Akyüz, S. (2008). *Çok uluslu otel işletmelerinde verimlilik anlayışı: İstanbul örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, SBE.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Alvarez,M.J., Jaca, C., Viles, E. ve Colomer, A. (2012). Quality management in hotels in basque country. *International Journal of Quality and Service Sciences*, V.4, N.1, pp.51-60, DOI 10.1108/17566691211219724.
- Amstel, M.J.P. ve Verstegen, M.F.G.M. (1991), Development of a total logistics concept: a method for improving logistics management. *The International Journal of Logistics Management*., Vol.2, No.2, pp.63-73

- Andaç, F. (2004), *Turizm hukuku: Türk turizm politikası, Türk turizm kaynakları uluslararası turizm anlaşmaları ve turizmi teşvik tedbirleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Anderson, M.G ve Katz, P.B. (1998). Strategic sourcing. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.9, No.1, pp. 1-13.
- Apparicio, R.S. (2009). *Exploring the influence of resource dependence on organizational autonomy: a case study a human service organization in new york city*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Minneapolis: Capella University.
- Armitstead, M. (2004). Hotel management and operations options: intellectual capital versus financial capital. *Journal of Retail&Leisure Property*. V.3, N.4, pp.299-306.
- Aslan, S. ve Karavaizoğlu, S.N. (2009). Maliyet tabanlı lojistik yönetimi. *Marmara Üniversitesi SBE Dergisi*. V.32, Issue.8, pp.61-71, ISSN 1300-0845.
- Aydın, S.Z., (2007), *Tedarik zinciri yönetiminde stratejik ittifak olarak üçüncü parti lojistik*. Isparta: Fakülte Kitabevi Yayın Dağıtım.
- Babacan, M. (2003). Lojistik sektörünün ülkemizdeki gelişimi ve rekabet vizyonu. *Ege Akademik Bakış*. Cilt:3, Sayı:12, s.8-15.
- Baines, T. ve Kay, G. (2002). Manufacturing sourcing practices and relationship. *The International Management of Logistics Management*. Vol.13, No.2, pp.101-113.
- Ballou, R.H. (2004). *Business logistics/supply chain management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Bartol, K.M. ve Martin, D.C. (1988). Influences on managerial pay allocations: a dependency perspective. *Personnel Psychology*. Vol.41, pp.361-78.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Baudin, M. (2004). *Lean logistics: the nuts and bolts of delivering materials and goods*. New York: Productivity Press.
- Bayramoğlu, G. (2010). Kaynak tabanlı yönetim modelinin rekabetçi üstünlükler açısından incelenmesi ve TUSAŞ, Ford Otosan, Graham ve Toprak Seramik işletmelerinde niteliksel bir inceleme. *Ekonomik Yaklaşım*.19(67). s. 59-78.
- Bertan, S. (2009). Otel işletmelerinde yönetim aracı olarak kurumsal karne. *Journal of Yaşar University*. V.4, N.16, s.2525-2538.
- Bouncken, R.B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism*. V.3, N.3-4, pp.25-59.
- Böke, K., Başbüyük, O., Büker, H., Demir, İ., Demir, O.Ö., Demir, S., Demirci, S., Dolu, O., Durna, T., Gürer, C., Karakuş, Ö., Köksal, T., Köseli, M., Özdoğan, A. Ve Sevinç, B. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (İkinci Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Biçer, S. (2001). *Sanayi işletmelerinde stratejik üretim lojistiği ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE.
- Bilginer, N. Ve Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin lojistik faaliyetlerin rekabetçi perspektifte değerlendirilmesi: üretim işletmeleri üzerine bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*. Vol.7, No.2. s.629-44.

- Bilgisu, İ.B. (2007). *Sanayi işletmelerinde lojistik faaliyetlerin yönetimi ve lojistik stratejiler: sarar hazır giyim şirketinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, SBE.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Denizli: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.
- Bowersox, J.D., Closs, D.J. ve Cooper, M.B., (2007). *Supply chain logistics management*. New York: McGraw Hill.
- Boylu, Y. Ve Tuncer, A. (2008). Konaklama işletmelerinin yönetim yapılarının web tabanlı pazarlama faaliyetlerine etkisi üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl:7, Sayı:13, Bahar, s.11-30.
- Buckman, R. (2004). *Building a knowledge-driven organization*, U.S.A., McGraw-Hill Companies Pub.
- Casciaro, T. ve Piskorski,M.J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory *Administrative Science Quarterly*. Vol.50, No.2 (June 2005), pp.167-199.
- Cengiz, F. (2007). *Lojistik bilgi sistemlerinin, işletme performansı üzerinde etkisi ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, SBE
- Chang, Y.S. ve Oh, C.H. (2010). *Green logistics management. unique radio innovation for the 21st century*, pp. 353 – 365, ISBN 9783642034619.
- Chathoth, P.K. (2007). The impact of information technology on hotel operations, service management and transaction costs: a conceptual framework for full-service hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*. V.26, Issue.2, pp.395-408.

- Chen, S-G. (2012). Fuzzy-Scorecard based logistics management in robust scm. *Computers and Industrial Engeneering*. V.62, pp.740-745.
- Closs D. J. ve Xu K, (2000). Logistics information technology practise in manufacturing and merchandising firms: an international benchmarking study versus world class logistics firms. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol:30, No:10.
- Cooper, M.C. ve Ellram, L.M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.4, No.2, pp.13-24.
- Cooper, M.C., Douglas, M.L. ve Pagh, J.D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.8, No.1, pp.1-14.
- Corcoran, D. (2003). *The applicability of resource dependence theory and institutional theory to voluntary, beyond compliance occupational health and safety programs*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. California: Touro University International.
- Craighead, C.W., Hanna, J.B. ve Gibson, B.J. (2007). Research approaches in logistics: trends and alternative future directions. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.18, No.1, pp.22-40.
- Croxton, K.L, Garcia-Dastugue, S.J. ve Lambert, .M. (2001). The supply chain processes. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.1, No.2, pp.13-36.

- Çakıcı, A.C., Akoğlan Kozak, M., Azaltun, M., Sökmen, A. ve Sarıışık, M., (2002), *Otel işletmeciliği*. (Ed: N. Kozak). Ankara, Detay Yayıncılık).
- Çakırlar, H., (2009). *İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı: trakya bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi, SBE.
- Çalışkan, A., (2007). *Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan cumhuriyetindeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE.
- Çam, M. (2009). Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolünün önemi ve Akdeniz bölgesindeki konaklama işletmelerinde bir anket çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.6, S.11, s.503-524.
- Çancı, M. Ve Erdal, M. (2003). *Lojistik yönetimi*. İstanbul: UTİKAD Yayınları.
- Çiftçi, Y. ve Koroğlu, Ç. (2008). Otel işletmelerinde yiyecek içecek maliyet kontrol yöntemlerinin incelenmesi (Marmaris ilçesi örneği). *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl: 8, Sayı: 19, ss.33-42.
- Damme, D.A. ve Amstel, M.J.P. (1996). Outsourcing logistics management activities. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.7, No.2, pp.85-95.
- Das, A. Ve Handfield, R.B. (1997). Just-In-Time and logistics in global sourcing: an emprical study. *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*. Vol.27, No.3/4, pp.244-259.
- Demirkan, V. (1992). *Zincir otel işletmeciliğinin gelişimi, konaklama sektörünün gelişmesindeki rolü ve etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, SBE.

- Doğdubey, M. (2006). Büyük ölçekli otellerdeki yiyecek-içecek departmanlarının üretim kayıplarını önlemeye yönelik olarak üretim planlaması ve kontrol sistemlerinin uygulanabilirliği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m4.pdf.
- Dölek, A. (1999). *Mevzuat ışığında dış ticaret işlemleri ve piyasa uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım. ISBN: 975-486-808-6.
- Drucker, P. (1993). (Çev. Fikret ÜÇCAN). *Gelecek için yönetim*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Altıncı Baskı).
- Ellram, L.M. ve Krause, D.R. (1994). Supplier partnership in manufacturing versus non-manufacturing firms. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.5, No.1, pp.43-55.
- Emeksiz, M. (2007). Küçük otel işletmeleri ve çevre yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* C.10, S.18, s.141-156.
- Emeksiz, M., Yolal, M., Acar Gürel, D., Kozak Akoğlan, M. (2012). *Otel işletmelerinde konaklama hizmetleri*. (Ed. D. Acar Gürel). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Emir, O. (2010). Otel işletmelerinin pazarkanmasında seyahat acentelerinin rolü: Otel işletmeleri tarafından bir değerlendirme. *Ege Akademik Bakış*. C.10. S.4. ss: 1245-1256.
- Emir, O., Kılıç, G. Ve Pelit, E. (2010). Üç yıldızlı otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. C,15, S.3, s.291-310.

- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C. 7, Sayı:11, s.35-54.
- Erdinç, S.B. (2008). Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetiminin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. C.X, S.II, s.223-236.
- Erol, Y. ve İnce, A.R. (2012). Rekabette pozisyon okulu düşüncesi ve kaynak tabanlı görüşün karşılaştırılması. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*. 13(1). s.97-114.
- Fawcett, S.E., Stanley, L.L. ve Smith, S.R. (1997). Developing a logistics capability to improve the performance of international operations. *Journal of Business Logistics*. 18(2), pp. 101-27.
- Fawcett, S.E. ve Birou, L.M. (1992). Exploring the logistics interface between global and JIT sourcing. *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*. Vol.22, No.1, pp.3-12.
- Festervand, T.A. ve Meinert, D.B (1992). Purchasing Intelligence Sysytems In Small Manufacturing Firms: Present Status and Future Directions. *International Journal of The Logistics Management*. Vol.3, No.1, pp.37-45.
- Fink, R.C., Edelman, L.F., Hatten, K.J. ve James, W.L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*. V.15, No.3, pp.497-529.
- Forgacs, G. (2003). Brand asset equilibrium in hotel management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. V. 15, N.6, pp.340-42.
- Genç, R. (2009). *Lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin yöntem ve kavramları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Gerlagha, R. ve Liskib, M. (2011). Strategic resource dependence. *Journal of Economic Theory*. V.146, Issue.2, pp.699-727.
- Gill, M., Moon, C., Seaman,P. ve Turbin, V. (2002). Security management and crime in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. V.14, N.2, pp.58-64.
- Gilley, K.M. ve Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*. Vol.26, No.4.
- Gourdin, K.N. (2006), *Global logistics management: a competitive advantage for the 21st century*. America, Blackwell Publishing.
- Göran, Persson, (1991). Achieving competitiveness through logistics. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 2, N.1, pp.1-11.
- Görçün, Ö.F. (2010). *Örnek olay ve uygulamalarla tedarik zinciri yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Groves, G. ve Valsamakis, V. (1998). Supplier-customer relationships and company performance. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.9, No.2, pp.51-63.
- Guinipero, L.C. ve Brand, R.R. (1996). Purchising role in supply chain management. *The International Journal of Logisitcs Management*. Vol. 7, No.1, pp.29-37.
- Gutierrez,J.S., Cortes, J.G. ve Barrera, M.O. (2009). Effects of stakeholders in knowledge management in hotel endustry in guadalajara, mexico. *Competition Forum*. V.7, N.1, pp.176-180.

- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Güz 2006, C.4, N.4, s.351-371.
- Gün, D. (2007). *Hava kargo pazarının lojistik açıdan değerlendirilmesi ve Türkiye için durum analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Gürdal, S. (2006). *Türkiye lojistik sektörü altyapı analizi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Gürol, Y. (2005). *Örgüt teorisi olarak kurumsallaşma*. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Halldorsson A. ve Skjøtt-Larsen, T. (2004). Developing logistics competencies through third party logistics relationships. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.24, No.2, pp.192-206.
- Hair, J.F. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. (7th Edition). Upper Saddle River N.J: Prentice Hall.
- Harrison, A. ve Hoek, R. (2008) *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*. England: Pearson Education Limited.
- Helbergh, R.B. ve Engh, M.M.O. (1990). Buyer-seller relations: improving the effectiveness of materials supply. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.1, No.1, pp.36-43.
- Helfat, C.E. ve Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 24. pp. 997-1010. DOI: 10.1002/smj.332.
- Hillman, A.M., Withers, M.C ve Collins, B.J. (2009). Resource dependence theory: a review. *Journal of Management*. V.35, N.6, pp.1404-1427.

- Hoşcan, Y., Oktal, Ö., Hepkul, A., Kağnıcıoğlu, H. ve Sevim, A. (2007). *Yönetim bilgi sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.
- Hugos, M. (2006). *Essentials of supply chain management*. America: John Wiley & Sons, Inc.
- Ivanaj, V. ve Masson Franzil, Y. (2006). Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective. *XV. Conference International de Management Strategique*, Annecy/ Geneve 13-16 Juin 2006, p.1-25.
- İplik, F.N., (2008). *Uluslararası stratejik işbirlikleri: türkiye’de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- İslamoğlu, A. H. (2000). *Pazarlama yönetimi: stratejik ve global yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları, 2. Baskı.
- Javalgi, R. Ve Ramsey, r. (2000). Strategic issues of e-commerce as an alternative global distribution system. *International Marketing Review*, Vol.18, No.4, pp.376-391.
- Jogaratham, G. ve Tse, E.C. (2004). The entrepreneurial approach to hotel operations. *Cornell Hospitality Quarterly*. V.45, N.3, pp.248-59.

- Johnson, Jr., B. L. (1995). Resource dependence theory: a political economy model of organizations. *Education Resource Information Center (ERIC)*. Record Details - ED387871
- Johnson, Jr., B. L. (1998). Resource dependence theory: a political economy model of organizations. *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*. Vol.4, pp.1969-1974.
- Joyce, W.B. (2006). Accounting, purchasing and supply chain management. *Supply Chain Managemen: An International Journal*. V.11, N.3, pp.202-207.
- Kampstra, R.P., Ashayeri, J. ve Gattorna, J.L. (2006). Realities of supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*, Vol.17, No.3, pp.312-330.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S. (1984). Attractive quality must-be quality. *The Journal of The Japanese Society For Quality Control*, 14(2):39-48.
- Karacaoğlu, K. (2006). İşletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen öğelerin endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına göre belirlenmesi: Kayseri ilinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 10(2), s.1-22.
- Karalar, R. (2005). *Genel işletme*. Eskişehir: Yorum Matbaası.
- Kasımoğlu, M., (2002). İş ekolojisinin yeni paradigması. *Marmara Üniversitesi SBE Hakemli Dergisi Öneri*, Sayı:17, Cilt:5, Yıl:8, İstanbul.
- Kasilingam, R.G. (1998). *Logistics and transportation: design and planning*. london: Kluwer Academic Publishers.

- Kaya, E.Ü. (2009). İşletmelerde Toplam Kalite Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. C.11, S.1., ISSN: 1303-2860.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama işletmeciliğinde stratejik yönetim süreci: kavramsal bir yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(18), s.27-35.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet gücü perspektifinde lojistik faaliyetlerde performans geliştirme*. İstanbul: Altınoluk Yayın Sanayi.
- Kazançoğlu, Y. (2008). *Lojistik yönetimi sürecinde tedarikçi seçimi ve performans değerlendirilmesinin yöneylem araştırması teknikleri ile gerçekleştirilmesi: ahp (analitik hiyerarşik süreç) ve dea (veri zarflama analizi)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.
- Kee-Hung, L. ve Cheng, T.C.E., (2009). *Just-in-time logistics*. Burlington: Gower Publishing.
- Keller, S.B. ve Ozment, J. (2009). Research on personnel issues published in leading logistics journals: what we know and don't know. *The International Journal of Logistics Management*. Vol.20, No.3, p.378-407.
- Kenneth, W.G. ve Inman, R.A. (2006). Does implementation of a jit-with- customers strategy change an organization's structure. *Industrial Management&Data Systems*, Vol.106, No.8, pp.1077-1094.
- Keskin, M.H. (2009). *Lojistik: tedarik zinciri yönetimi (geçmişi, değişimi, bugünü, geleceği)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keskin, M.H. (2011). *Kavramlar, Prensipler, Uygulamalar Lojistik El Kitabı: Küresel Tedarik Zinciri Pratikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Kılıç, B. ve Eleren, A. (2010). Termal otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.15, S.3, s.119-142.
- Kıngır, S. (2006). Bir hizmet işletmesi olarak beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetsel sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. S.15, s.457-481.
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V. 7, N.6, pp.3-8.
- Koban, E. ve Yıldırım Keser, H. (2008). *Dış ticarete lojistik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Koban, E. ve Yıldırım Keser, H. (2010). *Dış ticarete lojistik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kobu, Bülent, (1998). *Üretim yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Avcıol Basım.
- Kooser, A.C. (2008). Tracking inventory. *Restaurant Business*. ISSN 0097-8043, 07/2008, Volume 107, Issue 7, p. 14.
- Kordel, Z. (2008). Logistics in tourism and recreation. *GeoJournal of Tourism and Geosite.*, Vol.2, No.2, Y.1, pp.137-139.
- Kutanis, R.O., Mesci, M., Çömlekçi, İ. Ve Şahin, Ö., (2012). Investigating hotel employee involvement in strategic human resources management. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, V.7, N. 1, Spring-Summer 2012, pp. 117-134, UDC: 338.48+640(050)

- Küçük, O. ve Ecer, F. (2008). İmalatçı işletmelerde uygun tedarikçi seçimi: analitik hiyerarşi yöntemi ile bir kobi uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.22, Sayı.2, s.3.
- Küçük, O. (2011). *Lojistik ilkeleri ve yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kwiecinski, M. (2010). Security management in hotel buildings. *Tourism and Hospitality Managemet. Conference Proceedings*. pp.464-472.
- La, K.V. (2005). *Customer loyalty in web-based retailing*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Australia: Royal Melbourne Institute of Technology University.
- Lai; J.H.K. ve Yik, F.W.H. (2008). Benchmarking operation and maintenance costs of luxury hotels. *Journal of Facilities Management*. V.6(4). pp.279-289.
- LaLonde, J.B. ve Pohlen, T.L. (1996). Issues in supply chain costing. *The International Journal of Logistics Management*. V.7, N.1, pp.1-12.
- Lambert, D.M. ve Stock, J.R. (1993). *Strategic logistics management*. Irwin, Boston: McGraw-Hill.
- Lambert, D.M. ve Burduroğlu, R. (2000). Measuring and selling the value of logistics. *International Journal of Logistics Management*. 11(1). pp.1-17
- Larsen, T.S. (1999). Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics. *The International Journal of Logistics Management*. V.10(2). pp.41-54.
- Leenders, M.R. ve Fearon, H.E., (2000). *Purchasing and supply management*. New York: McGraw-Hill Bock Co.

- Lu, C.S. ve Yang, C.C (2006) Evaluating key logistics capabilities for international distribution center operators in Taiwan, *Transportational Journal*, 45, ss.9-27.
- Lummus, R.R. ve Vokurka, R.J.. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management&Data Systems*. V.99(1). p.18-30.
- Macedo, I. M. Ve Pinho, J.C. (2004). The realtionship between resource dependence and market orientation. *European Journal of Marketing*. V.40(5/6). pp.533-553.
- Mangan, J. (2005). Management development and the supply chain manager of the future. *The International Journal of Logistics Management*. V.16(2). pp.178-191.
- Markus, M. (2002). *Logistik: mit übungsaufgaben und lösungen*. Köln: WRW-Verlag, ISBN 3-927-250-66-X.
- March, L. ve Fugazi, R. (2002). Applications of business process redesign in hotel daily operations: the impact of redesigning airport van pickup process on hotel customer satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism*. V.3(1-2). pp.19-33.
- Martin, W. (2002). Outgrowing resource dependence: theory and evidence. *Development Research Group in World Bank*. pp.1-44.
- Maviş, F. (2006). *Otel yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Maviş, F. ve Güçlü Nergiz, H, (2011). “*Otel Yönetimi*”. (Ed: M. Akoğlan Kozak). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları

- Meade, L. ve Sarkis, J. (2002). A conceptual model for selecting and evaluating third-party reverse logistics providers. *Supply Chain Management: An International Journal*. V.7(5). pp.283-95.
- Mentzer, J.T., Min, S. ve Bobbitt, L.M. (2004). Toward unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*. V.34(8). pp.606-627.
- Meydan, C.H. (2011). *Kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, örgütsel ağ ve yeni kurumsal kuram ile örgütlerin ittifak oluşturma sebepleri üzerine bir inceleme*. Savunma Bilimleri Dergisi, C.9, S.2. s.17-40. <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=15173>
- Mizruchi, M. S. ve Mina Y., (2002). *Interorganizational power and dependence, baum j.a.c., der*. Oxford: Blackwell, 599-620.
- Morash, E.A. Droge, C.J.M. ve Vickery S.K. (1996). Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success. *Journal of Business Logistics*. 17(1), ss.1-22.
- Mudambi, R. ve Pedersen, T. (2007). Agency Theory and resource dependency theory: complementary explanations for subsidiary power in multinational corporations. *SMG Working Paper*. March. No. 5/2007, ISBN: 978-87-91815-04-1.
- Naim, M.M ve Towill, D.R. (1994). Establishing a framework for effective materials logistics management. *International Journal of Logistics Management*. V.5(1). pp.81-88.
- Naktiyok, N. Ve Karabey, C.N (2007). İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62(4). s. 203-25. DOI: 10.1501/SBFder_0000002099.

- Narayana, B.V.L. (2012). Resource dependency theory: renaissance and extensions-a conceptual basis. *Social Science Research Network*. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2015273>.
- Nemati, A.R., Bhatti, A.M., Maqsal, M., Mansoor, M., ve Naveed, F. (2010). Impact of resource based view and resource dependency theory on strategic decision making. *International Journal of Business Management*. V.5(12). pp.110-15. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.
- Ngai, EWT., Leung, TKP., Wong, YH., Lee, MCM., Chai, PYF., ve Choi, YS. (2012). Design and development of a context-aware decision support system for real-time accident handling in logistics. *Decision Support Systems*. ISSN 0167-9236, V.52(4). pp. 816 – 827.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Olavarrieta, S. ve Ellinger, A.E. (1997). Resource-based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol.27. No.9/10. pp.559-87.
- Olalı, H. Ve Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özalp, İ., Suvacı, B. ve Tonus, H.Z. (2010). A new approach in logistics management: just in time logistics (JIT-L). *International Journal of Business and Management Studies*. V.2(1), pp.37-46, ISSN: 1309-8047 (Online).
- Özcan, S. (2008). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde lojistik yönetimin önemi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.5, S.10, s.275-300.

- Özceylan, E. (2010). A decision support system to compare the transportation modes in logistics. *International Journal of Lean Thinking*. V.1(1). pp.58-83. ISSN 2146-0337, 06/2010
- Özdemir, A.İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. S:23. Temmuz-Aralık. s.87-96.
- Özdemir, E. ve Akpınar, A.T. (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde alanya'daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. V.3, 2002/2, s. 85-105.
- Özer, M. (2008). Improving the accuracy of expert predictions of the future success of new internet services. *European Journal of Operational Research*. V.18(3). pp.1085-1099.
- Özgener, Ş. Ve İraz, R. (2006). Customer relationship management in small–medium enterprises:the case of turkish tourism industry. *Tourism Management*. V.27. pp.1356-1363.
- Öztürk, İ. (2009). *Konaklama işletmelerinde iç ve dış müşteri tatmininin ilişkisel pazarlama bağlamında incelenmesi: zincir otel işletmesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin arttırılmasında işgören eğitiminin yeri ve önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, N.1. s.121-140.

- Paraskevas, A. (2001). Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13(5). pp. 251-258.
- Pelit, E. (2011). Otel işletmelerinde operasyonel risk yönetimi: ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*. V.2(2). pp.117-137.
- Persson, G. (1991). Achieving competitiveness through logistics. *The International Journal of Logistics Management*. V.2(1). pp.1-11.
- Phan, D.D. (2002). E-business success at intel: an organization ekology and resource dependence perspective. *Industrial Management & Data Systems*. V.102(4). pp.211-217.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (2003). *External control of organizations: a resource dependence perspective*. CA: Stanford University Press.
- Pirtini, S. (2004). Dijital ortamda lojistik yönetiminin yeni kuralları ve ilişkisel lojistik modelinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı.16, No.1, s.157-168.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Pucciani, K.K. ve Murphy, H.C. (2011). An investigation of data management and property management systems in hotels. *Tourism and Hospitality Management*. V.17(1). pp.101-114.

- Ramdeen, C. Santos, J. ve Chatfield, H.K. (2007). Measuring the cost of quality in a hotel restaurant operation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. V.19(4). pp.286-295, DOI 10.1108/09596110710747625.
- Rodriguez, T.F.E. ve Robaina V.P. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in canary islands. *Hospitality Management*. V.23. 287-306.
- Rodriguez, T.F.E. ve Taylor, J.S. (2006). The perceived influence of centralising operations in chain hotels. *Tourism and Hospitality Research*. V. 6. pp.251-266. doi: 10.1057/palgrave.thr.6050022.
- Rus, V.R. ve Toader, V. (2008). Business intelligence for hotel's management performance. *International Journal of Business Research*. V.8(4). pp.150-154.
- Rutner, S.M. ve Langley, C.J. (2000). Logistics value: definition, process and measurement. *The International Journal of Logistics Management*, V.11(2). pp.73-81.
- Salleh, A.L. ve Dali, A. (2009). Third party logistics service providers and logistics outsourcing in malaysia. *The Business Review*. Cambridge. V.13(1). Summer. pp.264-272.
- Sargut, A. S., Özen, Ş., Gökşen, N., Oğuz, F., Önder, Ç., Üsdiken, B. Ve Yıldırım, E. (2010) *Örgüt kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Schulz, S.F. ve Heigh, I. (2009). Logistics performance management in action within a humanitarian organization. *Management Research News*. V.32(11). pp.1038-1049.

- Schwalb, P.G., Leavitt, R.M., Barbuto Jr, J. E., ve Millard, M. (2011). Jenny jan's dilemma: applying the principles of resource dependence theory to vendor selection negotiations. *Oragnizational Management Journal*, V.8(1). pp.31-40.
- See, W.B. (2007). Wireless technologies for logistic distribution process. *Journal of Manufacturing Technology Management*. V.18(7). pp.876-888.
- Sheppard, J.P. (1995). A resource dependence approach to organizational failure. *Social Science Research*. V.24. p.28-62.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*. V.24(3). pp.391-413.
- Siguaw, J.A. ve Enz, C.A. (1999). Best practices hotel operations. *Cornell Hospitality Quarterly*. V.40(6). pp.42-53.
- Singh,P.J., Power, D. ve Chuong, S.C. (2011). A resource dependency theory perspective of iso 9000 in managing organizational environment. *Journal of Operations Management*. V.29. Issue.1-2. pp.49-64.
- Slater, F. S. ve Narver, C.J. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Academy of Marketing Science*. V. 28. N.1. pp.120-127.
- Sofyalıoğlu, Ç. Ve Tunail, İ. (2012). Kano modelinin kalite fonksiyon göçerimi planlama matrisinde kullanımı. *Ege Akademik Bakış*. C.12, S.1, s.127-137.
- Song, J. (2007). *Game theoretic revenue management models for hotel room inventory control*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kanada: McMaster Üniversitesi.

- Stank, T.P., Daugherty, P.J. ve Gustin, C.M. (1994). Organizational structure: influence on logistics integration, costs, and information system performance. *The International Journal of Logistics Management*. V.5(2). pp.41-51.
- Stank, T.P., Daugherty, P.J. ve Ellinger, A.E. (1996). Information exchange, responsiveness and logistics provider performance. *The International Journal of Logistics Management*. V.7(2). pp.43-57.
- Straub, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. (Çev: Savaş Şenel) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Sürücü, R. ve Pirli, Y. (2003). *Lojistikte insan kaynakları uygulamaları*. International Logistics Congress June 2003 Proceedings. İstanbul: Uğur Eğitim Yayıncılık, ISBN 975-6437-06-5.
- Svensson, G. (2001). The impact of outsourcing on inbound logistics flows. *The International Journal of Logistics Management*. V.12(1). pp.21-35.
- Svensson, G. (2003). Sub-Contractor and customer sourcing and the occurrence of disturbances in firm' inbound and outbound logistics flows. *Supply Chain Management: An International Journal*. V.8(1). pp.41-56.
- Şahin, Ö. (2001). *Konaklama işletmelerinde tedarik: yiyecek-içecek tedariki üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi SBE.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Talluri, S., (2000). An IT/IS acquisition and justification model for supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. V.30(3/4).
- Temeloğlu, M.H. (2008). *Müşteri beklentilerine odaklı ürün ve hizmet tasarımının geliştirilmesine yönelik bir sistem önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Ana bilim Dalı.
- Tracy, M., Lim, J.S. ve Vonderembse, M.A. (2005). The impact of supply-chain management capabilities on business performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. 10(3), pp. 179-91.
- Tremblay, M., Cote, J. Ve Balkin, D. B. (2003). Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories. *Journal of Management Studies*. Vol.40. Issue.7. pp.1651-82.
- Turaboğlu, T. (2011). *İşletmecilikte güncel konular*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Turan, A.H. (2009). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) bilişim teknolojileri (BT), örgütsel rekabetçi stratejileri ve başarımlar ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.23. S.3. s:105-122.
- Türksoy, A. (2005). Otel işletmelerinde dış kaynaktan yararlanma (outsourcing). www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2005_1
- Türksoy, A. (2007). Konaklama işletmelerinde mali başarısızlığa yol açan etmenler. *Ege Akademik Bakış*, V.7, N.1, s.99-115.
- Toh, R.S. ve Dekay, F. (2002). hotel room-inventory management: an overbooking model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. ISSN 0010-8804, 2002, V.43(4). pp. 79 – 90.

- Uysal, G. ve İpçioğlu, İ. (2008) Kaynak bağımlılığı teorisi'nin kritik bir unsuru olarak kaynak belirsizliği ve müşteri-tedarikçi arasındaki ilişkisel değişime etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*. C.5. S.2. s.49-60.
- Ülgen, H. Ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2006), *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Alanyazın Yayıncılık.
- Vokurka, R.J. ve Lummus, R.R. (2000). The role of just-in-time in supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*. V.11(1). pp.89-98.
- Waters, D. (2003) *Global logistics and distribution planning*. London, U.K. Kogan Page Limited.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5.pp. 171-80.
- Wirtz, H. (2011). Innovation network in logistics- management and competitive advantages. *International Journal of Innovation Science*. V.3(4). pp.177-191.
- Woods, R.H. ve Viehland, D. (2000). Women in hotel management. *Cornell Hospitality Quarterly*. V.41(5). pp.51-54.
- Wu, Y-C. J. (2002). Effective lean logistics strategy for the auto industry. *The International Journal of Logistics Management*. V.13(2). pp.19.

- Wu, Y-C. J. ve Chou, Y.H. (2007). A new look at logistics business performance: intellectual capital perspective. *The International Journal of Lodistics Management*. V.18(1). pp.41-63.
- Xia, J. (2010). Resource dependence and cross-border constraint-absorption. *Management International Review*. V.50. pp.155-83. DOI 10.1007/s11575-010-0030-7.
- Xu, X. ve Ma, H. (2010). Application in logistics enterprises for knowledge management. *International Conference on E-Business and E-Government*. Guangzhou. pp. 3343-3346, DOI 10.1109/ICEE.2010.840.
- Yalçın Seçme, N. ve Özdemir, A.İ. (2008). Bulanık analitik hiyerarşi yöntemi ile çok kriterli stratejik tedarikçi seçimi: türkiye örneği. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.22, S.2, s.176.
- Yılmaz, E. (2008). *Sağlık hizmetlerinde lojistik yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Yılmaz, S. (2008). *Pazarlama ilkeleri*, İstanbul: Lord Matbaacılık.
- Yongquan, L. (2008). *Demand information in supply chain manangement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hong Kong: The Hong Kong University of Science and Technology.
- Yüksel, H. (2002). Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemlerinin önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, C.4, S.3, s.261-79.
- Yükselen, C. (2007). *Pazarlama, ilkeler-yönetim-örnek olaylar*, 6. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. V.52 (July). pp.2-22.

Zhao, M., Droge, C. Ve Stank. T. P. (2001). The effects of logistics capabilities on firm performance: customer-focused versus information-focused capabilities. *Journal of Business Logistics*, 22(2), pp. 91-107.

Zheng, Y. ve Mesghouni, K. (2011). Application of postponement strategy in distribution period for treating uncertain demand in supply chain management. *Engineering Letters*, ISSN 1816-093X, 08/2011, Vol.19, Issue 3, pp. 240 – 248.

<http://www.soleurope.net/servicesupport/documents/vangoor-salonique.pdf>. (10-02-2010)

<http://cscmp.org/Default.asp> (Erişim: 13-03-2011)

<http://www.utikad.org.tr/lojhizmet> (Erişim: 25-11-2010)

<http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf> (Erişim: 7-10-2012)

<http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/840/Resource-Dependence-Theory-In-Management.html> (Erişim: 15-03-2012)

<http://www.igd.com.tr/tr/ssss/otel-degerleme> (Erişim: 7-10-2012)

<http://www.ihracat112.com/files/1.E-Lojistik.pdf> (Erişim Tarihi: 09-10-2012)

<http://www.isletmeyonetimi.net/etiket/tedarik-zincirinin-uyeleri/>; (Erişim: 09-10-2012)

<http://www.turkiyeturizm.com/news.aspx?id=68136> (Erişim: 01-02-2013)

<http://w3.balikesir.edu.tr/~bsentuna/wp-content/uploads/2013/03/Regresyon-Analizi.pdf>

(Erişim: 14-07-2013)

<http://turizmgazetesi.com/Editorial.aspx?id=68169> (Erişim: 14-01-2013)

<http://www.umutsumer.com/lojistik-yonetiminde-yenilikci-cozumler/> (Erişim: 18-07-2012)

http://w3.balikesir.edu.tr/~demirci/faktor_analiz.pdf (Erişim: 27-11-2013)