

LOJİSTİK FAALİYETLER ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN LOJİSTİK KAYNAKLARIN BELİRLENMESİ: ZİNCİR VE GRUP OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ¹

Bahar SUVACI

Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi EMYO, bsuvaci@anadolu.edu.tr

H. Zümrüt TONUS

Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F, zguven@anadolu.edu.tr

ÖZET

Çalışmada, bir hizmet işletmesi olarak otellerde yerine getirilen lojistik faaliyetler ve bu faaliyetler üzerinde etkili olan lojistik kaynaklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi ile örneklem olarak Türkiye’de faaliyet gösteren oda sayısına göre büyük ilk 25 zincir ve grup otel seçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Lojistik faaliyetlerin ve lojistik kaynakların ana (temel) faktörlerinin ortaya konulması amacı ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre lojistik kaynaklar dört faktör grubu altında toplanmıştır. 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. 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.

DETERMINATION OF LOGISTICS RESOURCES WHICH AFFECT THE LOGISTICS ACTIVITIES: CHAIN AND GROUP HOTELS CASE

ABSTRACT

In this study, the logistics activities and logistics resources which are affected on the logistics activities were tried to determine in hotels as a service business. In this research oriented sampling method was utilized to determine the sample and the first 25 chain and group hotels which operate in Turkey were chosen as a sample. Survey method was used as a data collection method. Factor analyses were employed to understand factor structures of logistics activities and logistics sources. As a result logistics recourse were collected under four factor groups. The impact of each factor groups on the logistics activities were searched and the operational resources which consist of warehouse, warehouse devices, supplier relationships, teams, fast delivery and logistics coordination have the most impact on the logistics activities was found. As a result, the logistics activities that are processed in manufacturing companies also are processed in hotels. However hotels should have especially operational resources, human resources and technological resources to use the logistics as a competition tool and process logistics activities without having any interruptions.

¹ Bu makale Bahar Suvacı'nın Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yazılan "Lojistik Kaynakların Lojistik Faaliyetler Üzerinde Etkisi: Zincir ve Grup Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden derlenmiştir.

Key Words: Logistics Activities, Logistics Resources, Logistics, Hotels.

GİRİŞ

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'e (2003: 68) 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'a (2009: 46) 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, 261). Bu bağlamda, kaynak bağımlılığı yaratabilecek çevresel etmenlerin yanında örgüt içi etmenler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Lojistik kaynaklarda lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesinde önemli olan ve bu nedenle de ihtiyaç duyulduklarında işletmede hazır bulunması gereken kaynaklardır. Lojistik kaynaklara ulaşmada bir sorun yaşanması durumunda lojistik faaliyetlerde ve doğal olarak diğer işletme faaliyetlerinde gecikme ya da durma yaşanacaktır. İşletmelerde kaynak bağımlılığı yaratan faaliyetler ve kaynaklar belirlenebilirse proaktif bir yönetim anlayışı ile gerekli tedbirleri alınarak, diğer işletmelere göre daha fazla güç elde edilebilir. 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.

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 arttırılarak 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.

Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

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'a (2003: 10) 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 edebileceklerdir.

Lojistik yönetimde 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 atlama 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 bütünleştirilmeye 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 başlarının 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.

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

Otel İşletmelerinde Yerine Getirilen Lojistik Faaliyetler

Lojistik kavramı, malzemelerin ve ürünlerin tedarikçiden tüketimin 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 faaliyetlerin ağırlıklı olarak üretim işletmelerinde yerine getirildiği düşünüldüğü için alan yazında yapılan çalışmalar genellikle üretim işletmelerini ele almaktadır. Ancak hizmet işletmelerinde de lojistik faaliyetler

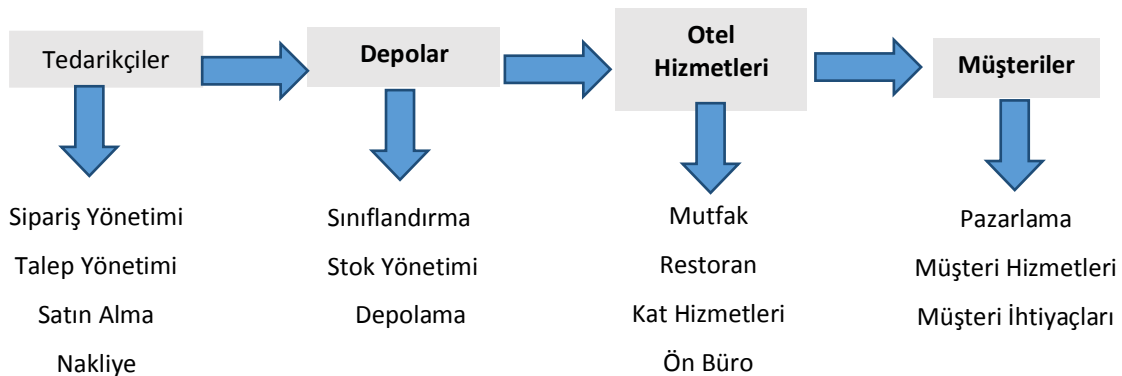
gerçekleştirilmektedir. Bir hizmet işletmesi olan otel işletmeleri içinde lojistik faaliyetler diğer işletmelerde olduğu gibi, tüm işletme faaliyetlerinin tam zamanında ve istenilen kalitede yerine getirilmesini etkileyen önemli faaliyetlerdendir.

Oteller, hizmet işletmeleri olarak endüstri işletmelerinden farklı özelliklere sahiptir. Akoğlan Kozak ve diğerlerine (2012: 12) göre bu özellikler turizmin karakteristiğinden kaynaklanmaktadır. Lojistik açısından ele alındığında oteller üretim, çalışanlar ve pazarlama açısından farklılık göstermektedir.

Otellerin 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'a (2007: 84) 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 hizmetler yerine getirilirken, otel işletmeleri için önemli olan farklı lojistik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Çalışmada otel işletmeleri için üretim işletmelerinde yerine getirilen on lojistik faaliyet belirlenmiştir. Bu lojistik faaliyetler ve yerine getirildikleri otel bölümleri Şekil 1'de gösterilmektedir;



Şekil 1: 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. Depolara gelen bu ürünler için sınıflandırmada, stok yönetimi ve depolama faaliyetlerinden faydalanılmaktadır. 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. Bu aşamada gerçekleştirilen bir diğer faaliyet olan müşteri ihtiyaçlarını etkin bir şekilde tahmin etmek için pazarlamadan faydalanılmaktadır.

Sonuç olarak, üretim işletmelerinde yerine getirilen lojistik faaliyetler bir hizmet işletmesi olarak otel işletmelerinde de yerine getirilmektedir. Otel işletmeleri de 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 Faaliyetler Sırasında İhtiyaç Duyulan Lojistik Kaynaklar

İşletmelerde yerine getirilen her faaliyette olduğu gibi lojistik faaliyetlerde de kaynaklar kullanılmaktadır. İşletme kaynakları Olavarrieta ve Ellinger (1997: 561) tarafından lojistik açıdan ele alınmış ve dokunulabilir ve dokunulamaz olarak girdi, varlık ve yetenek olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. 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. Lojistik varlıklar, firma tarafından sahip olunan ya da kontrol edilebilen faktörlerdir. Varlıklar, ancak yatırımların zaman içerisinde varlığa dönüştürülmesi ile elde edilebilir. Varlıklar dokunulabilir ya da dokunulamaz olabilir. Örneğin kapital ile ilgili ekipmanlar, patentler, marka isimleri, bilgiler, filolar, depolar gibi. Lojistik 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.

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

farklıdır. Lojistik yetenekleri diğer lojistik kaynaklardan ayıran bir 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, 1993: 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'e (2010: 5) 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.

Girdi faktörlerinin herhangi bir lojistik faaliyette kullanılmaya başlandıktan sonra lojistik bir varlık ya da yeteneğe dönüşmesi nedeni ile *lojistik kaynaklar* başlığı altında lojistik varlıklar ve lojistik yetenekler ele alınmıştır. Alan yazında yer alan çalışmalardan yararlanılarak lojistik varlıklar ve yeteneklerin toplu olarak gösterildiği bir lojistik kaynaklar listesi oluşturulmuştur. Listede yer alan kaynaklar, çalışmanın veri analizi kısmında gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda belirlenen dört faktör grubu temel alınarak gruplandırılmıştır. Bu liste Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Lojistik Kaynaklar (Varlıklar ve Yetenekler)

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

Lojistik koordinasyon Hızlı teslimat Finansal kaynaklar

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. **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. **Teknolojik kaynaklar** başlığı altında işletmelerde lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesini kolaylaştıran teknolojiler ele alınmaya çalışılmıştır. Son olarak lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında gerçekleştirilen uygulamalar **operasyonel kaynaklar** olarak bir başlık altında toplanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmada öncelikle zincir ve grup otel işletmelerinin ne tür lojistik faaliyetler yerine getirdikleri ve sahip oldukları kaynakların neler olduğu belirlenmek istendiği için araştırma keşfetmeye yöneliktir. Bu araştırma aynı zamanda lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisi belirlemeye çalışıldığı için değerlendirme amaçlıdır.

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir ve grup oteller olarak belirlenmiştir. Zincir otel işletmesi, zincir yönetimin doğrudan denetimi altında bulunan iki veya daha fazla otelden oluşmaktadır (Demirkan, 1992: 4). 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. Ekin grubunun yapmış olduğu bir araştırmaya göre Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 824 zincir ve grup otel bulunmaktadır ve bu oteller araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

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. Ekin Grubunun yapmış olduğu araştırma sonucunda oluşturulan en büyük ilk 25 zincir ve grup otel listesi örneklem için temel alınmıştır². Bu listeye göre Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı ilk 25 büyük zincir otel 32 ilde faaliyet göstermektedir ve otel toplam otel sayısı da 212’dir. Çalışmanın örnekleme olarak bu 212 zincir ve grup otel işletmesi alınmıştır.

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile yeni bir ölçek geliştirilmiştir. 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.

² <http://turizm gazetesi.com/Editorial.aspx?id=68169>, Erişim: 23-02-2013)

Araştırmada öncelikle lojistik kaynakların birbirleri 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. Sonraki aşamada lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacı ile lojistik kaynaklar ile lojistik faaliyetlere sıralı lojistik regresyon analizi yapılacaktır. 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 kullanılacak 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.

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 lojistik kaynaklarına ve lojistik faaliyetlerine ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

Araştırmanın anket formu örneklemdaki 212 otel işletmesine e-posta yolu ile gönderilmiş 199 işletmeden geri dönüş olmuştur. Ancak 9 işletme anket sorularının çoğunu yanıtlamadıkları için veri setinden çıkartılmıştır. 190 otel işletmesinin Türkiye’de 7 bölgede faaliyet gösterdiği, genellikle orta ve büyük ölçekli oteller olduğu, büyük çoğunluğunun 4 ve 5 yıldızlı (170 otel) olduğu, genellikle yıllık (142 otel) çalıştıkları belirlenmiştir.

Araştırma da öncelikle 190 otel işletmesinin elde edilen veriler üzerinden 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.³ 9 değişkenle tekrarlanan faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1’in üzerinde olan ve toplam varyansın %70,406’sını açıklayan 2 faktör elde edilmiştir. Ayrıca madde elemesinden sonra yapılan KMO değeri 0,864, Bartlett Küresellik Testi sonucu 1091,714 ve anlamlılık değeri $p=,000$ olarak bulunmuştur. Lojistik faaliyetlere yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Faaliyetlerine Yönelik Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	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			

³ Binişik olduğu belirlenip veri setinden çıkarılan 4. ifade şöyledir: “Hem mal hem de insan taşımacılığının yapılması (Nakliye ve ulaştırma sistemleri)”.

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

Lojistik faaliyetlerin belirlenmesine yardımcı olacağı düşünülerek lojistik faaliyetlerin hangi faktör yapılarına sahip oldukları ortaya konulmaya çalışılmıştır. 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. 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 3’de verilmiştir.

Tablo 3: 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

Araştırmanın bir diğer amacı, otel işletmelerinde yerine getirilen lojistik faaliyetler üzerinde etkili olan lojistik kaynakları belirlemektir. Bu amaçla, öncelikle lojistik faaliyetlerde kullanılan lojistik kaynaklar belirlenmeye çalışılmıştır. Anket soru formunda lojistik kaynakları belirlemek için oluşturulmuş olan 22 ifadeye faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,915, Bartlett Küresellik Testi sonucu 2794, 712 ve anlamlılık değeri $p=,000$ olarak elde edilmiştir. 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 yüklediği görülmüştür. 20 değişkenle tekrarlanan faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %68,636'sını açıklayan 4 faktör elde edilmiştir. Lojistik kaynaklara yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Zincir ve Grup Otellerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi

	Faktör Yükü	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			

Faktör analizi sonucu belirlenen 20 maddeye güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa (α) katsayısının ,940 olduğu görülmüştür. 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 5'te verilmektedir.

Tablo 5: 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
Bilgilerini 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

Tüm lojistik kaynakların ortalaması 4,3139 olarak bulunmuştur. 5'e yakın olan bu değer, araştırmaya katılan otellerin lojistik kaynakların tümüne genellikle sahip olduklarını göstermektedir.

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 göstergesidir⁴. 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 arasında "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'e (2012: 38) 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

⁴ http://w3.balikesir.edu.tr/~demirci/faktor_analiz.pdf

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 uyarılma” 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’e (1993: 390-395) göre yenilik girişimcinin yeni kaynaklar oluşturarak, işletmeye ve tüm paydaşlarına (çalışanlara, araçlara, tedarikçilere, resmi kurumlara 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 çözebilmek” 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 işletme 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. “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. 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)" dir (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 için ihtiyaç duyulan malların zamanında tedarik edilmesi önemlidir. Bunun için tedarikçiler ile iyi ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerde gelen malzemelerin kullanılincaya 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.

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’e (2008: 40) 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 ortalamaya (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 (Akoğlan Kozak ve diğ. 2012: 12). Bu farklılıklar insan kaynakları yönetiminin otel işletmelerinde daha fazla önemsenmesini 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.

Son olarak, lojistik faaliyetler üzerinde etkili olabilecek lojistik kaynaklar 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 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 6’da verilmektedir.

Tablo 6: Lojistik Faaliyetlerin Etkilendikleri Lojistik Kaynakların 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

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.

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. 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 kaynaklardaki bir birimlik artış sınıflandırma faaliyetinde 0,699'lük bir azalışa neden olabilecektir.

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.

Lojistik faaliyetler arasından yalnızca sınıflandırma faaliyeti iki farklı grup lojistik kaynaktan etkilenmektedir. Ancak bu etkinin yönü operasyonel kaynaklarda pozitif iken teknolojik kaynaklarda negatiftir. Sınıflandırma işleminde kullanılacak olan teknolojinin artırılması, teknolojinin işlemleri daha kolay hale getirerek bu işlemlerin daha az yapılmasını sağlayacaktır.

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 ortalamaya 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.

SONUÇ

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 sağlamak ve 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 çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma kapsamında işletmelerde 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 işletmelerde bu faaliyetlerden hangilerinin yerine getirildiğini belirlemek amacıyla 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. İşletmeler küresel bir dünyada çok yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Lojistik, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak bir rekabet aracı olarak görülmelidir. 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 yarışmaktadır. Bu nedenle, oteller değişik rekabet araçları kullanmak zorundadır. Lojistik faaliyetler, otellerin ürün çeşidi ya da teslimat hızı gibi konularda ayrıcalık yaratmalarına yardımcı olarak rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Otel işletmeleri, çalışanlarını lojistiğin rekabet aracı olarak kullanılabilmesi konusunda daha fazla bilinçlendirilmelidir.

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.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde nakliye dışında üretim işletmelerindeki lojistik faaliyetler yerine getirilmektedir. Örgüt içinde gerçekleştirilen her faaliyet gibi lojistik faaliyetler yerine getirilirken çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Lojistik 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 faaliyetlerin ve diğer işletme faaliyetlerinin aksamaması için 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 konusunda otel yöneticilerinin ve diğer çalışanlarının bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- 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.
- 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 N, M., Sarıışık, M., Özeli Ç. H., Çeltek, E., Özülke, F., Güçlü Nergis, H., Kurgun, H., Azaltun, M., Emir, O. (2012). *Otel işletmeciliği*. (Ed: M. Akoğlan Kozak). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- 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.
- Babacan, M. (2003). Lojistik sektörünün ülkemizdeki gelişimi ve rekabet vizyonu. *Ege Akademik Bakış*. Cilt:3, Sayı:12, s.8-15.
- 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.
- Demirkan, V. (1992). *Zincir otel işletmeciliğinin gelişimi, konaklama sektörünün gelişmesindeki rolü ve etkileri*.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, SBE.
- Drucker, P. (1993). (Çev. Fikret ÜÇCAN). *Gelecek için yönetim*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
(Altıncı Baskı).
- Emeksiz, M., Yolal, M., Acar Gürel, D., Kozak Akoğlan, M. (2012). *Otel işletmelerinde konaklama hizmetleri*. (Ed. D. Acar Gürel). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Goor, V. (2001). Demand and supply chainmanagement: a logistical challenge. *17. International Logistics Congress*, Thessalonki. October.
- Gün, D. (2007). *Hava kargo pazarının lojistik açıdan değerlendirilmesi ve Türkiye için durum analizi*.
Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. (7th Edition). Upper Saddle River N.J: Prentice Hall.
- İslamoğlu, A. H. (2000). *Pazarlama yönetimi: stratejik ve global yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Joyce, W.B. (2006). Accounting, purchasing and supply chain management. *Supply Chain Managemen: An International Journal*. V.11, N.3, pp.202-207.
- Kee-Hung, L. ve Cheng, T. C. E., (2009). *Just-in-time logistics*. Burlington: Gower Publishing.
- 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.
- 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)
- Lambert, D. M. ve Burduroğlu, R. (2000). Measuring and selling the value of logistics. *International Journal of Logistics Management*. 11(1). pp.1-17
- Lambert, D. M. ve Stock, J. R. (1993). *Strategic logistics management*. Irwin, Boston: McGraw-Hill.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Pfeffer, J. (2003). *External control of organizations: a resource dependence perspective*. CA: Stanford University Press.
- 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.
- Song, J. (2007). *Game theoretic revenue management models for hotel room inventory control*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kanada: McMaster Üniversitesi.
- Straub, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. (Çev: Savaş Şenel) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Sürücü, R. ve Pirlı, Y. (2003). *Lojistikte insan kaynakları uygulamaları*. International Logistics Congress June 2003 Proceedings. İstanbul: Uğur Eğitim Yayıncılık, ISBN 975-6437-06-5.
- Turan, A. H. (2009). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) bilişim teknolojileri (BT), örgütsel rekabetçi stratejileri ve başarımlı ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.23. S.3. s:105-122.
- Türksoy, A. (2007). Konaklama işletmelerinde mali başarısızlığa yol açan etmenler. *Ege Akademik Bakış*, V.7, N.1, s.99-115.
- Uysal, G. ve İpçioğlu, İ. (2008) Kaynak bağımlılığı teorisi'nin kritik bir unsuru olarak kaynak belirsizliği ve müşteri-tedarikçi arasındaki ilişkiyel değişime etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*. C.5. S.2. s.49-60.
- 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.

EXTENDED SUMMARY

In businesses, many activities are performed and those activities utilize various resources. While logistics is carried out as a business activity, it benefits from logistics resources. Logistics resources are resources that affect operation of logistics activities. The aims of this study was first to determine logistics activities that are performed in hotels and logistics resources that are used in logistics activities and secondly to reveal which logistics resource(s) have impact on which logistics activity(s). In this way, businesses will have the logistics resources that have impacts on logistics activities and they will perform logistics activities without having any interruptions.

Hotels are businesses which operate in a very competitive environment not only in national level but also at international level. Therefore, since the past, politeness and hospitality during service presentation have always been very important for hotels to be a preferred one in this competitive sector. Delivery of demanded goods or service at the right place, time, quality, amount and price can bring hotels competitive advantage. This can only be achieved by "right" logistics activities. However, handling logistics activities in hotels as a whole system; determination of logistics resources that are used in the activities and reach the resources at the right time and amount are important. In this regard, logistics activities will be utilized as tools by hotels to differentiate from others and become competitive.

In this study, logistics activities and logistics resources, used for the activities, were determined in chain and group hotels which operate in service sector. After that the logistics resources which are affected on logistics activities are revealed. Chain and group hotels were selected because of variation of star numbers of the hotels from one group to another, distribution of hotels throughout the country instead of localized in one single city or region and significant influence of business size on logistics activities. The study was conducted quantitatively and the data were collected via survey method.

The research universe of this study was determined as local and international chain and group hotels which operate in Turkey. According to Ekin Group's December 2012 study there are 167 including local and international hotel chain and groups in Turkey. There are 824 hotels and 400,000 rooms in those chain and group hotels⁵. According to this data, real universe of this study is found as 824 hotels. Since it was not possible to reach the whole universe, this study was conducted on a representative sample group.

The top 25 chain and group hotels, listed in the Ekin Group's report, were utilized to determine the sample. According to this list, the number of hotels in the top 25 local and international chain and groups, operating in Turkey is 212 and they operate in 32 cities.

In the analysis of the survey results, factor analyses on both logistics activities and logistics resources were employed to understand factor structures of them. As a result of the factor analyses, "Shipping and Transportation Systems" was excluded from data set of logistics activities. Because in hotels unlike manufacturing businesses, there is no shipping process of the final product (i.e., service in hotels). Therefore, factor value of this question was close (i.e., comorbid) to each other and hence this was omitted from the set. The results of the 9 variable containing factor analysis that was repeated several times showed that there are two factors which exhibit eigenvalue>1 and respond to 70,406% of the total variance.

Determination of required logistics was also another aim of this study. In order to determine main factors of logistics resources, factor analysis was performed. In this analysis, factors whose eigenvalues >1 were taken into account as described above. The factor analysis showed that 2 statements (out of 22) have close values. Therefore, since the 4th (on availability of information technologies for logistics) and the 13th (on availability of financial resources for logistics) statements in logistics group of the survey have similar values, they were excluded from the data set. At the end of the several times repeated factor analysis with 20 variables, it was found that there are 4 factors which have eigenvalue>1 and they explain 68,636% of the total variance.

In order to determine logistics activities, performed in hotels, averages and standard deviations were also monitored. The average of 20 statement containing logistics resources was found as 4,3139. This value is close to 5 and shows that the hotels, participated to this study, have logistics resources in general. The average of the survey about performance of 9 logistics activities was 4,4047. This value also shows that the hotels perform logistics activities in general.

⁵ <http://www.turkiyeturizm.com/news.aspx?id=68136> (Erişim: 01-02-2013)

Finally, logistics resources which affect logistics activities were identified. For this purpose, ordinal Logistic Regression Analysis that explains categorical and qualitative variables was used. Because of many independent variables exist each logistics resources factor group was taken as an independent variable.

The results show that hotels should have the logistics resources that have impacts on the logistics activities and each logistics activity is affected by at least one logistics resources factor group. Operational resources have impacts on *warehousing, handling, inventory management, marketing, customer services and customer needs*. Handling is also affected by *technological resources*. Human resources have impacts on *demand, order and purchasing management*. An interesting result is that information and innovation resources do not have any impacts on any logistics activities. In addition, most of the logistics activities, performed by manufacturing businesses, are also performed by hotels and they generally have logistics resources to do those logistics activities. On the other hand, it was found that hotels are not familiar with logistics. Further training programs on logistics can be recommended to make logistics much better understood by businesses so that they can learn how they can differ from others by employing innovative logistics approaches such as green logistics.