T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

LOJİSTİK PERFORMANS, İŞLETME PERFORMANSI, İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞGÖREN MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Gülşen KOCAMAN

Danışman	**Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK**
Jüri Üyesi	**Doç. Dr. Serkan DİLEK**
Jüri Üyesi	**Yrd. Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ**
Jüri Üyesi	**Yrd. Doç. Dr. Ali KONAK**
Jüri Üyesi	**Yrd. Doç. Dr. Niyazi GÜMÜŞ**

KASTAMONU – 2017

TEZ ONAYI

GÜLŞEN KOCAMAN tarafından hazırlanan " **LOJİSTİK PERFORMANS, İŞLETME PERFORMANSI, İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞGÖREN MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA** " adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve **oy birliği** ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**'nda **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK Kastamonu Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Serkan DİLEK Kastamonu Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ Bartın Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Ali KONAK Karabük Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Niyazi GÜMÜŞ Kastamonu Üniversitesi	

14/7/17

Enstitü Müdürü Prof. Dr. Duran AYDINÖZÜ

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

Gülşen KOCAMAN

ÖNSÖZ

Günümüzde lojistik, işletmelerin faaliyetlerine bağlı olarak, sürekli değişen ve gelişen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Lojistik kavramı, tedarik işlevi ile birlikte üretim aşamasından ürün ve hizmetin müşteriye istenilen yer, zaman ve miktarda ulaştırılmasında ve ürün, bilgi ve para akışının etkili ve verimli yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda "lojistik" işletmelerin faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmede önemli bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji ve iletişimin hızla yayılması sonucu oluşan ulusal ve uluslararası rekabet ortamı nedeniyle işletmelerdeki lojistik faaliyet ve uygulamaların önemi artmıştır.

Hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektöründe de sunulan mal ve hizmetlerin farklılık göstermesi lojistik faaliyetlerinin yapısını da farklılaştırmaktadır. Turizm işletmelerindeki lojistik faaliyetler, işletme faaliyet alanını etkileyen boyutlara sahiptir ve işletmelerin lojistik faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesi, işletme performansını, işgören performansını ve işletme memnuniyetinin doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı hizmet sektörü içinde yer alan turizm işletmelerinde gerçekleştirilen lojistik hizmetler, lojistik performansının, işletme performansı, işgören memnuniyeti ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi yönetici bakış açısıyla belirlemektir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır Birinci bölümde, lojistik ve tedarik zinciri kavramına yönelik genel kavramlar ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde turizmin tanımı ve turizm işletmelerinin sınıflandırılması hakkında genel bilgiler verilmiş, turizm endüstrisindeki lojistik faaliyetlerin amacı ve önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi ve son bölümde ise elde edilen veriler değerlendirilmiş tartışma, sonuç ve önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

Araştırmanın tüm aşamalarında değerli katkılarını esirgemeyen, bilgi ve deneyimleriyle her zaman bana destek olan danışman hocam Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK'e sonsuz teşekkür ederim. Yine beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan annem ve abime, aramızdan ayrılan babama çok teşekkür ederim. Son olarak çalışma süresince değerli dostlukları ile yanımda olan Zülfiye EKİCİ ve Eylül Emrah POLAT'a ayrıca teşekkür ederim.

Gülşen KOCAMAN
Kastamonu, Haziran 2017

ÖZET

Doktora Tezi

LOJİSTİK PERFORMANS, İŞLETME PERFORMANSI, İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞGÖREN MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Gülşen KOCAMAN
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektörü içinde yer alan turizm işletmelerinde gerçekleştirilen lojistik hizmetleri belirlemek ve lojistik performans, işletme performansı, işgören memnuniyeti ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi yönetici bakış açısıyla incelemektir. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılmıştır ve ölçekler geliştirilmiştir. Veriler anket yoluyla elde edilmiş ve turizm işletmelerinde (konaklama, yiyecek-içecek ve seyahat işletmeleri) lojistik faaliyetlerden sorumlu yöneticilere uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; lojistik performans, işletme performansı, işgören performansı ve işgören memnuniyeti arasında ilişki belirlenmiştir. Ayrıca lojistik performansın değişkenlerinin, işletme performansı üzerine etkisi analiz edilmiştir. Sonuç olarak kalite boyutunun negatif yönde etkilediği, esneklik, çeviklik, zaman boyutlarının ise pozitif yönde etkilediği, maliyet boyutunun da etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Faaliyetler, Lojistik Performans, İşletme Performansı, İşgören Memnuniyeti ve İşgören Performansı.

2017, 148 sayfa

ABSTRACT

Ph.D. Thesis

THE RELATIONSHIP BETWEEN LOGISTICS PERFORMANCE, BUSINESS PERFORMANCE, EMPLOYEE PERFORMANCE AND EMPLOYEE SATISFACTION: AN APPLICATION IN TOURISM COMPANY

Gülşen KOCAMAN
Kastamonu University
Institute for Social Science
Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK

The aim of this study is to examine the relation between logistics performance, business performance, employee performance and employee satisfaction via a manager's perspective and is to find out the logistics services that place into service and filled in the tourism company. In this context, firstly literature survey has been done and the scale has been developed. The data has been collected through a questionnaire administered and it has been applied to managers who are responsilde for logistic activities in the tourism companies (accomodation, food-drinks and travel agent). According to the result of the research, the relation between logistics performance, business performance, employee performance and employee satisfaction has been assigned besides. The impact of variables of logistics performance on business performance has been analyzed. As result, the flexibility, agility and time has been positively affected but quality dimension negatively and the cost dimension has not been affected.

Key Words: Logistics Activities, Logistics Performance, Business Performance, Employee Performance And Employee Satisfaction.

2017, 148 pages

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xi**
KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xii**
1. LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ **1**
1.1. Lojistik ve Lojistik Yönetimi Tanımı 1
1.2. Lojistiğin Tarihsel Süreci 8
1.3. Lojistiğin Amacı ve Kapsamı 12
1.4. Lojistik Faaliyetler 17
1.4.1. Temel Faaliyetler 19
1.4.1.1. Müşteri hizmetleri 19
1.4.1.2. Talep yönetimi 20
1.4.1.3. Envanter yönetimi 21
1.4.1.4. Sipariş işleme 22
1.4.1.5. Ulaştırma 23
1.4.2. Destekleyici Faaliyetler 25
1.4.2.1. Üretim planlaması 25
1.4.2.2. Ambalajlama 27
1.4.2.3. Malzeme taşıma ve kontrolü 28
1.4.2.4. Depolama 29
1.4.2.5. Satın alma 31
1.4.2.6. Diğer faaliyetler 32
1.5. Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı 32
1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı ve Kapsamı 38
1.7. Lojistik ve Tedarik Zinciri Arasındaki İlişki 41
2. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE LOJİSTİK PERFORMANS YÖNETİMİ **43**
2.1. Turizmin Endüstrisinin Tanımı 43

2.2. Turizm Endüstrisinin Özellikleri 46
2.3. Turizm Endüstrisinde Lojistik Yönetimi 48
2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Lojistik Yönetimi 53
2.3.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Lojistik Yönetimi 54
2.3.3. Seyahat İşletmelerinde Lojistik Yönetimi 57
2.4. Lojistik Performans Tanımı 58
2.5. Lojistik Performans Göstergeleri 61
2.5.1. Kalite 63
2.5.2. Esneklik 64
2.5.3. Maliyet 65
2.5.4. Zaman 67
2.5.5. Çeviklik 68
2.6. İşletme Performansı, İşgören Performansı ve İşgören Memnuniyeti ile Lojistik Performans İlişkisi 70
3. YÖNTEM 75
3.1. Problemin Durumu 75
3.2. Konunun Önemi 76
3.3. Araştırmanın Amacı 77
3.4. Beklenen Yararlar 77
3.5. Varsayımlar 78
3.6. Sınırlılıklar/Kısıtlar 79
3.7. Araştırmanın Modeli 79
3.8. Araştırmanın Kapsamı 80
3.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem 82
3.10. Hipotezler 86
4. VERİLERİN ANALİZİ 90
4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik 90
4.2. Turizm İşletmelerine Ait Verilerin Analizi 95
4.2.1. Veri Kaynaklarına Ait Özellikler 95
4.2.1.1. Konaklama işletmelerine ait özellikler 95
4.2.1.2. Seyahat işletmelerine ait özellikler 97
4.2.1.3. Yiyecek - içecek işletmelerine ait özellikler 99
4.3. Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları 102

4.4. Korelasyon Analizi ve Sonuçları 107
4.5. Regresyon Analizi ve Sonuçları 111
5. TARTIŞMA VE SONUÇ 113
KAYNAKÇA 129
EKLER 146
ÖZGEÇMİŞ 149

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Lojistiğin tarihsel gelişimi 9
Tablo 1.2. Lojistik faaliyetler ve aşamaları..... 19
Tablo 3.1. Örneklem büyüklüğü 81
Tablo 3.2. Araştırma ölçeğinin kaynakları..... 82
Tablo 4.1. Kaiser-meyer-olkin ve bartlett testi 90
Tablo 4.2. Güvenilirlik katsayı değerleri 91
Tablo 4.3. Lojistik performans ölçeğinin faktör analizi sonuçları..... 92
Tablo 4.4. İşletme performans ölçeğinin faktör analizi sonuçları..... 93
Tablo 4.5. İşgören memnuniyeti ölçeğinin faktör analizi sonuçları..... 94
Tablo 4.6. İşgören performans ölçeğinin faktör analizi sonuçları 94
Tablo 4.7. Katılımcıların demografik özellikleri (Konaklama işletmeleri) 95
Tablo 4.8. Lojistik faaliyetler (Konaklama işletmeleri)..... 96
Tablo 4.9. Katılımcıların demografik özellikleri (Seyahat işletmeleri) 97
Tablo 4.10. Lojistik faaliyetler (Seyahat işletmeleri)..... 99
Tablo 4.11. Katılımcıların demografik özellikleri (Yiyecek-içecek işletmeleri)..... 100
Tablo 4.12. Lojistik faaliyetler (Yiyecek-içecek işletmeleri) 101
Tablo 4.13. Ortalamaların aralık değeri 102
Tablo 4.14. Genel ortalama ve standart sapma değerleri..... 102
Tablo 4.15. İşletme gruplarına göre ortalama ve standart sapma değerleri 103
Tablo 4.16. İşletme gruplarına göre ortalama ve standart sapma değerleri 104
Tablo 4.17. Lojistik performans ile işletme performansı arasındaki ilişki 108
Tablo 4.18. Lojistik performans boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişki..... 108
Tablo 4.19. İşgören performans ile işletme performansı arasındaki ilişki..... 109
Tablo 4.20. İşgören performans ile lojistik performans arasındaki ilişki 109
Tablo 4.21. İşgören memnuniyeti ile işletme performansı arasındaki ilişki..... 110
Tablo 4.22. İşgören memnuniyeti ile lojistik performansı arasındaki ilişki 111
Tablo 4.23. Lojistik performans ile işletme performansı arasındaki ilişki. 111
Tablo 4.24. Lojistik performans boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişki. 112

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Lojistik yönetimi 4
Şekil 1.2. Lojistik tanımı ve kapsamı 6
Şekil 1.3. Lojistik yönetim süreci 14
Şekil 1.4. Farklı tedarik zincir yapıları 35
Şekil 1.5. Tedarik zinciri yönetim 37
Şekil 2.1. Turizm lojistik ve tedarik zinciri süreci 49
Şekil 2.2. Konaklama işletmelerinde tedarik akış süreci 53
Şekil 2.3. Yiyecek içecek işletmelerinde tedarik planlama aşamaları 55
Şekil 2.4. Yiyecek içecek işletmelerinde tedarik aşamaları 56
Şekil 2.5. Seyahat işletmelerinde tedarik süreci 58
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli 80

KISALTMALAR DİZİNİ

AIEST	Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Cemiyeti (International Association of Scientific Experts in Tourism).
AMA	Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Assosiation).
CLECAT	Avrupa Forwarder, Gümrük Acenteleri ve Lojistik Birliği (European Association for Forwarding, Transport, Logistics and Customs Services).
CLM	Lojistik Yönetim Konseyi (The Counsil of Management).
CSCMP	Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Organizasyonu (Council of Supply Chain Management Professionals).
Çev.	Çeviriyi Yapan.
Ed.	Editör.
Eds.	Edidörler.
FIATA	Uluslararası Nakliye Acenteleri Birliği (International Federation of Freight Forwarders Associations).
İTO	İstanbul Ticaret Odası.
JIT	Tam Zamanında Üretim (Just in Time).
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler.
LODER	Lojistik Derneği.
MRP	Malzeme İhtiyaçları Planlaması (Material Requirements Planning).
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (North America Free Trade Association).
SOLE	Uluslararası Lojistik Mühendisler Birliği, (The International Society of Logistics).
TDK	Türk Dil Kurumu.
TKY	Toplam Kalite Yönetimi.
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi.
UTİKAD	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği.
vb.	Ve benzeri.
vd.	Ve diğerleri.

1. LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. Lojistik ve Lojistik Yönetimi Tanımı

Lojistik yeni bir alan olarak karşımıza çıkmasına rağmen insanlık tarihi kadar eski bir fonksiyondur. Milattan önceki çağlarda eşyalarını bir yerden bir yere daha az emekle ve daha hızlı bir şekilde ulaştırma ihtiyacına karşılık tekerleği icat edilmesi, bu açıdan değerlendirildiğinde lojistiğin ilk temellerini oluşturduğu söylenebilir. Geçmişte olduğu gibi bugünde insan hayatını kolaylaştırmak, yaşam kalitesini artırmak ve hayattan daha fazla verim alabilmek için 7/24 lojistik her alanda kullanılmaktadır (Acar ve Köseoğlu, 2014: 1).

Günümüzde gelişen üretim ve pazarlama anlayışı, işletmelerin mal ve hizmet üretimlerini tüketicilerin istek ve beklentileri doğrultusunda daha etkili ve etkin sunmalarını sağlamıştır. Özellikle ulaşım ve teknolojideki hızlı değişim, işletmelerdeki var olan uygulamaların yanında yeni uygulamalarında değişip gelişmesine neden olmuş ve bu durum hem üreticiler hem de tüketiciler açısından önemli faydalar sağlamıştır. İşletmelerin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinde birçok faktör bir araya gelmiştir. Bu faktörlerden biriside *lojistik*tir (Taşkın ve Durmaz, 2012: 1).

İşletmeler piyasada bulunan farklı özellikteki aktörleri bir araya getirme, müşterilerinin istek ve beklentilerine yönelik mal ve hizmet sunma, ortak hareket etme ve karşılıklı fayda sağlama işlevlerini gerçekleştirirken işletme içinde ve işletme dışında birçok *lojistik ve lojistik faaliyetleri* uygulamaktadır (Küçük, 2014: 20). İşletmeler açısında önemli bir fonksiyon olan *lojistiğin* kendi özgü yapısı, türleri ve özellikleri dikkatte alınarak literatürde tanımı yapılmıştır. Bu tanımların bazılarına aşağıda yer verilmiştir;

Lojistik kelime anlamı olarak Latince “Logisticus” ve Yunanca “Logistikos” kelimelerinden gelmektedir. İlk olarak bu kelimeler akıl yürütme ve matematiksel hesaplama anlamında kullanılmıştır. Daha sonrasında bu kelime matematiksel ve askeri alanda kullanılıştır. Günümüzde ise sivil hayatta sıklıkla kullanılan bir terim haline gelmiştir (Erdoğan, 2007: 1).

Lojistik kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde (TDK) *"kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması"* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2015). İşletmelerde lojistik kavramı, işletme için gerekli personelin ve malzemenin tedarik edilmesi, iyileştirilmesi, yeniden yerleştirilmesi ve devamlılığının sağlanması faaliyetlerini kapsayan üreticiden tüketiciye kadar geçen süresi ifade etmektedir (Gürdal, 2006: 10).

Günümüzde lojistiğin kabul gören tanımı ise Lojistik Yönetim Konseyi (CLM), yeni adı ile Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri (CSCMP) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre lojistik; "*müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürünlerin üretildiği veya kaynaklandığı noktadan, son kullanımının bulunduğu tüketim noktasına kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi"* şeklinde tanımlanmıştır (Gülenç ve Karagöz, 2008: 75).

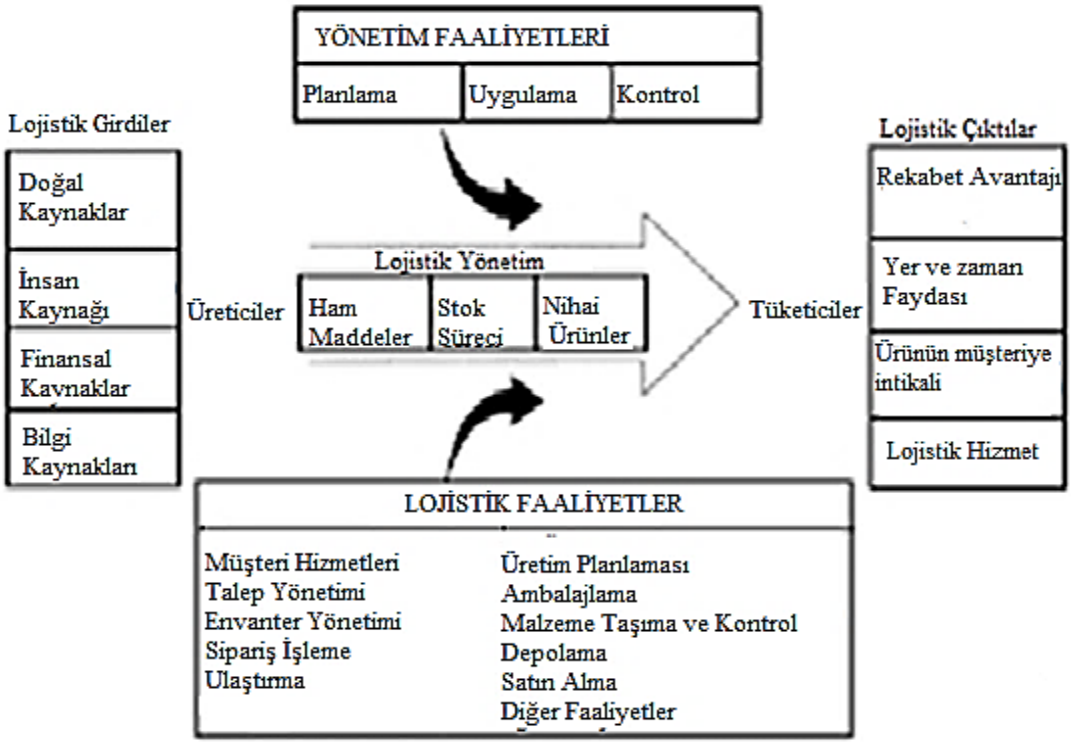
Uluslararası Nakliye Acenteleri Birliği Federasyonu (FIATA) ve Avrupa Forwarder, Gümrük Acenteleri ve Lojistik Birliği'nin (CLECAT) uzlaşmaya vardığı tanımına göre ise; "*Freight forwarder (nakliye aracısı) ve lojistik hizmetler, bir ya da daha fazla taşıma türü kullanılarak gerçekleştirilen taşımaya ilişkin konsolidasyon, depolama, elleçleme, paketleme veya dağıtım olduğu kadar, ilave işlemler ve danışmanlık dâhil tüm hizmetler ile eşyanın gümrük beyanının yapılması, sigortalanması, kıymetli evrakın hazırlanması ve ödemenin tahsilatı gibi işlemleri de kapsayan hizmetler zincirini ifade etmektedir. Freight forwarder hizmetleri aynı zamanda fiili olarak tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, taşıma, elleçleme ya da depolamaya ilişkin modern bilişim ve komünikasyon teknolojileri ile lojistik hizmetleri de kapsamaktadır. Sunulan hizmetlerin esnekliğinin sağlanması amacıyla dış kaynak kullanımına gidilebilir"* (UTİKAD, 2015).

Lojistik Yönetiminin İstanbul Ticaret Odası (İTO) tarafından yapılan tanımına göre ise "*müşteri gereksinimine göre ürün/hizmet üretiminde kullanılacak hammaddelerin, malzemelerin, süreç içindeki stokların, üretim sürecini tamamlamış*

nihai ürünlerin ve bilgilerin çıkış noktasından son tüketim noktasına kadar etkin ve masrafları en aza indirilmiş bir şekilde varabilmesi için istenen yerde, istenen miktarda, uygun koşullarda istenen zamanda teslim edilmesine yönelik planlama, yürütme ve kontrol süreci" olarak tanımlanmıştır (Korkmaz, 2012: 98).

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA-American Marketing Assosiation) tarafından lojistik; "*fiziksel dağıtım, üretim destek ve satın alma ile ilgilenen insani ve finansal kaynakların kontrolü, planlama, tasnif süreçlerini idare eden tek bir mantık*" olarak ifade edilmiştir (Karadeniz ve Başaran, 2014: 242). Lojistik Derneği'nin (LODER) tanımına göre ise, lojistik "*tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerden birkaçının (ardışık olarak en az üç faaliyet-örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman şirketler tarafından üstlenilmesidir."* (Onay ve Kara, 2009: 596). Lojistik organizasyonlardan bir diğeri Uluslararası Lojistik Mühendisler Birliği (SOLE)'nin tanımı ise, ürünlerin ömrü boyunca kaynaklarım verimli kullanımını sağlamak amacıyla, lojistik elemanlar dikkate alınarak, herhangi bir zamanda gerekli müdahaleleri yaparak kaynakların daha etkin harcanması olarak ifade edilir (Orhan, 2014: 8).

Lojistik ürünlerin tedarikçilerinden müşterilere akışına ilişkin kapsamlı tedarik, stok ve teslim uygulamalarını içine alan faaliyetlerin bütünüdür (Küçük, 2012a: 2). İşletmelerin lojistik faaliyetleri, ürün ve hizmetin üretimi, dağıtılması ile ilgili olarak tüm maddi temelli işlevlerin sevk ve idare edilmesini kapsar. Lojistikte amaç, işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi için kalite, fiyat, zaman vb. pazar unsurlarına karşı dayanıklı hale getirmektir (Çancı ve Erdal, 2003: 35). Lojistik, işletmelerde mal ve hizmet sunumunda depolama, taşıma, stoklama, sipariş işleme ile yükleme ve boşaltma vb. birçok ana ve yardımcı faaliyetlerden oluşur. Lojistik, ürün, malzeme veya bilginin çıkış ve varış noktaları arasındaki tüm hareketlerini koordineli olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Mucuk, 2012: 280; Tanyaş, 2009: 7). Ayrıca ürünlerin işletme ve toplumsal düzeyde üretim yeri ile tüketim yeri arasında akışı sağlayan verimli ve etkili bir şekilde yönetimi çok sayıdaki lojistik faaliyetin başarılı bir şekilde planlamasını, uygulanmasını ve kontrolünü gerektirmektedir. İşletmelerdeki lojistik yönetiminde yer alan faaliyetleri yer alan süreç Şekil 1.1'de gösterilmiştir (Lambert and Stock, 2011: 6).



Şekil 1.1. Lojistik yönetimi

Şekil 1,1'de görüldüğü üzere *Lojistik yönetimi*, işletmelerdeki bütün iş süreçlerinin içinde bulunan bir kavramdır. Lojistik yönetim, işletmede hangi lojistik faaliyetlerin gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, bu faaliyetlerin etkin ve uygun maliyetle yürütülmesinin sağlanması ve faaliyetlerin kontrol ve denetim altında tutulması şeklinde ifade edilmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin amacı yürütülen faaliyetlerin planlanan faaliyetler kapsamında koordineli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu amaçla ilgili kişi ve grupları belirlenen hedefler doğrultusunda yönetilmesi süreci, lojistik faaliyetlerin yönetimi olarak ifade edilebilir (Deran, Arslan ve Köksal, 2014: 19).

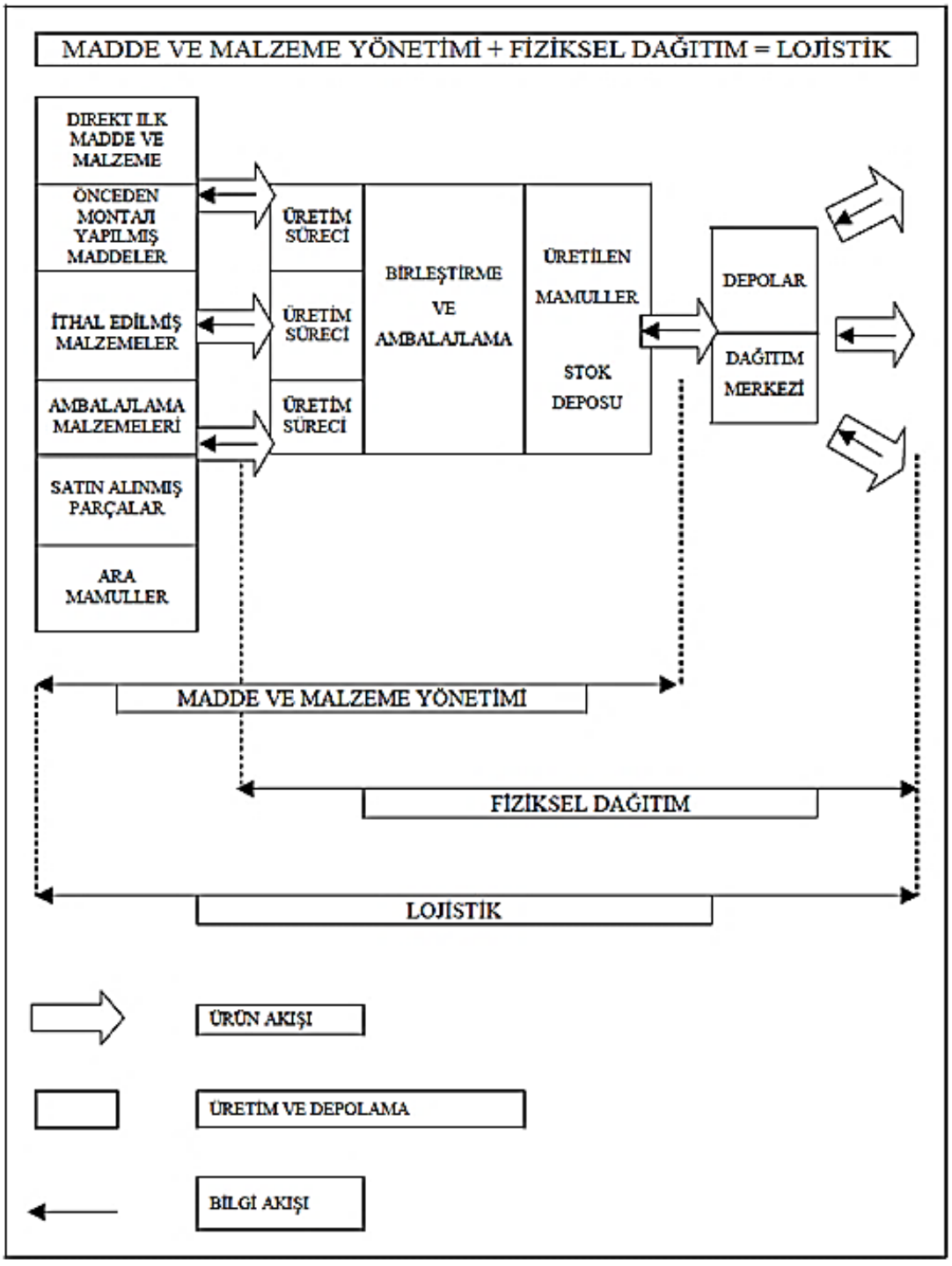
Lojistik yönetim süreçleri *planlama, uygulama ve kontrol* faaliyetlerinden oluşmaktadır. Lojistik açıdan *planlama aşaması,* lojistik program amaç ve aşamaları doğrultusunda proje halindeki işlevlerin tanımlanmasıyla başlayan süreç olarak ifade edilir. *Uygulama aşaması,* lojistik amaçlar doğrultusunda oluşturulan planları gerçekleştirmesinde lojistik faaliyetleri ile birimleri koordine etmek ve çalışanları yöneltmek amacıyla gerçekleştirilen işlemlerdir. Lojistik yönetimde *kontrol aşaması*

ise işletmenin başarı düzeyinin daha önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinin sağlamak, gerektiğinde düzeltici ve geliştirici önlemler alınarak işletmenin etkin ve verimli olarak faaliyet gösterebilmesi amacıyla yöneticiler tarafından yürütülen sistemli çabalarını kapsamaktadır (Keskin, 2014: 47).

Lojistik, son yıllarda sadece malların gideceği yerlere ulaştırılmasıyla değil, işletmelerin pazarlama stratejilerinde farklılık oluşturan bir unsur haline gelmiştir. Özellikle işletmelerin tüketicilerin istek ve beklentilerine anında karşılık verme yeteneğini artırmada, ulusal ve uluslararası pazardaki konumunu korumada ve rekabet sağlamada önemli bir araç haline gelmiştir (Mucuk, 2012: 280).

Özellikle son yıllarda lojistik, işletmeler için her zaman hazır olan basit bir destek sistemi olmasının yanında müşteri odaklılığı temel almaktadır. Bu nedenle lojistik sistemin, piyasaya hızlı yanıt verebilmesi, ihtiyaca göre oluşabilmesi ve değişikliğe uyum sağlayabilmesi sadece üretim yapan işletmeler için değil birçok mal ve hizmet sunan ticari işletme faaliyetlerinin önemli bir bileşen haline gelmiştir (Lambert and Stock, 2011: 10; Orhan, 2014: 11).

Günümüzde işletmelerde önemli bir işlev haline gelen lojistik, karmaşık enformasyon, iletişim ve kontrol sistemlerin içinde yer aldığı, mal, hizmet, bilgi ve sermaye akımının iş planlamasıdır. Bu kapsamda lojistik işletmelerde siparişleri maliyet açısından en verimli kullanımını sağlayarak gelecekteki karlılığı artıracak malzemelerin, parçaların, bitmiş envanterin ve ilgili bilgi akışının organizasyon içinde ve pazarlama kanallarında tedarik, taşınma ve depolanma süreçlerini stratejik olarak yönetme sanatı olarak ifade edilmektedir (Bowersox, Closs and Helferich, 1996: 25). Lojistik; işletmelerin faaliyetlerinde fiziksel dağıtım olan sadece bitmiş ya da kullanıma hazır ürünlerin dağıtımı ile değil, malzeme sağlanması işleminden, müşteri memnuniyetine kadar tüm aşamalarda yer almaktadır. Lojistik bu süreçte malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtımın birleşimi olarak ifade edilmektedir (Bilginer ve Kayabaşı, 2007: 638). Lojistiğin bu kapsamı aşağıdaki Şekil 1.2'de formüle edilmektedir (Gülenç ve Karagöz, 2008: 78; Ceran ve Alagöz, 2007: 156).



Şekil 1.2. Lojistik tanımı ve kapsamı

Lojistiğin çok geniş bir uygulama sahasının oluşu mühendislik, insan kaynakları, yöneylem, muhasebe, pazarlama, kalkınma gibi çok farklı uzmanlık alanlarında kullanılmaya başlamış ve araştırmacıların bu kavramı farklı açılardan değerlendirmelerini sağlamıştır. Bu nedenle literatürde lojistik kavramını karşıladığı veya kapsadığı düşünülen, fiziksel dağıtım, işletme lojistiği, iş lojistiği, kanal yönetimi, malzeme yönetimi, hızlı cevap sistemi, dağıtım yönetimi, endüstriyel lojistik, ürün akışı, pazarlama lojistiği, satın alma ve tedarik, arz tedarik zinciri yönetimi gibi birçok kavrama rastlanmaktadır. Aslında tüm bu kavramlar incelendiğinde tek bir ortak noktada birleşmekte kısaca "*ürün ve malzemelerin çıkış noktasından tüketim merkezine doğru akışının yönetimini"* olarak ifade edilmektedir (Rushton, Croucher and Baker, 2014: 4; Lambert, Stock and Ellram, 1998: 70).

Ballou (1987) lojistiği, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işlenmiş ürünlerin ve bu ürünlerle alakalı bilgilerin üretim noktasından tüketileceği noktaya kadar etkin ve ekonomik bir şekilde akışının sağlanması ile gerektiğinde depolanmasını, planlanmasını, uygulanmasını ve kontrol edilmesini kapsayan süreç olarak ifade etmektedir. Lambert ve arkadaşlarına (1998) göre lojistik, tüketim noktasına kadar geçen süreç içerisinde her türlü ürün, bilgi ve para akışının yönetilmesine yardımcı olan faaliyetler bütünüdür. Russell ise (2000) lojistiği yedi doğrudan oluşan; doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru koşularda, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru maliyetle ulaşmasını sağlayan faaliyetler olarak tanımlamıştır (Ballou, 1987: 60; Lambert, Stock and Ellram, 1998: 70; Russell, 2000: 12).

Stock ve Lambert (2001) göre lojistik doğrudan veya dolaylı olarak insan faaliyetlerinin her boyutu ile ilgilenen süreci tanımlamaktadır. Bowersox vd. (2002) lojistiği tanımlarken "*tedarik zinciri boyunca envanterin konumlanması ve hareketinin gerçekleştirilmesi için gerekli çalışmaların tümü"* olarak ifade etmişlerdir Murpyh ve arkadaşlarına (2004) göre ise başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar bilgini ve malların akışı ile ilgili tüm işletme faaliyetleri olarak ifade etmişlerdir (Stock and Lambert, 2001: 19; Bowersox, Closs and Cooper, 2002: 55; Murphy ve Knemeyer, 2016: 6).

Teknolojinin gelişmesi, iş alanlarının artması ve globalleşme süreci içinde sabit bir tanımın yapılmasını zorlaştırmaktadır (Şengel, 2012: 5). Lojistiğin tanımlanması, işletmelerde lojistiğe bakışı yorumlamak, lojistiğin kapsam ve odaklandığı konuyu göstermesi bakımından önemlidir. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak farklı alanlarda farklı tanımlar ortaya konulmuştur. Temelde Lojistiğin tanımı genel olarak dört konuyu vurgulamaktadır. Bunlar (Taşkın ve Durmaz, 2012: 6);

- Mal/hizmet akışları ve depolamaya ilişkin süreçler, süreçlerdeki en az işgücü, ekipman ve envanterle yönetilecek verimlilik ve etkinlik,

- Lojistik süreçlerin başlangıç noktasından ürünlerin ve hizmetlerin tüketici tarafından tüketildiği veya kullanıldığı noktaya kadar zincirin tümünde bilgi yönetimi,

- Lojistik süreçlerin müşteri odaklı olmasına odaklanmaktadır.

Sonuç olarak tanımlara bakıldığında bir ürünü kaynağından nihanı tüketicisine ulaştırılmasındaki gerekli tüm faaliyetler kapsamında farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir (Orhan, 2014: 10).

1.2. Lojistiğin Tarihsel Süreci

Lojistik köken itibari ilk önceleri askeri bir terim olup birçok savaşın kazanılmasında ya da kaybedilmesi anahtar bir rol oynamıştır. Lojistik geçmişte askeri operasyonlarda kritik bir faktör olduğu gibi günümüzde de birçok işletme için son derece önemli hale gelmiştir. Lojistik kamu ve özel kurumlar tarafından temelde aynı amaç ve kapsam altında uygulanır. Organizasyonların yapılarına göre bazı farklılıklar olsa da hızlı yanıt ve esneklik temeline dayanmaktadır (Long, 2016: 21).

ABD'de de birçok işletme, II. Dünya savaşı sonrası lojistiğin önemini farkına vardı ve 1960 yılından günümüze kadar geçen bu süreçte lojistik hizmetlerinden faydalanmaya çalıştılar. Dünyada lojistiğin geçirdiği aşamalar (Taşkın ve Durmaz, 2012: 33);

- 1940 – 1960 yılları arasında *Lojistik aşamasını kurma,*
- 1960 – 1970 yılları arasında; *Lojistik fikrini kazandırma ve itibar oluşturma,*
- 1970 – 1980 yılları arasında; *Önceliklerinin belirlenmesi ve modellendirme çağı*
- 1980 yıllardan gümümüze kadar ise; *Ekonomik ve teknik değişimin yeniçağı* olarak ifade edilmektedir.

Lojistiğin tarihsel sürecindeki olaylar, süreçlerin etkileşimi ve gelişimi aşağıdaki Tablo 1.1'de gösterilmiştir (Lambert and Stock, 2011: 90; Long, 2016: 20; Keskin, 2015: 9; Orhan, 2014: 16; Taşkın ve Durmaz, 2012: 33; Şengel, 2012: 8; Taşkın ve Emel, 2009: 34);

Tablo 1.1. Lojistiğin tarihsel gelişimi

YILLAR	OLAY	LOJİSTİĞİN İLKLERİ/ÖNEMİ
1611-1765 1838	Roma ve Bizans dönemi Antoine-Henry Jomini	• Lojistik terimini ilk tanımları; ogistikus, Logista
1840	Fransız akademisi	• Taşımacılık şeklini birleştiren ve koordine eden sistem
1901	John F.Crowell, "Tarım Ürünlerinin Dağıtımında Endüstriyel İş/Görev Raporu"	• Çiftçilik ürünlerinin dağıtımını etkileyen fiyat ve faktörleri tartışılmıştır.
1916	Arch W.Shaw, "İş Problemlerini Bir Yaklaşım"	• Lojistiğin stratejik yönlerinin ortaya koymaya çalışmıştır.
	L.D.H.Weld, "Tarım Ürünlerinin Pazarlanması"	• Dağıtım kanalları ve pazarlama yararlarını zaman, mekân ve sahiplik açısından kavramının tanıtılması
1922	Fred E.Clark, "Pazarlama Prensipleri"	• Pazarlamada lojistiğin önemi
1927	Ralph Borsodi, "Dağıtım Dönemi"	• Lojistik teriminin ilk defa tanımlanması
1941-1945	II. Dünya Savaşı	• Dağıtım faaliyetlerinin tek bir sistemde bütünleştiğini gösteren askeri lojistik operasyonlar.
1950'ler	Pazarlama genel konseptinin geliştirilmesi	• İşletmeler müşteri memnuniyetinin bir kar unsuru olduğunu vurgulamaya başladı. Sonra müşteri hizmetleri lojistik yönetimin temeli olmaya başlamıştır.
1956	Howard T.Lewis, James W.Culliton, and Jack D.Steele, "Dağıtımda Hava Yolu Taşımacılığının Rolü"	• Hava taşımacılığının ekonomisi üzerine Toplam maliyet analizi kavramının lojistik alana tanıtılması
1960'ların Başları	Raytheon Şirketinin tek market kavramı Lojistik Programlar Michigan State University Ohio State University	• Lojistik yönetimini uygulayan ilk şirket. • Lojistik eğitimine yönelik ilk resmi eğitim programları

YILLAR	OLAY	LOJİSTİĞİN İLKLERİ/ÖNEMİ
1961	Edward W.Smykay, Donald J.Bowersox, and Frank H.Mossman, "Fiziksel Dağıtım Yönetimi"	• Fiziksel dağıtıma yönelik ilk metinlerden biri olması
1962	Peter Ducker	• Lojistik ve dağıtım problemlerini ortaya koydu
1963	Dağıtım Yönetimi Ulusal Konseyi kuruldu. (1985'te Lojistik Yönetim Konseyi haline geldi.)	• Eğitim ve öğretim amacıyla profesyonelleri bir araya getiren ilk organizasyon
1972	Micheal Schiff, "Dağıtım Yönetiminde Hesap ve Kontrol"	• En uygun lojistik kararları almak için hesap ve finansal bilginin önemini ortaya koyan çalışma yapmıştır.
1976	Douglas M.Lambert, "Envanter Maliyet Yöntembiliminin Gelişimi: Envanter Maliyet Çalışması."	• Lojistik harcama kalemlerinden parça maliyetinin tanımlanması ve firmaların envanter taşıma maliyetlerini hesaplamak için metot geliştirilmesi
1970'ler ve 80'ler	MRP, MRP II, DRP, DRP II. JIT gelişimi ve uygulaması	• Bu tekniklerin geniş uygulamaları bütünleştirici faaliyetlerini ve etkilerini en yükseğe çıkarma
1980'ler	Bilgisayar kullanımının önemli bir seviyede artması	• Teknolojik ilerlemeler ile işletmelerin bilgisayar kullanımına geçmesi, yüksek maliyetli kararların daha etkili ve çabuk alınması, lojistik kabiliyet ve üretkenliğin artması
1985'ler	Michael E.Porter, "Rekabetin Yararları"	• Organizasyonlara rekabet stratejisini geliştirecek temel bağ zinciri içeriğini tanıtması
1990'lar	Elektronik Ticaretin kabul görmeye başlaması	• Hızlı ve daha ucuz iletişim sistemleri ile müşterilere ulaşma ve 7 gün 24 saat iş yapma imkânı sağlaması
1990'ların Ortaları	Michael Hammer ve James Champy, "Şirketi Yeniden Yapılandırma: İş Köklü Değişiklik Bildirisi"	• İş süreçlerinin değerlendirilmesi, Lojistiğin yeniden yapılanması ile işlevsel bir alan olarak tanıtılması
	TZY yaklaşımının önemli bir kavram olarak tanımlanması ve gelişimi ve uygulamalarının endüstriyel alanda başlatılması	• Çoklu organizasyonların ve fonksiyonel alanların çabalarını ve birleşik performanslarını birleştirme fikri dağıtımın bütün kanallarının sistemsel gelişmesine yön vermesi
2000'ler Günümüze	e-ticaret Tedarik zinciri toplam kalite yönetimi Elektronik bilgi teknolojik yenilikler	• Ticari ortaklık, sanal örgütlenme, Kıyaslama ve yeniden yapılandırma, Ölçülebilirlik

Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında *Lojistik* kavramının yeni bir kavram olmadığı görülmektedir. Belirli bir amaçla matematik hesaplamalarda bu terimi ilk kullanan İsveçli Antoine-Henry'dir. Jomini ilk olarak askeri bir kavram olarak literatürde yer almıştır (Keskin, 2015: 7).

ABD'de askeri literatüre 1900'lu yılların başlarında giren bir kavram olan lojistik; *"personel ve malzemenin iyileştirilmesi, bekasının sağlanması, dağıtımı ve yeniden yerleştirilmesi faaliyeti"* olarak tanımlanırken (Özdener, 2010: 4), 1960'lı yıllardan sonra ise iş dünyasında kullanılmaya başlanmış ve "*ihtiyaç duyulan karmaşık enformasyon, iletişim ve kontrol sistemlerinin içinde yer aldığı mal, hizmet, bilgi ve sermaye akımının iş planlama çerçevesi"* olarak tanımlanmıştır (Gümüş, 2009: 101). 2000'li yıllarda ise "*stratejik planlama, bilişim hizmetleri, pazarlama/satış ve finans faaliyetlerinin de entegre edilmesi ile lojistik tedarik zinciri yönetimi"* kapsamında tanımlanmaya başlanmıştır (Atılgan Sarıdoğan, 2013: 78).

1900'lü yılların başlarında lojistik, yönetim stratejisinde, özelliklede zaman ve yer faydası sağlaması açısından tarım ürünlerinin dağıtımında kullanılmıştır. II. Dünya savaşında lojistiğin dağıtım faaliyetlerini tek bir sistemde entegre edilmesi ve bu durumun askeri lojistik operasyonlarda kullanımı ile önemi ortaya çıkmıştır (Bekaroğlu, 2015: 6).

Lojistik ile ilgili ilk metin 1960 yılların başında Peter Drucker tarafından yazılmış ve bu metinde lojistiğin, işletmelerin verimliliğini arttırmak için lojistiğin önemli bir fırsat olduğu ifade etmiştir. Akademik çalışmalarda lojistik ile ilgili ilk atıflarında bu yıllarda olduğu görülmüştür. 1966-1970 yılları arasında lojistikle ilgili ilk uygulama dönemi olduğu ifade edilmektedir (Taşkın ve Durmaz, 2012: 34).

1950'li yıllarda kapsayan dönemde dağıtım sistemleri nakliye şirketleri ve üreticilerin kendi sahip oldukları ulaştırma sistemleri tarafından gerçekleştirilirken, 1960'da fiziksel dağıtımım geliştiği ve birçok lojistik faaliyetlerde (taşımacılık, depolama, elleçleme, paketleme vb.) daha etkin yönetim sağlandığı görülmüştür. 1970'lerde tedarik zincirinin yapısı ve kontrol fonksiyonu, lojistik yönetim yapısına dâhil edilmiştir.1980'lerde ise dağıtımın profesyonelleşmeye başlanmıştır (Bekaroğlu, 2015: 6).

1990'larda bilgi teknolojileri ile entegre lojistik sistemleri kullanılmaya başlanmış, Lojistik kavramı kapsamında materyal yönetimi ve fiziksel dağıtımı fonksiyonları ortaya çıkmıştır. Yine bu dönem içerisinde lojistik hizmetlerde müşteri memnuniyetini ön plana çıkaracak, bir ürününün pazara sunulabilmesi için farklı örgütlerin sürece dâhil olmasını sağlayan tedarik zinciri yönetimi ön plana çıkmıştır (Rushton, Croucher and Baker, 2014: 9).

2000'li yıllardan günümüze kadar geçen süreçte ise özellikle teknolojinin hızlı gelişim ve değişimin, lojistik faaliyetlerinin temelini oluşturmuştur. İşletmeler bu yıllarda gerek işletme içi gerekse işletme dışı gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetlere önem vermiş ve lojistiği işletme faaliyetleri ve rekabet açısından önemli bir unsur olarak görmüşlerdir. İşletmelerde "*E-Lojistik, 3. parti lojistik, 4. parti lojistik, ters lojistik entegre lojistik vb*." lojistik sektöründe kullanılan yeni gelişmeler uygulanmaya başlanmıştır (Gündoğdu, 2015: 7).

Lojistiğin gelişim sürecine bakıldığında, lojistik kavramı nakliye ağırlıklı bir durumdan günümüze son teknolojinin kullanıldığı, işletmeler için vazgeçilmez bir unsur olan yeni yaklaşımlarının kullanıldığı bir aşamaya gelmiştir (Şengel, 2012: 10). Bu bağlamda gelişmiş ülkelerin tamamında her geçen gün gelişen lojistik sektörü, Dünyadaki benzer uygulamalara paralel olarak, Türkiye'de de 1980'lerle 1990'lı yıllar arasında alt yapısını *kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık* alanlarındaki yatırımlarla oluşturmuştur. Özellikle 1990'lı yıllarda da büyük atılımlar gerçekleştirip hizmetlerini çeşitlendiren ve uzmanlaştıran bir alan haline gelmiştir. 2000 yılının başına gelindiğinde ise, ulusal ve uluslararası işletmelerde işbirliği sağlayan, yurtiçi ve yurtdışı birçok lojistik işletmenin açılmasıyla etkili ve verimli hizmet sunan bir sektör haline gelmiştir (Babacan, 2003: 10).

1.3. Lojistiğin Amacı ve Kapsamı

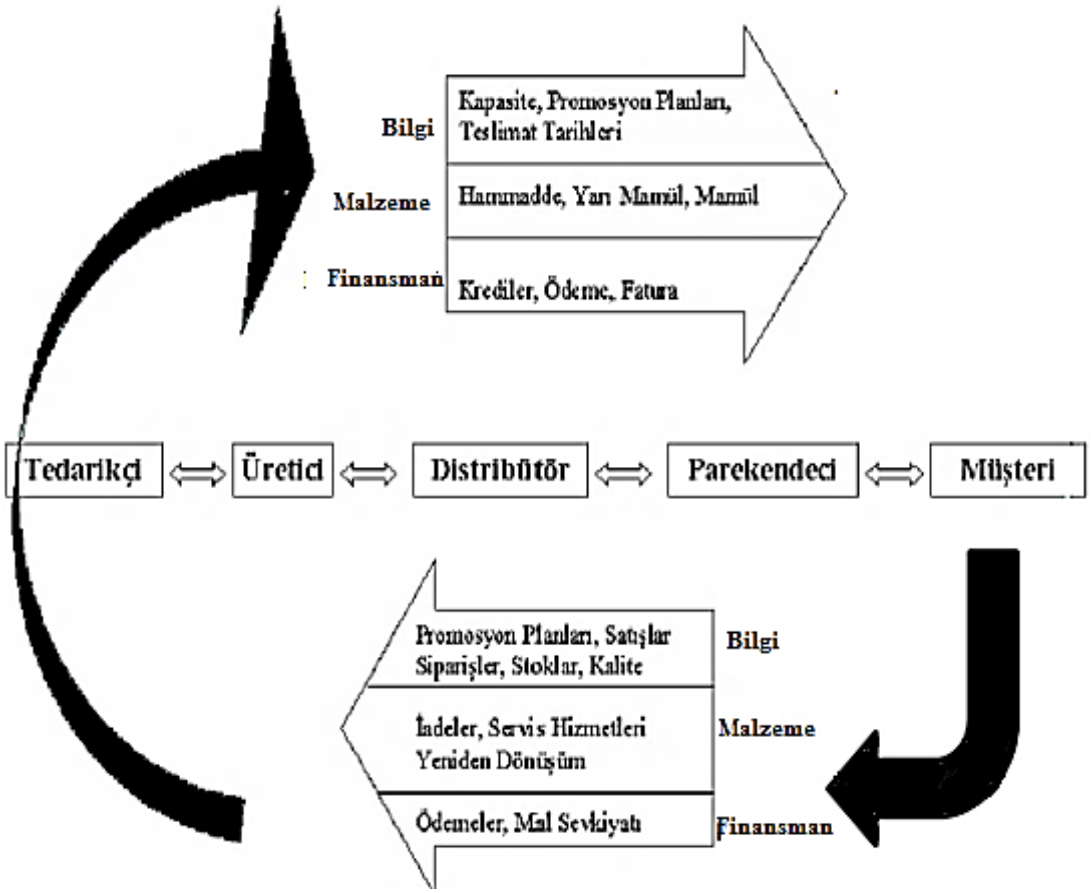
Günümüzde teknolojinin ve ekonominin gelişimi ile hızla küreselleşen dünya sınırları kaldırmaktadır. Sınırların ortadan kalkması ile isteyen herkes istediği her şeye istedikleri yer ve zamanda ulaşma imkânı sağlamıştır. Bu durum aynı zamanda her alanda rekabetinde oluşmasına sebep olmaktadır. Üreticiler, mal ve hizmet satın

almak isteyen tüketicilere farklı seçenekleri en düşük fiyata en yüksek kalitede istenilen zaman ve miktarda sunarak rakiplerine üstünlük sağlamaktadırlar. Bu nedenle işletmenin faaliyetlerini yerine getirmede işletme içi ve işletme dışı uygulanan *lojistik* fonsiyonu son derece önemlidir (Yarmalı, 2012: 10).

Lojistik sektörü; *küreselleşme, ekonomik regülasyonlarda sadeleştirmeler, değişen piyasa koşulları, yeni ekonomi anlayışı, farklılaşan rekabet olgusu, perakendecilerin büyüyen gücü ve talep yapısı, teknolojik gelişmelere* bağlı olarak önemi giderek artmaktadır. Özellikle değişen müşteri talepleri, çeşitlenen ürün ve hizmetler üretim sisteminde lojistik faaliyetlerini önemli bir konuma getirmiştir. Bu nedenle işletmeler lojistiği, gerçekleştirdikleri faaliyetleri tamamlayan ve işletme için değer oluşturan bir süreç olarak görmektedirler (Koldemir ve Kudu, 2015: 3; Murphy ve Knemeyer, 2016: 6).

Dünyada yaşanan gelişme ve değişmeler; bir ürünün üretimi ile satın alınması arasında yer alan ve işletmenin kârlılığını doğrudan etkileyen lojistik süreçlerin önemini daha da artırmıştır. Geçmişte birçok işletme sadece üretim, pazarlma ve finans odaklı stratejiler uygulamaktaydı. Günümüzde işletmler üretim aşamasında maliyetleri düşürmek yerine, ürünün üretilmesi ve satın alınması arasında geçen süreçte doğru lojistik süreçler uygulayarak nakit akışlarını sağlayarak karlılıklarını artırmayı hedeflemişlerdir (Babacan, 2003: 12).

Lojistiğin diğer işletme birimleriyle ilişkisine bakıldığında lojistik yönetimi birçok yönetim fonksiyonunu (üretim, pazarlama, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, finans ve muhasebe vb.) doğrudan etkilemektedir. Bu fonksiyonlar arasında en fazla iletişim ve koordinasyon halinde olduğu birimler finans, pazarlama, bilgi teknolojileri ve üretimdir. Şekil 1.3'de diğer fonksiyonlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Sezen, Yılmaz ve Gezgin, 2002: 135; Demir, 2008: 24-26).



Şekil 1.3. Lojistik yönetim süreci

İşletmeler devamlığını, bütünlüğünü korumak ve rekabeti sağlamak amacıyla daha hızlı ve çevik hareket etmek zorundadırlar. Bu değişim işletmelerin tüm fonksiyonlarında olduğu gibi lojistik alanında da kendisini göstermiştir. İşletmeler lojistik faaliyetlerde, işletme bünyesinde, dağıtım kanalı süreci içerinde yer alan tüm aktörler olan *tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, perakendeciler ve hatta müşteriler boyutunda* bütünleşik anlayışın uygulanmasını hedeflemektedir (Öz, 2011: 142).

Lojistiğin amacı; ürünlerin tedarikçilerden, müşterilere doğru olan akışına ilişkin tüm fiziksel faaliyetlerini içeren ve işletme işlevlerini destekleyen kapsamlı bir tedarik, stok ve teslim uygulamasıdır. Yani; taşıma, depolama, dağıtım ve stok yönetimi gibi dağıtım sürecindeki ürüne katma değer sağlayan birbiri ile ilişkili, koordine edilmesi gereken işlevleri kapsar (Küçük, 2014: 28).

Lojistik, üretim için gerekli olan her türlü hammadde, yarı işlenmiş, işlenmiş ve malzemelerin ve bilginin işletmelerden tüketicilere ulaştırılmasının yönetildiği etkinlikleri kapsamaktadır (Kotler, 2000: 540). Lojistik hizmetlerin amacı ise maliyetlerin düşürülmesini sağlamak, stok miktarını azaltmak, hizmet kalitesini artırma, pazara kısa sürede ulaşımı sağlayarak etki yaratmak, işletme esnekliği sağlamak ve nakit akışı sağlamak olarak sıralanabilir (Çekerol, 2013: 147). Bu bağlamda lojistik yönetiminin misyonu, mal ve hizmetleri istenilen zamanda, istenen düzeyde ve kalitede en düşük maliyetle gerçekleştirilebilmek için gerekli tüm bu faaliyetleri planlamak ve koordine etmek ve gerçekleştirmektir (Christopher, 2016: 11).

Lojistik disiplinindeki büyük ve hızlı değişmeler, işletmelerdeki lojistik faaliyetler açısından önem verilmeye başlanmıştır. Lojistik, malzeme ve hizmetlerin kaynaklarının bulunması, tedariklerin yapılanmasını üretim planlarının yapılanmasını, son montaj ve paketleme işlemlerini ve müşteri hizmetlerini de kapsar. Her seviyedeki stratejik, operasyonel ve taktik planlarda mutlaka lojistik fonksiyonlar bulunur. Lojistik birleştirici entegre edici bir fonksiyondur. Özellikle işletmlerde satış, pazarlama, üretim, finansman ve bilişim faaliyetlerini birbirine bağlar ve bu faaliyetlerin kesintisiz yürütülebilmesi için gereken lojistik operasyonların optimizasyonunu sağlar (Nebol, 2016: 10).

Lojistiğin görevi, temelde taşıma, depolama ve yerleştirmedir. Lojistik, çalışanlardan en üst düzey yönetime kadar, ürün ya da hizmetin belirli yer ve zamanda istenilen kalitede üretilmesini garanti altına almaktır (Kazancıoğlu, 2008: 4). İşletmelerde lojistik faaliyetler bilgi akışı, ağ tasarımı, stok ve depolama, taşımacılık, malzeme taşıma ve ambalajlama vb. faaliyetlerin kontrol ve koordinasyonunun sağlanması gerektirmektedir (Bowersox ve Closs,1996: 51). İşletmelerde tüm fonksiyonlarında etkili olan lojistik faaliyetlerin, etkin ve verimli yerine getirilmesi içinde lojistikten sorumlu çalışan ve yöneticilerin iki temel amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, üretilen mal ve hizmeti verimli bir biçimde işletme içinde ve dışında taşınmasının sağlanmasıdır. İkincisi ise tedarik zincirinin tamamında verimli bir akışa katkı sağlamaktır (Savaş ve Kılıç, 2013: 192).

İşletmelerde gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin, işletmeye değer katan nitelikte olması, bu süreçte değer katan süreçlerin geliştirilmesi değer katmayan süreçlerin ise elemine edilmesi açısından önemli bir unsurdur. Lojistik, özellikle işletme ortakları, tedarikçileri ve müşteriler açısından değer yaratmakta ve birçok işletme lojistik sistemlerini müşterilere fayda sağlamak amacıyla tasarlamaktadır. Etkili ve verimli olarak kurulan lojistik sistem ürünün müşteriye ulaşmasını sağlayarak zaman ve yer faydası sayesinde işletmelere rekabet avantajı sağlar. Bununla birlikte, işletmenin performansına etki eden önemli bir işletme kaynak ve yeteneğidir (Acar ve Köseoğlu, 2014: 25; Bilginer, Kayabaşı ve Sezici, 2008: 3).

Lojistiğin önemi *işletmeler açısından ve ekonomi açısından* değerlendirilmektedir. Lojiktik fonksiyonunun *işletme açısından* önem kazanmasında, taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerin artması, üretim teknolojilerindeki yenilikler, stok kontrolündeki yeni sistemlerin kullanılması, ürün ve hizmet çeşitliğinin artmasına karşılık müşteri beklentilerini değişmesi, iletişim ve teknolojideki değişmeler, ulusal ve uluslararası üretim ve satış işletmelerinin yaşanan rekabetin artması etkili olmuştur (Kobu, 2014: 229). Ayrıca tedarikçilerin sayısının artması, üretim faktörlerinin çeşitlenmesi, stokların saklama koşullarının farklılığı, stok giderlerinin artması ve stoka bağlanan paranın öneminin artması lojistiğin önemini artıran diğer nedenler olarak sıralanabilir (Küçük, 2014: 65).

Bowersox ve Closs (1996) göre lojistiğin temel amacını, "*hedeflenen müşteri hizmet düzeyini en az maliyetle başarabilmektir"* olarak ifade etmişlerdir. İşletme açısından lojistik faaliyetlerinin amaçları (Bowersox ve Closs, 1996: 173; Long, 2016: 9; Acar ve Köseoğlu, 2014: 25; Yardımcıoğlu, Kocamaz ve Özer, 2012: 248);

- Nakliye süresinin minimum düzeyde olması için uygun ulaşım yolunu seçmek.

- Maliyetleri en aza indirebilmek için sıfır stok ile çalışmak. Bunun içinde işletmede uyugun stok kontrol sisteminin belirlenmesi gerekmektedir.

- En az maliyetle kaliteli hizmet anlayışı için maliyet kalemleri gözden geçirilmelidir.

- Maliyetleri en aza indirererek, maksimum verimliliğin sağlanmak.

- Müşteri memnuniyeti ve rekabet için kaliteli hizmet anlayışı oluşturmak.

- Lojistik faaliyetlerin işletme ve müşteri açısından takibini sağlamak amacıyla teknolojik sistemler kullanmak,

- Yedek parça, ambalaj malzemesi ve hurda geri toplam, çevresel duyarlılık vb. faaliyetler gerçekleştirmek şeklinde sıralanabilir.

Lojiktik fonksiyonunun önemi *ekonomi açısından* değerlendirildiğinde ise son yıllarda tüketicilerin artan refah seviyesi, küreselleşen pazarda değişen ve çeşitlenen ürün ve hizmetlerin dünyanın her yerindeki müşterilere pazarlama ve dağıtımını sağlamaktadır. Sürekli artan ürün ve hizmetlere karşılık işletmeler kapasitelerini artırmış ve daha karmaşık yönetim ve organizasyon yapılarına kavuşmuştur (Lambert and Stock, 2011: 7).

Ekonomik faydanın genel dört tipi, mülkiyet, biçimsel, zaman ve yer olmaktadır. Lojistikte bunlardan zaman ve yer faydalarına katkı sağlamaktadır. *Zaman faydası,* üretilen mal ve hizmetlerin müşterilerin istedikleri zamanda*, Yer Faydası* ise üretilen mal ve hizmetlerin müşterilerin istediği yerde hazır olmasını ifade etmektedir (Murphy ve Knemeyer, 2016: 3). Üretim noktalarından tüketim noktalarına doğru ürünlerin dağıtılması ile lojistiğin sağladığı katma değer, ülkelerin gayri safi milli hasılası içinde enflasyon oranı, faiz oranlarını, dağıtım etkinliğini, verimliliği, enerji maliyetlerini etkilediğinden ülke ekonomisi için önemli bir unsurdur (Kayabaşı ve Özdemir, 2008: 197; Taşkın ve Durmaz, 2012: 11).

1.4. Lojistik Faaliyetler

Lojistik, işletmeler için bir ürünün ilk üreticiden son tüketiciye kadar kanal boyunca pek çok kez tekrar edilen bir dizi fonksiyonel faaliyetlerin bütünü şeklinde gerçekleşen süreçlerden oluşmaktadır. Lojistik faaliyetler işletmelerim yönetimleri, faaliyet alanları, pazarlara ve ham madde kaynaklarına uzaklıkları vb. birçok

faktörün etkisiyle tasarlanan iş ve işlemler halinde kullanılırlar (Taşkın ve Durmaz, 2012: 39).

Lojistiğin işletmeler açısından öneminin anlaşılması ve önemli bir rekabet faktörü olarak ortaya çıkması sonucu lojistik faaliyetler oldukça geniş bir alana yayılmıştır. Lojistik faaliyetlerde ürünlere değer katan işlemler (Şengel, 2012: 28);

- ***Konum:*** ürünlerin müşteri açısından daha düşük değerli olduğu yerlerden, daha yüksek değerli olduğu yerlere taşınması ve bu sayede konum değerinin artırılmasıdır. Bu işlem taşıma maliyetlerinde kapsamaktadır.

- ***Zaman:*** ürünlere ihtiyaç oluncaya kadar bunların depolanması ve tüm süreçlerin daha verimli yapılması ile gerçekleşmektedir. Bu işlem, envanter bulundurma maliyetlerini kapsamaktadır.

- ***Yapı:*** ürünlerin istenilen miktarlarda ve özelliklerde düzenlenerek bunlara sipariş değeri eklenmesidir.

Başlangıçta, sadece taşıma ve depolama hizmetlerini kapsayan lojistik faaliyetler, lojistiğin kapsam ve alanının genişlemesiyla daha fazla hizmeti kapsayacak şekilde çeşitlenmiştir. Günümüzde lojistik, "*malzeme nakli ve depolanması dışında; stok yönetimi, paketleme, malzeme elleçleme (tasıma), sipariş isleme (sipariş prosesi), tahmin, üretim planlama, satın alma, müşteri hizmetleri, parça ve hizmet desteği, geri dönen malzemelerin taşınması, atıkların geri kazanılması ve imha edilmesi, fabrikaların ve depoların kuruluş yerlerinin belirlenmesi ve iletişim"* gibi faaliyetleri kapsayacak şekilde daha geniş bir boyut kazanmıştır (Kobu, 2014: 230; Gümüş, 2009: 104).

İşletmelerdeki lojistik sistemleri ve toplam mal yaklaşımlarında başarılı olmak için bir takım lojistik faaliyetlerin anlaşılması gerekir. Bu faaliyetlerin bütün işletme sistemine uyması söz konusu değildir. Bir lojistik sitemdeki faaliyet sayısı bir işletmeden diğerine değişmektedir (Murphy ve Knemeyer, 2016: 16). İşletmelerde lojistik faaliyetler; ana faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Lojistik faaliyet ve aşamalar tablo 1.2'de gösterilmiştir (Kayabaşı,

2010: 60; Gönel, 2007: 7; Murphy ve Knemeyer, 2016: 16; Şengel, 2012: 20; Nebol, 2016: 10; Keskin, 2015: 33; Şen, 2014: 86; Taşkın ve Emel, 2009: 25).

Tablo 1.2. Lojistik faaliyetler ve aşamaları

Ana lojistik faaliyetler	***Destekleyici lojistik faaliyetler***
• Müşteri Hizmetleri	• Üretim Planlaması
• Talep Yönetimi	• Ambalajlama
• Envanter Yönetimi	• Malzeme taşıma ve kontrolü
• Sipariş isleme	• Depolama
• Ulaştırma	• Satın Alma
	• Diğer faaliyetler

Ana ve destek faaliyetlerinin birbirinden ayrılmasının nedeni, ana faaliyetlerin tüm lojistik kanalında yer alması, diğer aktivitelerin ise çeşitli durumlara dayanarak mevcudiyet göstermesidir. Ana faaliyetler lojistik açısından gerçekleştirilmesi gereken en önemli ve kritik faaliyetler olup, maliyetlerin en önemlilerini oluşturmaktır (Gönel, 2007: 7).

1.4.1. Temel Faaliyetler

1.4.1.1. Müşteri hizmetleri

Müşteri hizmetleri, müşteri ile üretim sürecine bağlı olarak, işlem öncesinde, işlem sırasında ve işlem sonrasında müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayan değer yaratıcı bir süreçtir. Lojistik yönetiminde müşteri hizmetlerinin amacı, gerçekleştirilen bütün işlemlerin tek seferde doğru yapılmasıdır. Bu işlemlerin temelinde müşteri, pazarlama, süreç ve malzemelerin çok iyi tanımlanmasını kapsayan toplam kalite anlayışı içinde lojistik performansın artırılması yer almaktadır (Taşkın ve Durmaz, 2012: 83).

Lojistik yönetiminde müşteri hizmetleri satış öncesi, satış ve satış sonrasında (Nebol, Uslu ve Uzel, 2015: 83) *zaman, güvenirlik, iletişim ve kolaylık* unsurları ile

müşterileri memnun etme yeteneği sağlar (Murphy ve Knemeyer, 2016: 6). İşletmelerde müşteri siparişlerini almak, işleme koymak, teslim etmek, faturalamak ve sorunla karşılaşıldığında gidermek için gereken faaliyetleri ve bu faaliyetleri müşterilerin beklentileri doğrultusunda zamanında güvenilir şekilde ulaştırılması aktivitelerinin tümü birden müşteri hizmetlerini oluşturur (Kapkın, 2006: 20).

Lojistik *"doğru ürün, doğru miktar, doğru biçim, doğru zaman, doğru kaynak, doğru yol ve doğru fiyat"* kavramlarından oluşan tanımında yer alan unsurlar müşteri hizmetlerinin temel unsurlarıdır. Bu temel unsurlar müşteri hizmetlerinin oluşumunda işletmenin başarısını veya başarısızlığını etkileyen ölçümlerin temelinde bulunmaktadır (Çekerol, 2013: 28). Lojistik faaliyetlerin her aşaması ile müşteri ilişkileri arasında güçlü bir bağ vardır. İşletmelerin müşterilerin talep ettiği mal ve hizmeti istediği yerde ve zamanda sunma hedefi ile müşteri memnuniyetini sağlamaktadırlar. Ayrıca işletmeler her bir faaliyet birimlerinde iç müşteri olarak ifade etmekte ve çalışanların memnuniyetinin sağlamaya çalışmaktadırlar. İç müşteri memnuniyetini sağlayan işletmeler daha verimli çalışır hale gelmekte ve faaliyetlerindeki etkinlik ve etkenliklerinin artığı görülmektedir (Orhan, 2014: 31).

1.4.1.2. Talep yönetimi

Talep tahmini, gelecekte belirli bir zaman dilimi için ürün talebini tahmin etmek için yapılmaktadır. Günümüz etkili ve verimli lojistik yönetimindeki talep tahmini sayesinde arz ve talep dengesi sağlanabilmektedir. Böylece işletmeler ne talepten fazla arz ederek ürün fazlalığı oluşturmakta nede talepten az üreterek müşterilerine yok satmaktadırlar. Sipariş yönetimin ve müşteri hizmetleri talep yönetiminin tam anlamıyla gerçekleştirildiği noktada başlamaktadır (Murphy ve Knemeyer, 2016: 110).

İşletmeler pazarlama stratejileri ve talep tahminleri doğrultusunda üretim planları oluşturulmakta ve elde edilen bu planlarla lojistik faaliyetleri gerçekleştirmek için de girdi olarak kullanmaktadırlar. İşletmeler Lojistik işlemlerle bağlantılı talep tahminlerini kullanarak, hammadde temin miktarını, ürünlerin nereye ne kadar taşınacağını, ne kadar stok bulundurmaları gerektiğini belirlenmektedirler (Şengel, 2012: 42).

Talep yönetiminin amacı; bilgiye bağlı olarak talebin en üst düzeyde karşılanmasını sağlayarak gecikme süresinin, giderlerin, maliyet ve envanterin en aza indirilmesini sağlamaktır (Koban ve Keser, 2015: 124). Talep tahminini doğru belirleyen işletmeler tedarik zincirinden daha etkin yararlanarak tedarik sürecinde meydana gelebilecek aksaklıklar ile verimsizliğin diğer alanlarda yansımasını önleyebilir (Acar ve Köseoğlu, 2014: 86). Ayrıca talep tahmini işlemleri lojistik personel içinde verimli bir kontrol aracı olarak kullanılmaktadır (Orhan, 2014: 31).

Lojistik yönetiminde önemli bir faaliyet olan talep tahmini, işletmelere pazar araştırmalarında tüketicilerin özellikleri, rekabet edilen pazarın yapısı, ekonomik yönden talep miktarları, maliyetleri, üretilecek ürünün özellikleri, hammadde miktarları, çeşitliliği vb. konular hakkında gerçekçi ve etkin bilgilere ulaşmalarını sağlamaktadır (Taşkın ve Durmaz, 2012: 87).

1.4.1.3. Envanter yönetimi

Envanter, üretimi istenilen düzeyde tutmak, teslim ve satışı istenilen özelliklere göre gerçekleştirmek amacıyla gerekli malzeme, materyal, yarı işlenmiş ve tamamlanmış ürünün tamamının elde bulundurulmasıdır (Çevik ve Gülcan, 2011: 37). Envanter, işletmelerde verimliliğin pozitif bir bağlayıcılık olarak kabul edilmekte ve işletmelerde depoda ne kadar ürün kaldığını belirlemek, bu durumun işletmeye sağladığı veya sağlayacaklarını ortaya koymak, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek, maliyetin en aza indirilmesi sağlamak ve döküm yönetimini etkinliği görevlerini yerine getirmektedir (Genç, 2012: 63).

Envanter yönetimi lojistik faaliyetler açısından üretim noktasında gerekli olan unsurların yönetilmesidir. İşletmelerde ürünün ne kadar olacağı ve ne kadar sürede hazır bulanacağı noktasında ihtiyaçlara cevap verebilmek envanter yönetiminin temel amacıdır (Dinçel, 2016: 36). Özellikle işletmelerin üretim kapasitelerinin büyümesi ve gelişmesi ile ürün çeşitliliğinin artması, tedarik, talep ve ürüne yönelik belirsizliklerin ortaya çıkması ve aralarındaki ilişkinin karmaşık olmasından dolayı işletmelerdin envanterlerini yeterli düzeyde tutma yönündeki uygulamaları daha önemli hale getirmiştir. Zamanında elde bulundurulmayan malzemeler yüzünden üretim sistemi aksayabilir ve bu durum müşteri kaybı/memnuniyetsizliği ile

sonuçlanarak işletme maliyetlerini de doğrudan etkilemektedir (Koban ve Keser, 2015: 128). Bu nedenle işletmeler ürünü taşıma (elde tutma) maliyeti, ürünü sipariş etme maliyeti ve stokta ürün kalmaması (stoksuzluk) maliyeti dikkate alınmalıdır (Murphy ve Knemeyer, 2016: 125).

Lojistik faaliyetlerdeki stoklama işlemleri ile ilgili olarak; Hangi düzey (girdi-çıktı) Stok? Ne miktarda? Nerede? gibi sorular önemlidir (Demir, 2008: 28). Üretimi yapılacak ürünler için gerekli olan hammadde ve malzeme gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu girdilerin, üretim için uygun miktar ve zamanlarda üretime hazır tutulması ve tedarik zincirinin her aşamasında yer alan bu işlemler envanter yönetimi kapsamındadır (Nebol, 2016: 12).

İşletmelerde envanter tutmak masraflı olmasına karşı, coğrafi odaklanmaya, bölümler arası ayrıma, arz ve talep dengelemesine ve belirsizliğe karşı koruyucu önemler alınmasını sağladığından tedarik zincirinde de önemli rol oynar (Long, 2016: 330). Lojistik faaliyetlerin için talep tahminini doğru yapmak stok seviyesini optimize etmek lojistik performansın artırılmasının ön koşullarından biridir. Lojistikte envanter yönetimi, sunulan hizmetlerin sürekliliğini ve müşteri taleplerinin zamanında karşılanması açısından işletmeler için çok önemlidir. Ancak gereğinden fazla stok miktarının da maliyetleri artıran bir unsur olduğu dikkate alınmalıdır (Çekerol, 2013: 156).

1.4.1.4. Sipariş işleme

Sipariş işleme, verilen ve alınan siparişlerin kaydının düzenli bir biçimde tutulması ve bu kayıtların ilgililere bilgi sağlayacak düzeyde programlarla desteklenmesidir (Küçük, 2014: 75). İşletmelerin tüketicilerle iyi ilişkiler kurarak memnuniyet sağlamalarının ilk adımı verilen siparişlerin tam ve zamanında yerine getirilebilmesine bağlıdır. Bu nedenle istenilen mal ve hizmetin, istenilen miktar ve kalitede, istenilen yer ve zamanda tüketiciye ulaştırılması gerekir. İşletmelerde sipariş alma noktalarının oluşturulması, sipariş biçiminin ve şartlarının iyi izlenmesi, bunlarla ilgili olarak kimlerin haberdar edileceği ve ne tür bilgilerin saklanacağın belirlenmesi sipariş sürecini oluşturmaktadır (Mucuk, 2012: 281).

Müşteri ilişkilerinin oluşan sipariş işlemlerinin lojistik açıdan önemi; müşteri siparişlerinin müşteriyi memnun edecek bir sonuçla yerinde ve zamanında teslim edilmesidir (Orhan, 2014: 30). Sipariş süreci üretim ve lojistik süreçlerin esaslarını oluşturur. Bir müşterinin siparişi tüm lojistik süreci etkiler ve müşteri memnuniyeti sağlamak için lojistik faaliyetleri yönlendirir. Sipariş süreci, "*giriş/yapış, takvime bağlama, sipariş gönderimi, kurum hazırlığı, faturalama, sipariş modifikasyonu, sipariş durumu sorgulamaları, takip ve gönderim"* aşamalarımdan oluşmaktadır (Keskin, 2015: 34).

Sipariş işleme, müşteri memnuniyeti hedefi doğrultusunda siparişin alınması, sürecin izlenmesi ve ürünlerin zamanında ulaştırılmasını aşamalarını kapsamaktadır. Tüm bu aşamaları, doğru, kaliteli ve zamanında gerçekleştiren işletmeler diğer faaliyet alanlarında da etkili olmaktadır. Bu süreçte olan düzen ve uyum müşteri tatmininde beraberinde getirir. Bu süreci doğru yöneten işletmeler rekabet avantajı sağlamaktadır (Genç, 2012: 209; Şengel, 2012: 42). Bu nedenle bu sürecin en doğru bilgilerle yönetilmesi gerekir. Sipariş işleme sürecinde lojistik hizmetlerde bilginin doğru yönetilmesinde, siparişin alınması, yeterliliğin sorgulanması, teslimatın programlanması ve faturalama işlemleri gibi hizmetlerin üretilmesi, etkin tedarik zincirinin yönetiminin sağlanması, zaman, yer ve biçim esnekliğinin sağlanması konularında önemli rol oynamaktadır (Koban ve Keser, 2015: 123).

1.4.1.5. Ulaştırma

Ulaştırma; ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla işletmelerin üretmiş oldukları ürünleri ihtiyaç duyulan bölge ve merkeze zamanında taşınmasıdır. Ulaştırma yükün taşınmasının öncesinde gerekli evraklar, yük araç, gümrük işlemleri, sürücü vb. işlemlerin hazırlanmasından müşteri deposuna kadar çeşitli hizmetleri de içeren kapsamlı ve karmaşık süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla ulaştırma yalnızca malın müşteriye ulaştırılması olmayıp planlı yönetilmiş eylemler bütünüdür (Taşkın ve Durmaz, 2012: 42).

Ulaştırma, ürünlerin veya insanların bir yerden başka bir yere gerçekte fiziksel olarak hareketidir. Bu duruma bağlı olarak ulaştırma yöntemi belli bir işletme ile ulaştırma faaliyetlerinin yöntemini ifade etmektedir. Ulaştırma, bir işletmenin toplam lojistik

maliyetinin yarısına kadar olan bir orana sahip olabilmektedir. Bu nedenle birçok işletme en maliyetli lojistik faaliyet olarak ulaştırma maliyetlerini görmektedir (Murphy ve Knemeyer, 2016: 18).

Değişen koşullara bağlı olarak farklı taşıma sistemleri de ortaya çıkmaktadır. Sunulacak mal ve hizmete göre taşıma şekilleri de belirlenmektedir. Şu anda ulaştırma için kullanılan sistemler ve tanımları şu şekildedir (Tek ve Karaduman, 2012: 252; Yarmalı, 2012: 4; Orhan, 2014: 28);

- ***Karayolu Taşımacılığı*;** transit sürenin nispeten önemli olmadığı, yük, eşya ve insanların kara yolu taşıtları ile taşınmasıdır.

- ***Havayolu Taşımacılığı;*** transit sürenin önemli olduğu, uzun mesafeli ve hafif ürünlerin taşınmasında tercih edilen en pahalı taşıma şeklidir.

- ***Demiryolu Taşımacılığı;*** transit sürenin önemli olmadığı, uzun süreli ve ağır ürünlerin taşınmasında tercih edilen maliyet açısından genellikle uzu olan taşıma şeklidir.

- ***Denizyolu Taşımacılığı;*** transit sürenin önemli olmadığı, uzun mesafeli ve ağır ürünlerin taşınmasında tercih edilen taşıma şeklidir.

- ***Boru hattı Taşımacılığı;*** doğal gaz, petrol, su gibi ürünlerin taşınmasında kullanılan taşıma şeklidir.

- ***Kombine taşımacılık*** ise karayolu, havayolu, deniz yolu ve demir yolu taşıma şekillerinin en az ikisini tek bir lojistik faaliyette kullanıldığı taşıma şeklidir.

Bu ulaştırma modlarının her biri diğer moda göre bir ya da daha fazla avantaj sağlayan nitelikleri nedeniyle başvurabilecekleri bir seçenek olarak göz önünde bulundurulurlar. Belirli bir modun çekiciliği, tercih edilebilirliği aşağıdaki niteliklere bağlıdır (Murphy ve Knemeyer, 2016: 212; Küçük, 2012a: 271);

- *Maliyet;* bir taşımacının bir gönderiyi ulaştırmak için istediği fiyat

- *Hız;* alımdan teslime kadar geçen süre
- *Güvenilirlik;* teslimatın uygunluğu ve doğruluğu
- *Yetenek;* taşınabilecek farklı tipte ürünlerin miktarı
- *Kapasite*; bir kerede taşına bilecek hacim
- *Esneklik;* ürünün teslim edilebilirliği
- *Çeviklik;* değişen koşullara hızlı hareket etme ve uyum sağlama yeteneği
- *Yasal uygunluk;* yasalara uygun taşıma ve ulaştırma
- *Çevre koşulları;* çevre koşullarının göz önünde bulundurarak taşıma ve ulaştırma olarak sıralanabilir.

Bu nitelikler çerçevesinde lojistik modların karşılaştırılması yapılarak uygun mod seçilebilir. Özellikle karar vericiler bu özellikleri karşılaştırmalı buna göre uygun bir lojistik türünü veya intermodal lojistik denilen bu türlerin bir kaçını bir arda kullanmayı tercih edilebilir (Küçük, 2014: 271).

Modern lojistik uygulamalarının özellikleri maliyet, hız ve güvenilirlik olarak kabul edilir. Bu nedenle lojistik yöneticileri müşteri memnuniyetinin sağlanabilmek için rakiplerinden daha kısa süre içinde ürünleri ulaştırma ve maliyetleri düşürmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca taşıma hizmetinin hatasız ve hasarsız gerçekleştirmesi güvenirlik özelliğini temsil eder. Bu nedenle işletmeler hizmet etkinliğini artırmak için taşıma yolunun belirlenmesi, taşıma düzeninin kurulması ve araçlarının programlanması unsurlarına dikkat etmeleri gerekmektedir (Keskin, 2015: 222; Taşkın ve Durmaz, 2012: 43; Nebol, Uslu ve Uzel, 2015: 16).

1.4.2. Destekleyici Faaliyetler

1.4.2.1. Üretim planlaması

Üretim planlaması, istenilen yer ve zaman ve kalitede ürün ve hizmetlerin üretiminin yapılmasının sağlanması ve işlemlerin uygulanması için konunun yazılı, biçimsel ve matematiksel olarak hazırlanması olarak ifade edilir (Demirdöğen ve Küçük, 2011: 140). Üretim planlaması kalite yönetimi, kaynak planlama, imalat programı, yerleşim düzeni, süreç içerisindeki işin denetim ve desteklenmesi gibi konularla yakından

ilgilenmektedir (Şen, 2014: 85). Lojistik faaliyetlerin başarısı da üretim planlaması ve programlamasına bağlıdır. Ürünlerin talep edilen miktar ve zamanda, verimli bir biçimde üretilebilmesinde üretim girdilerinin etkili örgütlenmesi ve entegresyonu ile ilgili planlama sürecini kapsamaktadır (Kayabaşı, 2010: 72).

Özellikle işletmelerde ürün miktar ve çeşidinin artması, seri üretim için tasarlanmış olan üretim hatlarının verimliliğini azaltmıştır. Üretim süreleri kısalması üretim ve pazarlama arasındaki ilişkiyi daha önemli hale getirmiş ve işletmeler için toplam üretimin yanında renk, model vs. gibi faktörler ön plana çıkmıştır. Bunun sonucunda üretim planlaması işletmeler için önemli hale gelmiştir (Orhan, 2014: 27).

Üretim planlama, üretim için gerekli tüm lojistik bilgilerin elde edilmesini amaçlar. Bu süreç makro üretim planlaması, kapasite planlaması, operasyon planlaması ve malzeme ihtiyaç planlaması olarak 4 aşamada gerçekleştirilir (Nebol, Uslu ve Uzel, 2015: 69);

- *Makro Üretim Planlaması*; pazarlama-dağıtım döngüsünde gelen müşteri siparişlerine göre satış tahminleri dayalı olarak ne zaman hangi üründen ve ne miktarda imal edilip stoklara konulması gerektiğinin planlanmasıdır.

- *Kapasite Planlaması;* üretim kaynaklarının ne zaman ve nasıl kullanılması gerektiğini planlama aşamasıdır.

- *Operasyon İşlemlerin Planlanması,* ne zaman hangi tezgâhta hangi işlemlerin yapılacağının planlanmasıdır.

- *Malzeme İhtiyaç Planlaması* ise üretim gerçekleştirilmesi için gerekli olan mal ve hizmetlerin cinsi miktarı ve üretim tesisinde hazır bulunması gerektiğine dair ortaya çıkan listedir.

Tüm bu aşamalarda temel amaç, süreç içerisinde üretimi zamanında en az maliyetle gerçekleştirerek tüketici taleplerini karşılamaktır. İşletmelerdeki lojistik hizmetler üretim planlaması aracılıyla üretim ve stok seviyelerinin tespiti, en az maliyetle üretim işlemlerinin sıralanması ve sistemin kurulması, hammaddelerin zamanında ve

istenilen miktarlarda temin edilmesi, yeni makine, tezgâh ve ekipmanların alınması, ek kapasitelerin tespiti gibi konuları çözülmeye çalışılmaktadır (Demirdöğen ve Küçük, 2011: 150).

1.4.2.2. Ambalajlama

Literatürde paketleme olarak da adlandırılan *ambalajlama*, gıdaların ve her türlü malzemenin dağıtılması, depolanması ve son kullanım için hazırlanmasında koşullara uygun olarak geliştirilmiş sistemlerdir. Aynı zamanda en uzaktaki tüketiciye en az maliyetle ve sağlıklı koşullarda güvenli dağıtım sağlama işlevidir. Ambalaj, bir ürünün üreticiden tüketiciye kadar geçen sürede, dağıtım zinciri içerisinde güvenli ulaşmasının sağlanabilmesi için kullanılan araçların tümüdür (Acar ve Köseoğlu, 2012: 296).

Lojistiğin her aşamasında ambalajlama, ürünün zamanında, tam ve eksiksiz olarak ilgili yere ulaştırılmasında çok önemlidir. İşletme üretim ve dağıtımın en iyi şekilde gerçekleştiği bir sistemde uygun ambalajlama yapılmadığından dolayı hasarlı, ekşit ve kusurlu bir şekilde son noktaya ulaşan ürün lojistik sürece ciddi zararlar verebilir. Ayrıca ürününü nihani tüketici karşısındaki izlenimini de olumsuz yönde etkiler (Yarmalı, 2012: 9).

Lojistik sistemde ambalajlama ürünün taşınması ve depolanması sırasında ürünü korunmasını sağlayan ve taşımayı depolanmayı kolaylaştıran faaliyettir (Demir, 2008: 31). Lojistik amaçlı ambalajlamanın hedefi ürünün korunması, ürünün taşınması ve ürün hakkında bilgi odaklı olmasıdır. Bu nedenle lojistiğin birinci görevi gerekli bilgileri sağlayarak, ürünün istenilen yere taşınması ile ikinci görevi ise ürünün korunmasıdır (Şengel, 2012: 41). Lojistikte ambalajlamanın pazarlama stratejisi; ürünü koruma, depolamayı kolaylaştırma ve taşıma gibi önemli işlevi bulunmaktadır (Çekerol, 2013: 53). Tüm bu unsurları başlıklar halinde belirtecek olursak lojistikte ambalaj fonksiyonları ürünün *korunması, taşıma kabı, ayrıştırma ve dozajlama birleştirme, istifleme, stoklama kolaylıkları, tüketiciye kolaylık ve uygunluk sağlamak, iletişim ve bilgi sağlamak* olarak sıralanabilir (Nebol, 2016: 146).

Ambalajlama süreci, ilk önce ambalajlanacak malzemenin tasarımın yapılması aşamasıyla başlar. Üretim süreci devam ederken ürünün konulacağı ambalajın tasarım ve temin süreci devam eder. Ambalajlama birimi üretim, dağıtım, satış ve teslim süreçlerini desteklemek üzere oluşturulan ve tedarik zincir sürecindeki ürünü ambalajsız olarak gören ilk müşterilerdir. Ambalajlama faaliyetleri tedarik zincir sürecinde etkin olarak kullanılır ve uygun paketleme tedarik zincirinin başarısı için önemli bir faaliyettir (Keskin, 2015: 220).

Ürünlerin işletmeye ve pazara ulaştırılmasında seçilen taşıma türü, ihtiyaç duyulan ambalajlamayı etkilemektedir. Örneğin; genellikle nakliye için tren yolu veya deniz yolu seçildiğinde ambalajlamada ek bir dikkat gerekmektedir. Havayolu gibi sigortalı nakliyede ambalajlama masrafları değişebilir (Taşkın ve Durmaz, 2012: 90).

1.4.2.3. Malzeme taşıma ve kontrolü

Malzeme taşıma ve kontrolü; bir üretim sisteminde ürün veya hizmeti elde etme amacıyla yapılan faaliyetlerde ortaya çıkan tüm taşıma işlemlerini ifade etmektedir. Bir işletmedeki işlenmiş veya işlenmemiş ürünlerin taşınması, depolardaki yükleme, boşaltma ve istifleme faaliyetleri, bürolardaki evrak, formların, haber ve bilgilerin hareketlerini kapsamaktadır (Demirdöğen ve Küçük, 2011: 130).

Bir üretim tesisi ya da depo, malzeme hareketi ile ilgilenen alandır. Verimli üretim için gerekli bir faaliyet olan malzeme hareketleri ve alanlarının etkin kullanımı ürüne değer katmaktadır. Lojistik yöneticileri işletme içindeki ve dışındaki malzeme hareketlerinden yani malzemenin taşınması, depolanması ve nakliyesinden sorumludur. Malzeme taşıma yönetiminde amaç elle yapılan işlemleri azaltmak, yarı ürün miktarını azaltmak, dar boğazlardan arınmış düzgün akışı sağlamak, taşıma mesafelerini kısaltmak, atık, fire, bozulma, kırılma ve çalışma gibi kayıpları en aza indirmektir (Koban ve Keser, 2015: 128; Orhan, 2014: 30).

Malzeme taşıma sadece tedarikçiden tesise hareketi değil depodan müşteriye hareketini de içerir. Tedarikçi veya müşterinin içten dışa doğru veya dıştan içe doğru taşıma hareketine bakılmaksızın bütün bağlantılarını ele alınmalıdır (Demir, 2008:

31). Verimli bir üretim için malzemelerin taşınması ve kontrolü gerekli bir faaliyettir. İşletmelerde malzeme taşıma ve kontrol faaliyetleri (Taşkın ve Emel, 2009: 26),

- Uygun ekipman seçimi yapmak
- Ekipman değişim politikalarına karar vermek
- Malzeme taşıma prosedürlerini uygulamak
- Stok değerleme ve kontrollerini yapmak olarak sıralanabilir.

1.4.2.4. Depolama

Depolama lojistiğe konu olan her türlü varlığın belirli bir alanda tutulması, korunması veya saklanmasıdır. Daha geniş bir ifadeyle depolara stokların alınması, yerleştirilmesi, istiflenmesi, taşınması ve boşaltılması ile ilgili tüm işlemleri kapsamaktadır. Depolama yönetimi ise tüm bu faaliyetlerin uygun biçimde planlanması, koordinasyonu ve denetimidir (Küçük, 2014: 77).

Lojistik faaliyetlerde depolama zaman faydası yaratma açısından önemlidir. Etkin bir lojistik süreç yürütmek açısından depolama önemli bir işleve sahip olup, fiziksel dağıtım yapılabilmesi için gerekli bir faaliyet alanıdır. Depolama süresini ve depolanacak ürün miktarını genellikle ürünlere olan talep belirler. Bu açıdan lojistik faaliyetlerde depolamanın önemi oldukça büyüktür (Yarmalı, 2012: 8).

Geleneksel yönetim anlayışına göre depo ve depo işlemleri, yalnızca ürünün saklandığı yer olarak kabul edilirken, günümüzde ise artık tüketici taleplerinin üreticilere yönlendirilmesini sağlayan ve tedarik zinciri içerisinde pazarlamaya yardımcı olan bir süreç olarak yönetilmektedir. Ayrıca teknolojinin gelişmesi ile geleneksel depolar yerini modern dağıtım merkezlerine bırakmıştır. Dağıtım merkezleri yalnızca ürünlerin depolandığı bir yer olmayıp, üretim öncesinden başlayıp tüketimden sonraki süreci de içine alan sipariş alma-işleme, yollama, envanter kontrol, ve faturalama vb. birçok işlevi kapsamaktadır (Gürdal, 2006: 17).

Depoların temel görevi, kullanılmadığı dönemlerde ürün stoklarının bekletilmesi ve muhafaza edilmesidir. Üretim için gerekli birçok hammadde ve malzeme üretimde kullanılmaya başlanmadan önce tedarik edilirler ve üretimde kullanılacağı ana kadar

depolarda bekletilirler. Üretimi tamamlanmış mamuller müşterilere sevk edileceği zamana kadar depoda bekletilmektedir. Aynı şekilde toptancı ve perakendecilerin depo ve raflarındaki mallar, son kullanıcıları satın alıncaya kadar depoda muhafaza edilir. Ayrıca taşıma süresince ise zaman zaman araç değiştirmeleri olmakta ve bu esnada beklemeler yaşanmaktadır. İşte bu tüm bekleme işlemleri depolarda gerçekleşmaktadir (Nebol, 2016: 14).

Lojistik süreçlerin tüm aşamalarında küçük ölçekli de olsa mutlaka bir depolama faaliyeti bulunmaktadır. Bu özelliği depolamayı lojistiğin diğer unsurları arasında öne çıkarır. Bu nedenle depo yönetimi çağdaş lojistik yönetim unsurlarından birisi olarak kabul edilir (Keskin, 2015: 206). Lojistikte depolamanın rolleri (Genç: 2012: 43);

- Yerel envanterin sağlanması,
- Müşteriler için katma değer servislerinin gerçekleştirilmesi,
- Önemli tedarikçilerin yakınında kurulması ve malzemenin kontrol merkezi olarak sunulması,
- Siparişler için konsolidasyon noktası olarak gösterilmesi,
- Üretim teslimat süresine karşı korunması,
- Ters lojistiğin elde tutulması,
- Kalite incelemelerinin gerçekleştirilmesi,
- Üretim ekonomisinin dağlanması,
- Etkili tedarikin sağlanması,
- Tek bir siparişin birden fazla bileşenini bulunduran bir yerden müşterilere nakledilmesi olarak sıralanabilir.

Depolama faaliyetinde *tedarikçi depoları, malzeme depoları, dağıtım merkezi depoları ve yerel depolar* kullanılmaktadır. İşletmelerde depolama etkin ve verimli şekilde yürütülmesi gereken bir faaliyettir. Stokların nerede ve nasıl depolandıkları lojistik hareketlerinin sürdürebilirliği açısından önemlidir. Bu nedenle depolamada kullanılan alanlardan maksimum derecede faydalanmak gerekir. Depolama faaliyeti ile üretim hareketlerimin aralıksız olarak devam etmesi amaçlanmaktadır.

İşletmelerde oluşturulan etkin bir depolama süreci ile piyasa dalgalanmalarından en az derecede etkilenilmesi sağlanmaktadır (Özcan, 2008: 289).

1.4.2.5. Satın alma

İşletmelerde *tedarik ve satın alma* süreci içinde yer alan satın alma, sipariş işlemleri, işletmeye ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin kaynağından satın alma, siparişinin açılması ve malzemenin fiilen işletmede kullanımına hazır duruma getirilmesine kadar olan tüm süreci kapsamaktadır. Bu süreçte tedarikçilerin seçimi, alınacak malların özellikleri, fiyatlarının belirlenmesi işlemleri, zaman ve mekânın belirlenmesi satın alma fonksiyonlarındandır (Nebol, Uslu ve Uzel, 2015: 15; Taşkın ve Emel 2009: 26; Keskin, 2015: 34).

Satın almanın lojistiğe dâhil edilmesinin temel amacı, işletmelerde bir üretimde ulaşım maliyetlerinin de bir unsur olarak yer almasıdır. Ayrıca ulaşım ve stok maliyetlerine göre satın alınan miktarlar daha çok lojistik maliyetleri etkilemektedir. Lojistik faaliyetlerde meydana gelen bu karşılıklı etkileşim daha az sayıda işletme ile daha uzun ilişkiler içinde olmasına neden olmuş ve satın alma faaliyetlerinin önemi artırmıştır (Birdoğan ve Şimşek, 2004: 23; Keskin, 2015: 34).

Satın alma faaliyetlerini gerçekleştirilirken kalite, maliyet zaman, teknoloji tedarik sürekliliği gibi faktörler dikkate alınmaktadır (Kayabaşı, 2010: 76). Satın alma işletmelerin müşterilerinden gelen talepleri yerine getirilmesi ve üretimde sürekliliği sağlanması ile ilgilidir. Bu sebeple lojistik faaliyetler kapsamında mevcut stoklar göz önüne alarak planlar yapılmalı, diğer birimlerle arasında koordinasyon olması gerekmektedir (Dinçel, 2016: 36). Satın alma hedefleri (Murphy ve Knemeyer, 2016: 18);

- Örgütsel amaç ve hedefleri desteklemek,
- Satın alma sürecini etkin ve verimli şekilde yönetmek,
- Tedarik üssünü yönetmek,
- Diğer birimlerle güçlü ilişkiler kurmak,
- Üretimin gereksinimlerini desteklemek olarak sıralanabilir.

İşletmeler açısından satın alma faaliyetlerinde kalite, maliyet, zaman, teknoloji ve tedarik sürekliliği faktörleri ön plana çıkmaktadır. Tüm bu unsurlar dikkate alınarak gerçekleştirilen satın alma faaliyetleri organizasyonun başarısında doğrudan etkilemektedir. Öncelikle İşletmede mali tasarrufu sağlayan satın alma politikaları işletmenin kar marjını artırmaktadır. Ayrıca işletmelerin uyguladıkları iyi kalitede üretim ve lojistik faaliyetler, satın alma işlemi içinde sermaye devir oranına katkıda bulunmaktadır. Son olarak da tedarikçiler doğru bir şekilde yönlendirdiğinde işletmenin geliştirme süreçlerinide önemli ölçüde etki etmektedir (Acar ve Köseoğlu, 2014: 169).

1.4.2.6. Diğer faaliyetler

Parça ve hizmet desteği, geri dönenen malzemelerin elleçlenmesi, servis desteği, mal kurtarma, hurda, tesis seçimi, atıkların geri kazanımı ve imhası lojistik faaliyetlerinde önemlidir. Ayrıca bakım, tamir, servis, ürün dizaynı ve stok dizaynı lojistiğin diğer faaliyetleri arasında gösterilmektedir (Taşkın ve Durmaz, 2012: 95; Orhan, 2014: 32).

1.5. Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı

Tedarik zinciri, herhangi bir ürün veya malzemenin ham madde kaynaklarından başlayarak, ürünlerin temini, tesise getirilmesi, üretimin yapılması, son kullanıcıya kadar ulaştırılması kullandıktan sonra atıkların ve iadelerin toplanmasına kadar geçen süreçtir. Bu süreçte birçok organizasyon gerçekleştirdikleri faaliyetlerle farklı roller üstlenirler (Nebol, 2016: 3). Tedarik zinciri tasarımı, tedarik zincirinde yer alacak aracı kuruluşların görecekleri işlevler yanında yetki ve sorunlulukların tanımlanarak belirlenmesi bilgi, ürün ve para akışının buna göre düzenlenmesidir (Küçük, 2014: 112).

Tedarik zinciri, işletmelerde bir sonraki tedariki sağlayan birimlerin oluşturduğu bir sistemdir. Bu sistem içerisindeki bağımsız işletmeler olduğu gibi işletme bünyesinde bağlı işletme altında toplanmış birimlerdir (Long, 2016: 45). Bu nedenle Tedarik zinciri yönetiminin işletmelerde öneminin artması üretimde kullanılacak ürünlerinin maliyetlerini en uygun seviyeye düşürmek ve maliyet tasarrufu ile lojistik faaliyetler

ve tedarik zincirlerinin verimli bir şekilde yönetimin sağlanmasıdır (Görener, 2013: 47). Tedarik zincir ve yönetimi için bugüne kadar birçok tanım yapılmıştır bu tanımlardan bazıları aşağıda yer verilmiştir.

İşletmelerin mal ve hizmet üretim süreçlerini desteklemek için oluşturdukları yapıdır. En yalın ifadeyle işletmelerin kullandığı her türlü faaliyetlerdir. Müşterilere doğru ürün, zaman, yer ve fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimi olarak ifade edilmektedir (Keskin, 2015: 189).

Tedarik zincirine yönelik ilk tanımlar, Bowersox vd. (1969) tarafından yapılan tedarik zincirinin ilk aşaması olan fiziki dağıtıma vurgu yaptıkları tanımdır. Bu tanıma göre operasyonların etkinliğini artırmak ve stratejik pozisyonlarını yükseltmek amacıyla işletmelerin yaptığı işbirliği olarak tanımlamışlardır. Porter (1985) tedarik tanımını işletmelerin ihtiyacı olan hammadde ve malzeme, makine ve teçhizat veya nihai mamullerin sağlanmasıyla ilgili süreç faaliyet ve sorumlulukları şekilde ifade etmiştir (Acar ve Köseoğlu, 2014: 49).

Tedarik zincir yönetimi 1990'larda önce hem akademik hem de işletmeler tarafından az kullanılan günümüzde lojistik literatürüne bağlı olarak ortaya çıkan yeni bir kavramdır. Lojistik Yönetim Konseyi (CLM), yeni adı ile Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri (CSCMP) günümüzde en geçerli tanım yapılmıştır. Bu tanıma göre; *"Tedarik zinciri yönetimi, kaynakların bulunması ve tedarikin yapılması, bu kaynakların ürüne dönüştürülmesini ve bütün lojistik yönetimi faaliyetlerini de içine alan faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesi, ayrıca bu süreçte yer alan tedarikçiler aracılar, üçüncü parti hizmet sunanalar ve nihayet müşterileri de içine alan kanal ortaklarıyla işbirliği ve koordinasyonu içerir*" (Murphy ve Knemeyer, 2016: 76; Nebol, 2016: 4).

Scott ve Brook (1991) hammadde kaynaklarından son kullanıcılara kadar birkaç örgütsel organizasyonu kapsayan ve teadrik sürecindeki her üyeyi birbirine bağlayan yapı olarak tanımlamışlardır. Cox vd. (1995) müşteri için ürün ve hizmet üretten ve bunları tüketiciye ulaştıran işletme içi ve işletme dışı faaliyetler olarak ifade etmişlerdir. En kapsamlı tanımı ise Christopher (1992-1998) tarafından tedarik

zincirinde düşük maliyetle yüksek müşteri değeri yaratmak için tedarikçiler ve müşterilerle tedarik kaynaklarında ve tüketim noktalarındaki ilişkilerin yönetilmesi şekilde tanımlamıştır. Tan vd. (1998) TZY, genel amacı olan optimizasyon ve verimliliği yaratırken tarafların arasındaki değişim faaliyetlerini geliştirerek girişim içinde bulunan geleneksel etkinliklerin genişlemesiyle ortaya çıkan bir yönetim düşünce olarak belirtmişlerdir. Houlihan ve Houlihan (1999) İmalat ve dağıtım zinciri vasıtasıyla aracı stratejik tedarikçilerden son kullanıcılara malların akışını hızlandırmak üzere zincirdeki işletmelerin çeşitli işlevsel alanlarının bütünleştirilmesi şeklinde ifade etmişlerdir (Shukla vd. 2013: 2062).

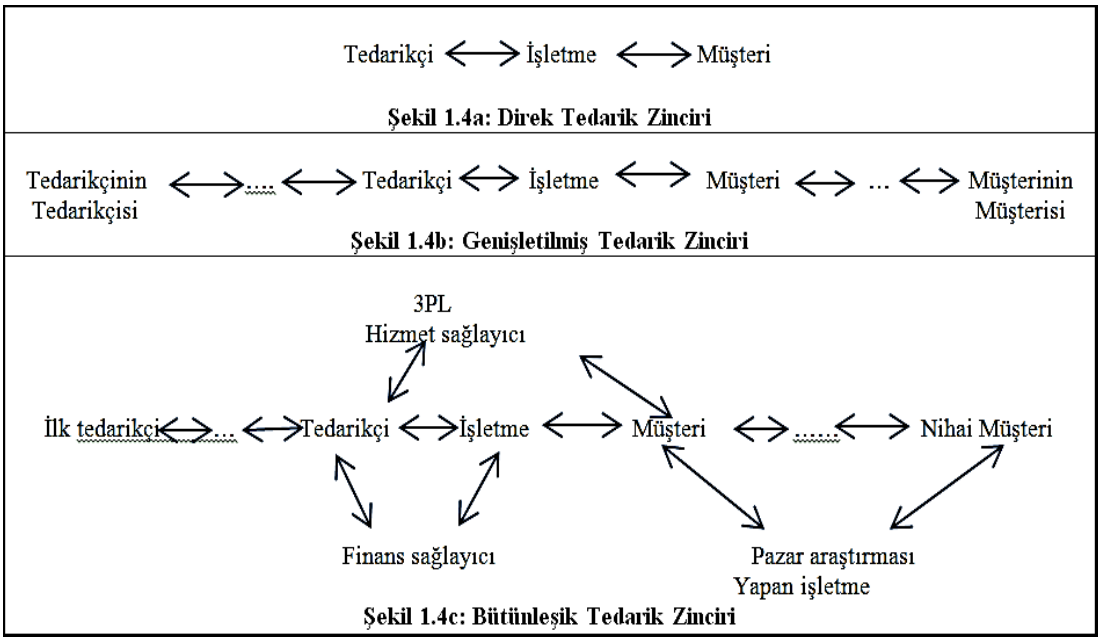
Belirtildiği üzere Tedarik zincirinin ve Tedarik zinciri yönetiminin literatürde farklı tanımları mevcuttur. Bu tanımlar doğrultusunda Tedarik Zinciri, "*bir ürününü hammaddeden son müşteriye kadar geçirdiği aşamalardaki hammadde ve malzeme tedariki, üretim ve montaj, depolama ve stok izleme, sipariş girişi ve sipariş yönetimi, dağıtım, müşteriye teslimat ve bu faaliyetlerin tümünü gözlemlemek ve denetlemek için tüm bilgi sitemleri içeren faaliyetler"*olarak olarak tanımlanmaktadır (Taşkın ve Emel, 2009: 4). Tedarik zinciri yöntemi ise "malzeme ve ürünlerin temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dâhil) yönetimini kapsayan işletmelerin tedarikçilerin süreçlerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, etkinlik ortak amacı doğrultusunda ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesi" olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2004: 38).

Tedarik zincir ve tedarik zinciri yönetimin tanımı işletmeden işletmeye ve işletme içindeki birimlere göre değişiklik göstermektedir. Tüm tanımların ortak noktasında ürün ve hizmetlerin ürün yaşam döngüsünü kapsayan ve üretimde ham maddeden başlayıp, son müşteriye ulaşana kadar geçen işlemlerin bilgi akışının, fiziksel dağıtımının ve alışverişinin bütününü içeren sistemdir. En basit ifadeyle, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için *tedarikçiler, üreticiler, distribütörler ve perakendeciler* arasındaki bilgi ve malzeme akışı koordinasyonunun sağlanması olarak tanımlanabilir (Genç, 2012: 232; Sarı ve Güngör, 2007: 31). Tedarik zinciri

yönetiminin kapsamında yapılan tanımlamalarda bazı özellikler şunlardır (Dewhurst, Spring ve Arkle, 2000: 200);

- Tedarikçiler ve müşterilerle uzun süreli ilişkiler mevcuttur.
- İşletmelerde toplam performansı artırmada ve sorunları çözmede bilgi paylaşımı ön plandadır.
- İşletmedeki organizasyonlar arasındaki faaliyetlerde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılmaktadır.
- İşletmelerde üretim ve ürün akışı maliyetlerinde olumlu etkiye sahiptir.

Tedarik zincir yönetiminde işletmelerin tedarik zincirleri tedarikçiden müşteriye yönelik tek bir yapıdan veya birçok yapı sahip birleşik unsurlardan oluşmaktadır. Şekil 1.4'de işletmelerin farklı tedarik zinciri yapıları gösterilmiştir (Murphy ve Knemeyer, 2016: 77).



Şekil 1.4. Farklı tedarik zincir yapıları

Tedarik zincirinde yer alan aktörler sektöre ve ihtiyaca göre değişmekle birlikte genel olarak, *hammadde tedarikçileri, yarı mamul tedarikçileri, toptancılar, perakendeciler, üretim destek sorumluları ve müşteriler* olarak sınıflandırılır. Bu

sınıflandırma aktörlerin rolü işletmenin tipine ve faaliyet biçimine göre v zincirindeki konumları ve sorumlulukları değişmektedir (Keskin, 2015: 190).

Tedarik zinciri katılan işletmelerin sayılarına bağlı olarak tedarik zincirlerinin yapısını göstermektedir. Bütünleşik yapıda olan tedarik zincirlerinin koordinasyonu basit yapıdaki tedarik zincirine göre daha zordur. Ayrıca bütünleştirici tedarik zincirlerinde taraflar arasındaki koordinasyonu kolaylaştırmak için 3 parti lojistik sağlayıcıları gibi uzaman işletmelerinde içermektedir (Murphy ve Knemeyer, 2016: 78). Tedarik zincirleri artış gösteren karmaşıklık sebebiyle; *temelde tek aşamalı ve çok aşamalı tedarik zinciri* olarak ikiye ayrılmaktadır. *Tek aşamalı tedarik zinciri,* ürün veya mal oluşturmak için gerekli maddelerin işlenmeden önceki halinin elde edilmesi, üretim ve dağıtım malzeme akış işlevlerini bir araya getirir. *Çok aşamalı tedarik zinciri*, tek aşamalı tedarik zincirlerinin çoklu halidir ve süreç içerisinde birden fazla işletme yer alır (Çekerol, 2013: 125).

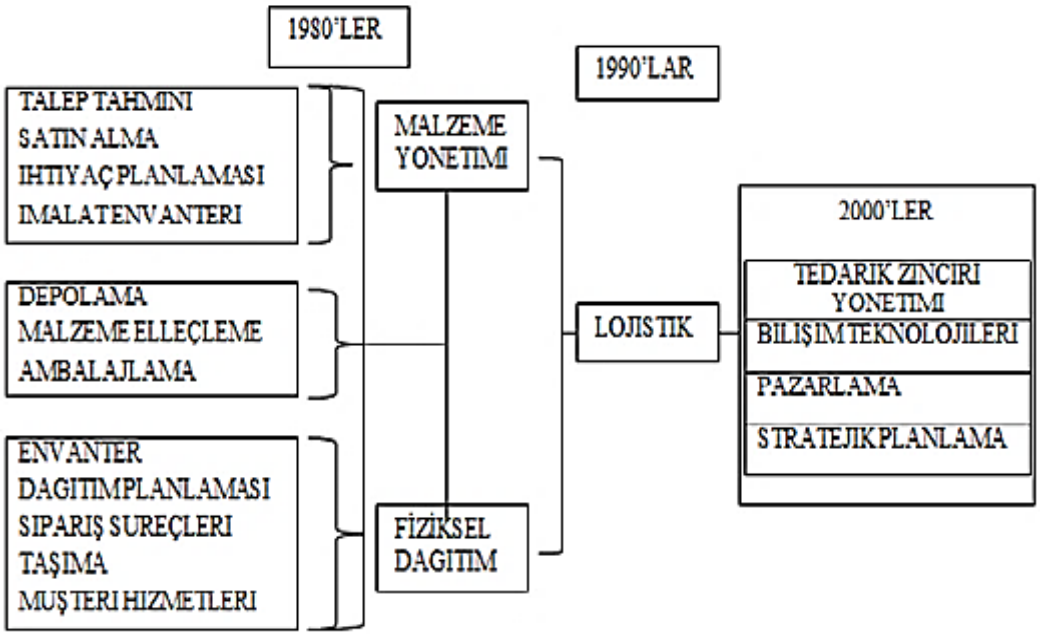
Tedarik zincirinin tarihsel gelişimine bakıldığında, kavramsal olarak ilk kez 1960'li yılların başlarında tanımlanmaya çalışılmıştır. Tedarik zincir kavramı yakın bir zamanda tanımlanmasına karşı, süreç olarak değerlendirildiğinde lojistik yönetimi kapsamında kökleri eskilere dayanmaktadır. Bu tedarik zincir yönetimi lojistik kapsamında yerine getirilen faaliyetlerin, günümüzde tedarik zincirinde yer alan tün üyelerle olan ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesi olarak ifade edilebilir.

İşletmeler 1950-1960 yılları arasında birçok işletme maliyetlerinin minimum seviyeye düşürmek amacıyla kitle üretime önem vermişlerdir. Bu dönemde yeni ürün üretimi sınırlı teknoloji ile işletme içi faaliyetlerle gerçekleştirilmekteydi. İşletmelerin darboğaz faaliyetleri, üretim faaliyetlerini devam ettirebilmek için stoklarla karşılanmakta ve bu da sonuçta yarı mamul stoklarına büyük yatırım gereği ortaya çıkmıştır. Bu dönemde işletmeler arası işbirliği ve alıcı-tedarikçi ortaklığı az görülmekte ve teknoloji ve uzmanlıklarını müşterilerle veya tedarikçilerle paylaşılması riskli olarak kabul edilmekteydi. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise işletme faaliyetlerinin tam merkezinde müşteriler yer alınmakta ve işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için değer zinciri içindeki bütün üyelerle (tedarikçi, üretici, perakendeci vb.) işbirliği yoluna gitmişler ve bu sürecin adını Tedarik Zinciri

Yönetimi olarak ifade etmişlerdir (Tan, 2001: 40; Özdemir, 2004: 87). Tedarik zinciri yönetimini gelişimi Ross (1998) dört ana döneme ayrılmaktadır. Bu dönemler (Demiroğlu, 2013: 6);

- 1960'a kadar olan dönem: Taşıma ve Depolama,
- 1970-1980 arası dönem: Malzeme ve Maliyet Yönetimi,
- 1980-1990 arası dönem: Entegre Lojistik Yönetimi,
- 1990 ve sonrası dönem: Tedarik Zinciri Yönetimi şeklinde ayrılmaktadır.

Bu aşamalar ile ilgili faaliyetlerin gelişimi ve süreci şekil 1.5'de gösterilmiştir (Küçük, 2014: 37).



Şekil 1.5. Tedarik zinciri yönetimi

Tedarik zincir yönetimi, 1950 ve 1960'larda işletmelerde üretim veya süreç esnekliğini kapsamında üretim maliyetlerini azaltarak kitle üretimi için uygulanan faaliyetleri kapsamaktaydı. 1970 sonrası Malzeme İhtiyaçları Planlaması (MRP) geliştirildi. İşletmeler bu yazılım sayesinde maliyet, kalite, üretim ve sipariş teslim sürelerinde vb. stoklar faaliyetleri önem kazanmıştır. 1980'lerde yaşanan hızlı

küresel rekabet işletmeler düşük maliyette, yüksek kalitede ve esnekliğe sahip ürünler üretmeye başlamışlardır. Bu duruma bağlı olarak üreticiler, imalat etkinliklerini ve ürün devir hızlarını geliştirmek için tam zamanında üretim (JIT) vd. yönetim programlarından yararlanmaya başlanılmıştır. 1990'lı yıllar içinde ise tedarik zinciri yönetimindeki gelişme, işletme kaynaklarının stratejik tedarikçiler ve lojistik işlevini kapsayan bir yaklaşımla yönetilmesini sağlayan daha ileri ve genişletilmiş uygulamalar kullanılmış ve pek çok üretici ve perakendeci bu dönemde tedarik zinciri boyunca etkinlik ve verimliliklerini geliştirmek tedarik zinciri yönetimi kavramını daha ön planda tutmaya çalışmışlardır (Çekerol, 2013: 25; Taşkın ve Emel, 2009: 8).

1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı ve Kapsamı

Tedarik zinciri kavramı; üretim ve tedarik süreçlerinin her bir aşamasında ürünlerin, hammadde aşamasından müşteriye ulaşması ile geri dönüşüm ve malzemelerin tekrar kullanımı sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Tedarik zinciri yönetiminde, stok yönetilmesi, geri bildirimlerin sağlanması, müşteri istek ve beklentilerine hızlı cevap verilmesi, teknolojinin etkin kullanılması ve rekabet avantajının sağlanması için gerekli koşulların değerlendirilmesi önemlidir. Tüm bu koşullar tedarik zinciri yönetimi kapsamında, tüm zincir unsurlarının eş zamanlı çalışması ve zincirdeki tüm bağlantıların yönetilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda tedarik zincirinin etkin olarak yönetilmesi, tedarik zinciri üyeleri arasında işbirliği sağlanarak işletme faaliyetlerini desteklemekte ve işletmeler açıdan önemli bir rekabet aracı olmaktadır (Yüksel, 2002: 266). Tedarik zincir yönetimi tüm işletme faaliyetleri ile tedarik zincirinin diğer işletmelerle olan ilişkilerini kapsar ve bu iş ve işlemleri organize ederek bu süreci daha üst aşamalar taşımaktadır. Bu kapsamda tedarik zincirinin yönetimi genel olarak (Acar ve Köseoğlu, 2014: 57);

- İşletme süreçlerinin ve sistemlerinin zincirin bir ucundan bir ucuna bütünleşmesini,

- Mal ve hizmetlerin zincir boyunca tüketilebilir, kullanılabilir ve dağıtılabilir ürünlere dönüştürülmesi,

- Bütünleştirilmiş bir tedarik zinciri yaklaşımı ile her türlü malzemenin bilginin ve nakitlerin yönetimi,

- Alışılmış işletme bölümleri ile kısıtlanmayan üreticiden tüketiciye uzanan sınırlarının ötesindeki süreçleri kapsamaktadır.

Tedarik zincir yapısı, kapsamı ve düzeni işletmeler arasında farklılık göstermekte ve tüm işletmelerde mevcut bir yapıdır. Ayrıca tedarik zinciri sadece ürünlerin akışı ile sınırlı olmayıp ürün dışında, para, kâğıt, bilgi vb. akışı da gerçekleşmektedir (Yüksel, 2002: 262).

İşletmelerde tedarik zinciri yapısı, birbirinden bağımsız işletmeleri kapsayan *dışsal tedarik zinciri* ile işletme içi *içsel tedarik* zinciri olarak ayrılmaktadır. *İçsel tedarik* zinciri bir işletmenin tamamen kendi kontrolünde olan tedarik, üretim ve dağıtım akışını, *dışsal tedarik zinciri* ise birbirinden bağımsız işletmeler arasındaki akışları kapsar (Tanyaş, 2009: 24).

Tedarik zincir yönetimindeki temel müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda ulaşmak istediği ürünü doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru kalitede ve doğru fiyatta hazır bulundurmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve bunun sonucunda ise güçlü bir rekabet fırsatı elde etmektir. Tedarik zincir yönetimi maliyetleri istenilen talep doğrultusunda minimize edip, zincir boyunca elde edilen değerlerin toplamını maksimize etmektir (Demiroğlu, 2013: 15).

Tedarik zinciri yönetimi amaçları sipariş döngü zamanını (sipariş alma-teslim süresi arasındaki zaman), süreçleri ve stok düzeyini olumlu bir şekilde etkilemek ve böylece nihai tüketiciye sunulan hizmetin kalitesini arttırarak, tedarik zincirindeki riskleri ve belirsizlikleri azaltmaktır. Diğer önemli amaçları ise rekabet gücünü ve işletme değerini arttırmak, en üst düzeyde müşteri memnuniyeti elde etmek, müşteri hizmet performansını arttırmak, yanıt süresini kısaltmak, pazardaki değişimlere karşı duyarlılığı arttırarak pazar payını ve kârlılığı arttırmaktır (Özdemir, 2008: 89).

Tedarik zincirindeki etkinliği sağlamak amacıyla işletmenin bağımlı/bağımsız birçok faaliyetini bir araya getirerek koordineli bir şekilde faaliyet sunmaları gerekmektedir.

Tedarik zincirindeki bu koordineyi sağlamak ise zincirde yer alan planlama, tedarik, üretim dağıtım ve geri dönüşüm faaliyetlerinin yönetimi ile sağlanmaktadır. İşletme süreçlerinin işletmeler arasında stratejik ve sistematik olarak bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu kapsamda İşletmenin tedarik zinciri boyunca birbirleriyle entegre edilmesi gereken süreçler vardır (Acar ve Köseoğlu, 2014: 59). Tedarik zinciri yönetimindeki bu süreçlerin Global Tedarik Zinciri Forumu üyeleri sekiz başlık atında toplamışlardır. Bu süreçler ve tanımları aşağıdaki gibidir (Croxton vd., 2001: 13; Murphy ve Knemeyer, 2016: 80).

- **Müşteri İlişkileri Yönetimi:** Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için uygun yapının kurulmasını ifade eder.

- **Tedarikçi İlişkileri Yönetimi:** Tedarikçi geliştirilmesi ve sürdürülmesi için uygun yapının kurulması olarak tanımlanmaktadır.

- **Müşteri Hizmetleri Yönetimi:** Ürün ve hizmet anlaşmalarının, müşteri ilişkiler yönetimi sürecinin bir parçası olan müşteri grupları tarafından geliştirilmesini ele alır.

- **Talep yönetimi:** Tedarik zincirinin kapasitesi ile müşteri taleplinin dengelenmesidir. Bu sürç tahminlere, arz ve talebin senkronize edilmesi, çeşitliliğin azalması ve esnekliğin artırılmasını içerir.

- **Siparişlerin karşılanması:** Siparişlerin karşılanması yanında ağın dizaynı için gerekli olan aktiviteleri de içerir. İşletimlerin karlılıklarını maksimizse ederken müşterilerin isteklerine cevap vermesine olanak tanır.

- **Üretim akış yönetimi:** İşletmeye ürün giriş, çıkışı ve ürün akışının yanında üretim esnekliğinin sağlanması, uygulanması ve yönetilmesi faaliyetlerini kapsar.

- **Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme:** Piyasa ürünlerini müşteriler ve tedarikçiler ile birlikte getirmek ve geliştirmek için uygun yapının kurulmasıdır.

- **İadeler:** Ürün iadeleri, tersine lojistik, bilgi akışı ve fesih gibi faaliyetleri içerir.

1.7. Lojistik ve Tedarik Zinciri Arasındaki İlişki

Lojistik ve Tedarik Zinciri kavramları birbirlerinden farklı içeriğe sahip olmalarına rağmen, literatürde sık sık aynı anlamda kullanılmaktadır. Lojistik bir işletmede ürün, hizmet, bilgi akışlarının planlanması ve yönetimi olarak tanımlanırken Tedarik zinciri yönetimi kavramı bu tanıma ek olarak tedarikçileri ve müşterileri de kapsayan daha geniş bir sistemi ifade etmektedir (Mangan ve Christopher, 2005: 179).

Lojistik ve tedarik zincir faaliyetleri, önceleri basit düzeyde, depolama, taşıma, satın alma gibi biçimlerde yerine getirilmekteydi. Lojistiğin özünü oluşturan bu çabalar, tarih sürecinde daha karmaşık ve entegre olmaya başlamıştır. Lojistik, tedarik zinciri faaliyetlerinin temelini oluşturmuştur (Küçük, 2014: 36).

Lojistik yönetimi, *"müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere başlangıç noktasından tüketim noktasına mallar, hizmetler ve ilişkili enformasyonun verimli akışı ve depolanması ile etkin planlama, uygulama ve kontrollerin yapıldığı tedarik zinciri süreçlerinin bir parçası"* olarak tanımlanır. Tedarik zinciri yönetimi ise, *"nihai kullanıcıdan ham madde tedarikçisine kadar müşterilere vd. paydaşlara değer katacak ürün, hizmet ve bilginin anahtar iş süreçlerine entegrasyonu"* olarak ifade edilir. Lojistik ile tedarik zincir arasındaki farklar şunlardır (Kaynak, 2012: 13);

- Lojistik, başlangıç noktasından tüketim noktasına doğru ürün ve hizmet akışını ifade ederken; tedarik zinciri yönetimi, nihai kullanıcıdan hammadde tedarikçisine doğru müşteri odaklı bir yaklaşımı ifade eder.

- Tedarik zinciri yönetimi, işletmeler arası iş süreçlerinin bütünleştirilmesi ile sağlanır. Lojistik Faaliyetler, işletme içinde ve tedarik zinciri iş süreçlerinin bütünleştirilmesinde bir araçtır. Dolayısıyla talep tahmini, stok yönetimi, taşıma, yükleme-boşaltma, sipariş işleme, ambalajlama, yer seçimi gibi lojistiğe ait operasyonel faaliyetler, işletmeler arası iş süreçlerinin entegrasyonu için gerekli faaliyetlerdir.

- Tedarik zinciri yönetimi daha çok yönetsel bir süreç olup üst kademe yönetimin konusudur. Lojistik yönetimi ise operasyonel bir süreçtir ve işletmeler arasında stratejik işbirliği sağlandıktan sonra orta kademe tarafından gerçekleştirilir.

Sonuç olarak lojistik, ürünleri istenilen yere istenilen zamanda iletilmesidir. Bu amaçla taşıma, depolama, ambalajlama vb. ana ve destekleyici faaliyetleri gerçekleştirir. Tedarik zinciri yönetimi ise bu süreci, işletme faaliyetlerinin tamamına organize ederek daha ileri aşamalara taşır. Yani tedarik zincir yönetimi etkin ve verimli bir şekilde mamul ve hizmet üretebilmek için üreticilerden nihai tüketiciye kadar olan süredeki üretim, lojistik ve hizmet faaliyetlerinin yönetimidir. Tedarik zincir yönetimi lojistik faaliyetlerine üreticiler ve müşterileri de dâhil etmektedir (Fındık ve Öztürk, 2016: 20). Kısaca lojistik, tedarik zincirinin içinde bulunan bir işletmede gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin düzenlenmesi; tedarik zinciri yönetimi ise zincirdeki bütün işletmelerin lojistik yönetimlerinin uyumlu bir şekilde yönetilmesi olarak belirtilebilir (Birdoğan ve Şimşek, 2004: 20).

2. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE LOJİSTİK PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. Turizmin Endüstrisinin Tanımı

İnsanlar yüzyıllar boyunca çeşitli nedenlerden dolayı bulundukları yer dışındaki başka bir mekâna seyahat etmişlerdir. Günümüzde de, birçok insan sürekli ikamet etikleri yerlerden geçici süreler için başka yerlere seyahat etmektedirler. Bu esnasında, ulaşım, konaklama, yeme-içme ve eğlence tesislerinin olanaklarından yararlanmaktadır. Bu dinamik olayların gelişimi sonucu turizm kavramını ortaya çıkarmıştır (Kozak, A. Kozak ve Kozak, 2012: 3).

Turizm olayını ve kavramının tanımlanması zorluklarına birçok yazar literatürde değinmektedir. Tanımın taşıması gereken özellikler, gerekli olan ölçütler turizm literatüründe çok sık incelenen bir konudur. Turizm kavramının tanımlanmasının zorluğun temel nedeni, turizmin çok boyutlu bir olay olmasıdır. Bu nedenle farklı yönleriyle çeşitli turizm tanımları yapılmaktadır (İçöz, Var ve İlhan, 2009: 3).

Turizm kavramının kökenini, Latince'de dönme hareketini ifade eden *"tornus"* sözcüğü ifade etmektedir. İngilizce'deki "touring" ifadesi ile "tour" kelimesi bu sözcükten türemiştir. *"Tour dairesel bir hareketi, bazı site ve yörelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yapılan yer değiştirme hareketini ifade eder. Touring ise zevk için yapılan, eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler için kullanılır"*(Akat, 2008: 2).

Turizm; *"insanların sürekli ikamet ettikleri yer dışında yaptıkları seyahat ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetleridir"*. İnsanlar tarih boyunca değişik sebeplerle seyahat etmelerinden dolayı, turizm yeni bir olay değildir (Olalı,1992: 2).

Turizm ilk tanımı (1905) yılında Guyer-Fular tarafından yapılmıştır. Guyer-Fulara göre "*turizm; gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve topluluklarının*

birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren ‘‘modern’’ çağa özgü bir olaydır” şeklinde tanımlanmıştır” (Demir ve Çevirgen; 2006: 17).

Bugüne kadar turizme dair en çok benimsenen ve sözü edilen tanım ise Hunziker'in (1941) yılında yaptığı tanımdır. Hunziker’e (1941) göre “turizm; *para kazanma amacına dayanmayan ve devamlı kalış biçimine dönülmemek kaydıyla, yabancıların bir yerde konaklamalarından ve bir yere seyahatlerinden doğan olay ve ilgilerin tümüdür*” (Eralp, 1983: 27). Bu tanımı daha sonra Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Cemiyeti (AIEST) tarafından da kabul edilmiştir. Benzer şekilde 1963 yılında toplanan Dünya Turizm Örgütü bu tanımı kabul etmiştir (Bahar ve Kozak, 2012: 2).

Bu tanımlar çerçevesinde turizm, seyahat etmek ve en az bir gece konaklama yapmak şartıyla yapılan iş ve ilişkiler bütünüdür. Turizm olayını tanımlarken genellikle iki temel dinamik ve statik unsuru vardır. Bunlardan seyahat dinamik ve konaklama ise statik unsur olarak değerlendirilir. Bu dinamik unsurların gerçekleşen turizm olayının bir unsuru sayılabilmesi için şu ölçütler gereklidir (Doğanay, 1998: 579; Sezgin, 2015: 18):

- Seyahatin devamlı ikamet edilen, çalışılan ve günlük gereksinmelerin sağlandığı yerler dışına yapılması,

- Konaklama sırasında genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerin talep edilmesi,

- Konaklamanın geçici olması,

- Seyahatin gelir elde etmek amacıyla yapılmaması gerekmektedir.

Bu ölçütler dikkate alındığında, dini amaçla yapılan konaklamalar, eğlenme ve dinlenme amacıyla yapılan kısa süreli seyahatler, kırsal kesimden büyük şehirlere yönelen her türlü seyahatler, kongre ve iş seyahatleri, sağlık turizmine giren seyahatler, inceleme ve araştırma gezileri turizm olayı sayılmaktadır. Buna karşılık devamlı yerleşme amacına yönelik seyahat ve konaklamalar, iş arama, öğrencilerin

öğrenim amacıyla uzun süre konaklamaları, yalnız tedavi amacına yönelik hastanedeki konaklamalar ve günlük gereksinimlerin karşılanması için yapılan düzenli seyahatler turizm kapsamı dışında kalmaktadır (Aktaş, 2002: 2).

Turizm olayının tanımından hareketle *Turizm Endüstrisi*; "*kar amacı gütmeyen turizm organizasyonları, pazarlama hizmetleri, konaklama, ulaştırma hizmetleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları vd. çeşitli etkinlikler gibi birbirinden farklı hizmet ve faaliyetleri bir şemsiye altında toplayan, koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici faaliyet alanlarının tümü"* şeklinde tanımlanabilir (Ünlüönen, Tayfun ve Kılıçlar, 2011: 35). Turizm endüstrisinin en kısa şekilde tanımı ise *"seyahat edenlerin ürün ve hizmet talebini, turistin tüketimini karşılayan ekonomik etkinlikler"* olarak ifade edilmektedir (Aktaş, 2002: 2).

Turizm endüstrisi, dinamik bir sektördür. Özellikle son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri için daha da önemli bir sektör haline gelmiştir. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, turizmi ekonomik gelişme için itici bir güç olarak görürken, gelişmiş ülkeler, turizmi ekonomik dengelerini koruyabilmek için dengeleyici bir faktör olarak değerlendirmektedir (Çeken vd. 2008: 74). Türkiye için de önemli bir alan olan turizm sektörü, turizm geliri ve uluslararası turizm hareketliliğinden aldığı pay ile turizm pazarında önemli bir yere sahiptir (Baykal ve Şahin, 2014: 20).

Dünya turizm endüstrisi, 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızlı bir gelişme göstermiştir. Bu gelişme 1980'lere kadar kitle turizmi şeklinde gerçekleşmiş, deniz-güneş-kum ağırlıklı turizm öne çıkmıştır. Kitle turizminde karşılaşılan sorunlar ve özellikle tüketicilerin farklı ürünler talep ve beklentileri sonucu alternatif turizm türleri ortaya çıkmış ve özellikle alternatif turizm türlerine yönelim 1990'lı yıllardan itibaren hızla artmıştır (Gülbahar, 2009: 151).

Dünya ekonomisinin güçlü, hızla gelişen ve tüm dünyada geniş kitleleri ilgilendiren bir endüstri olan turizm, yarattığı etki ile ekonomik, toplumsal, kültürel ve politik açıdan ulusal ve uluslararası düzeyde önemli bir konuma gelmiştir (Yılmaz ve Yılmaz, 2005: 40). Turizm geçmiş yıllarda bir faaliyet olarak değerlendirilirken, günümüzde ulaştığı bu boyutlar sayesinde önemli bir sektör halini almıştır. Hizmet

sektörü olarak nitelendirilen turizm gelir yaratan, yatırımları ve iş hacmini geliştiren, döviz ve istihdam sağlayan sosyal ve kültürel hayatı etkileyen çevreyi koruyan bir kapsam kazanmıştır (Sezgin, 2015: 18).

2.2. Turizm Endüstrisinin Özellikleri

Turizm sadece yüzbinlerce işletme olmayıp, önemli küresel etkilere sahip bir endüstridir. Turizm endüstrisinin en önemli özelliği emek yoğun olmasıdır. Turizmde faaliyetlerini yerine getirmede belirli gelir ve sermayeye gerektiren tarım, petro-kimya, otomobil sanayi gibi sektörlerde aynı seviyede gelir ve yatırım sağlamaktadır. Turizm ayrıca ulusal ve uluslararası nakit akışlarının önemli bir kaynağıdır. Bu nedenle her seviyedeki hükümetler yeni iş yaratan, ihracat satışıyla yeni zenginlik ürettiği için turizmi teşvik etmektedir. Özellikle hükümetler turizmin faydalarını en üst seviyeye çıkarmak ve sorunlarını en aza indirmek için birçok politika ile turizmi desteklemektedirler (Smith, 1994: 7).

Turizm endüstrisinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması ile refah düzeylerinin yükselmesi, insanların boş zamanının artması turizm sektörünü sadece ticari, dini ve askeri amaçla yapılan seyahat boyutundan çıkarmış yaşadığımız yüzyılın sosyal ve ekonomik olayı niteliği kazandırmıştır (Yılmaz, 2007: 9). Turizm sektörü bir sektörler kesitinden oluşmaktadır. Konaklama, yeme-içme, ulaşım vb. birçok farklı sektörden girdi almakta ve sektör kompleks bir yapı ortaya koymaktadır. Böylesine karmaşık bir yapı gösteren turizm sektörü birçok özelliğe sahiptir (Ünlüönen, Tayfun ve Kılıçlar, 2011: 40). Turizm sektörünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yılmaz, 2007: 9; Selçuk, 2011: 17; Ünlüönen, Tayfun ve Kılıçlar, 2011: 40; Sezgin, 2015: 18);

- Turizm sektörünün esası, insan gücüne dayanmaktadır. Turizm işletmelerinde yerine getirilen faaliyetlerde otomasyon belirli bir ölçüde kullanılabilir. Bu nedenle turizm sektörünün ilk ve en önemli özelliği emek yoğun bir sektör olmasıdır. Emek yoğun üretim olması sebebiyle sektörün istihdam yoğunluğu yüksektir. Bu bağlamda ülkelerdeki işsizliği azaltıcı etkisi de mevcuttur.

- Turizm sektörü çeşitli ve büyük boyutlu yatırımların yoğun olduğu bir sektördür. Özellikle yatırımların kapsamı sektöre bütünleştirilmiş bir endüstri özelliği kazandırmaktadır.

- Turizm sektörü hizmet sektöründe yer almakta ve taşıdığı özellikler bakımından diğer sektörlerden yararlanmaktadır. Turistlere sunulan mal ve hizmetler çok sayıda faaliyet dalı tarafından üretilmektedir. Beraberinde gıda inşaat vb. birçok sektörün gelişimine katkı sağlamaktadır.

- Turizm sektörünün temel hammaddeleri ülkenin doğal, tarihi, kültürel değerleridir. Yani temel hammaddeleri ülkenin doğal arz kaynaklarıdır. Bu yüzden diğer sektörlere oranla dışa bağımlılık azdır. Serbest malları da değerlendiren bir yapıya sahip olması bölgesel kaynaklara dayalı gelişmede imkân sağlar.

- Turizm sektöründe tüketiciler satın almayı istedikleri ürün veya hizmeti önceden görme ya da deneme şansına sahip değildirler. Hizmet ürünlerine karşı talepler bireylerin veya yakınlarının daha önceki deneyimlerine, tavsiyelerine bağlı olarak gerçekleşmektedir.

- Turizm sektöründe arz, kısa dönemde elastik olmayan bir özelliğe sahiptir. Bunun nedeni turizm işletmelerinin sermaye-yoğun bir özellik göstermesidir.

- Turizm talebinin esnek olması ve öngörülememesi, özellikle ekonomik, politik koşullara bağlı olması nedeniyle, talep dalgalanmalarından anında etkilemektedir. Bu durum sektörün risk düzeyinde yükseltmektedir.

- Turizm sektörü, gelişmekte olan ülke ekonomileri için ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarındandır. Ayrıca devletler için yeni vergi alanları oluşturmaktadır.

- Diğer sektörlerde üretilen mal ve hizmetler tüketiciler tarafından çoğunlukla gereksinimlere göre oluşan mantıksal ve rasyonel davranışlarla satın alınmaktadır. Turizm sektöründe ise turistik mal ve hizmetlerin genellikle insanlar için lüks

tüketim olarak algılanması nedeniyle gösteriş, statü, marka imajı ve modanın etkisi gibi irrasyonel davranışlarla satın alma gerçekleşmektedir.

- Turizm sektöründe işletmeler eksik rekabet piyasası şartlarında faaliyet gösterirler. Ülke, bölge, turistik bölgelerde turistik varlıkların farklılık göstermesi, turizmin mevsimsel özelliği, turistik mal ve hizmet üreticilerinin fiyatları kabul ettikleri bir ortamın doğmasına ve piyasanın monopolcü rekabet ve oligopol piyasa şartları altında çalışmasına sebep olmaktadır.

- Turizm sektörünün stok özelliği yoktur, hizmetler üretildiği anda tüketilir.

- Turizm sektörü ekonomik verimlilik yanında sosyal verimlikte sağlamaktadır.

- Turizm sektörü zorunlu mal ve hizmetleri üreten, bu ihtiyaçları karşılayan sektörlerden biri değildir. Turistik tüketim zorunlu olmayan (boş zaman değerlendirmesi, konfor, lüks vb.) tüketim grubuna girmektedir.

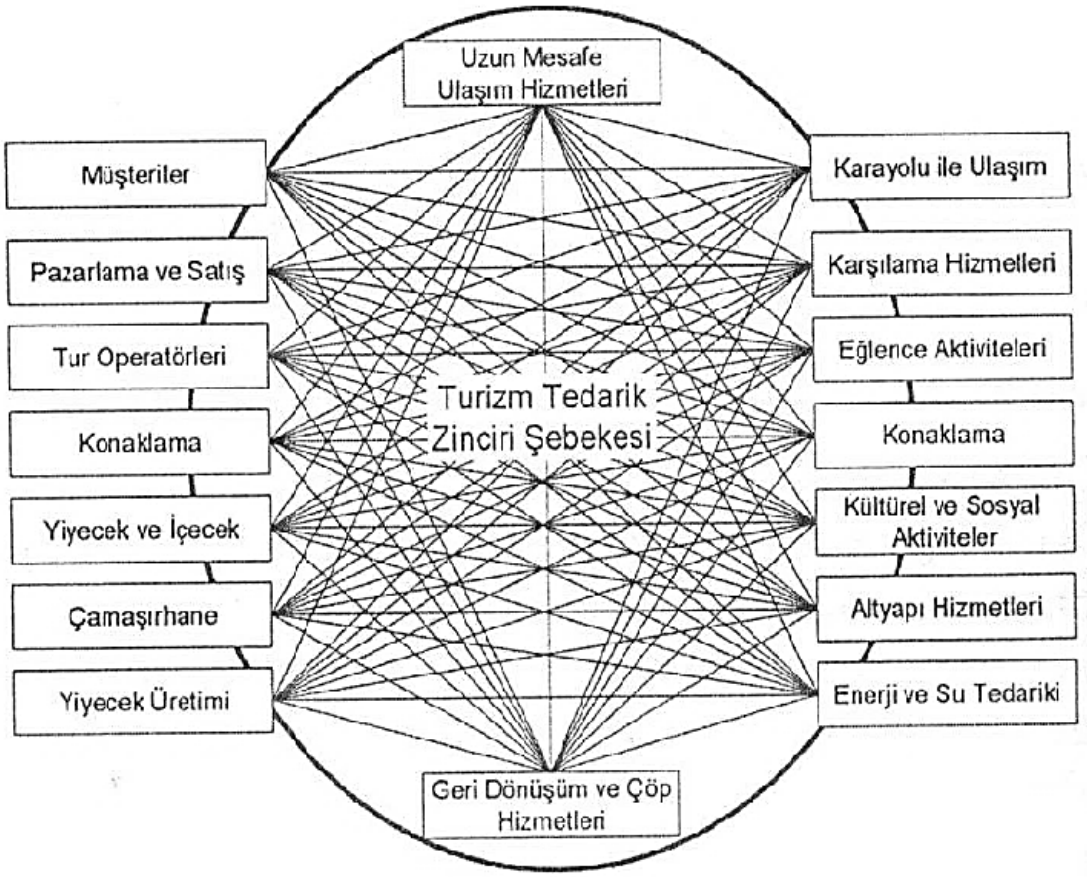
- Turizmin sektörler birleşimi olma özelliği ve sektörün sınırlarının belirlenmesindeki zorluklar sebebiyle, sektörün analizinde kullanabilecek veri sitemi oluşturulmamaktadır.

2.3. Turizm Endüstrisinde Lojistik Yönetimi

İşletmelerde lojistik faaliyetler, işletmelerin faaliyetlerini etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirerek müşterilere en iyi mal ve hizmeti sunmasında ve bütünsel olarak işletme başarısının sağlanmasında önemli bir konuma gelmiştir. Özellikle işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda yaşanan değişim ve gelişimle oluşan rekabet ortamı, işletmelerin tedarik zincirleri ve lojistik faaliyetlerine yansımıştır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008: 197).

İşletmelerde artık lojistiğin üstlendiği önemli rolün farkına varmakta ve işletme içi veya dışı oluşturulan bu birime ayrı bir önem vermektedirler. Hizmet işletmelerinde de lojistik birimi, üretim işletmelerinde olduğu gibi üretici, dağıtıcılar, müşteriler ve dış tedarikçiler arasındaki koordinasyonu sağlayan önemli bir birimdir (Sezen,

Yılmaz ve Gezgin, 2002: 135). Lojistik, turizm sektöründe, müşteri memnuniyeti açısından çok önemli rol oynamaktadır. Konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, seyahat acenteleri havayolu şirketleri, turistik destinasyonlar ve tur operatörleri yaygın şekilde lojistik süreç yönetiminden faydalanmaktadır. Turizm lojistik ve tedarik zinciri süreci Şekil 2.1'de gösterilmiştir (Erdal vd. 2010: 340).



Şekil 2.1. Turizm lojistik ve tedarik zinciri süreci

Son yıllarda ''Turizm lojistiği'' kavramı ortaya çıkmıştır. Turizm lojistiği, "*tüketicinin turizm hizmetlerine yönelik doğru ürünü, doğru yerde, doğru fiyata mümkün olan en düşük maliyetle sağlanan malzeme, bilgi, enerji ve para akışının sağlanması" olarak tanımlanmaktadır.* Turizm lojistik sistemleri, son derece karmaşık ve dinamik olgulardır (Mrnjavac ve Ivanovic, 2007: 540). Başka bir tanıma göre ise turizm lojistiği, tur düzenlenmesi, hazır ürünlerin tüketiciye kadar tüketicinin isteklerine göre getirilmesi ve bilginin iletim, depolama ve işletmesi sırasında meydana gelen işlemlerin planlama, izleme ve yönetimi hakkındaki

bilimdir. Turizm lojistiği, turist için üretmek ve seyahat sırasında turistlere hizmet vermek için maliyeti azaltarak kârları artırmak amacıyla etkin bir yolculuk ve bilgi akışı yönetimidir. Bu kapsamda Turizm lojistiğin unsurları; *Bilgi* (tur planlaması, sipariş işlemesi, talep tahminleri), *Turistlerin taşıması* (taşıma modu ve taşıma şirketi seçimi) ve *Personel* (turistlere hizmet veren insanlar) olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Korosteleva, 2013: 11).

Turizm lojistiği, turizm sektörünün taşıdığı farklı özelliklerinden dolayı gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerde farklı süreçler içermektedir. Özellikle turizme olan taleplerin çeşitli amaçlara göre değişiklik göstermesi lojistik ve tedarik zincir yapısını da farklılaştırmaktadır. Turizm işletmelerinde gerçekleştirilen lojistik faaliyetler, müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilmede kullandıkları araçlardan biri haline gelmiştir (Erdal vd. 2010: 335). Turizm sektörü, son yıllarda büyük değişim geçirerek ekonominin önemli sektörlerinden biri haline gelmiştir. Turizm taleplerinin farklılaşması ve bu taleplere aynı hızla cevap verme esnekliği sağlamak amacıyla işletmelerin lojistik yetenekleri önemli unsur haline gelmiştir (Gülsün, Yılmaz ve Aslan; 2015: 1).

İşletmelerde lojistik sistem içerisinde gerçekleştirilen çok sayıda faaliyet vardır. Bu faaliyetler depolama, sınıflandırma, dağıtım, satış vb. unsurları kapsamaktadır. Lojistik, genel olarak üretim işletmelerinde yer alan bir birim olduğu düşünüldüğünden literatürde yapılan çalışmalarda genellikle üretim işletmelerinin lojistik faaliyetleri ele alınmaktadır. Ancak hizmet işletmelerinde de lojistik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle turizm işletmelerinin faaliyetlerini tam zamanında ve yüksek kalitede yerine getirilmesini etkileyen sahip oldukları lojistik faaliyetleri çok önemlidir. Özellikle lojistik faaliyetlerini eksizsiz ve sorunsuz yerine getiren işletmeler mal ve hizmet sunumunu müşterinin istediği yer, zaman, kalite, miktar ve maliyetle gerçekleştirerek sektörde rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar (Suvacı ve Tonus, 2015: 20). Literatür incelendiğinde turizm lojistiğini değerlendirmeye yönelik yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Turizm lojistiğine yönelik bazı çalışmalara örnek verecek olursak;

Mrnjavac ve Ivanovic (2007) yaptıkları çalışmada turizm destinasyonlarındaki lojistik faaliyetleri ve süreçleri değerlendirmişlerdir. Turizm destinasyonu kapsamında Turizm lojistiğine yönelik kavramları, sistemi, elemanları ve süreçleri tanımlamışlardır. Kordel (2008) turizm ve rekreasyon sektöründe lojistik sistemlerin kullanımı problemlerini analiz etmeye çalışmıştır. Lojistiğin temel kavramları ile ilgili görüş ve sonuçları sunarak hem rekreatif faaliyetlerde ve turizm alanındaki lojistik uygulamaları vurgulamaktadır. Liang, Corbitt ve Peszynski (2008) lojistik hizmet performansının turist memnuniyeti ve sadakatine etkisini belirlemeye yönelik bir model geliştirmişlerdir. Sonuç olarak lojistik hizmet performansının turist memnuniyeti ve sadakatinin önemli bir ölçüsü olduğu buna karşılık bilgi teknolojisinin sipariş doğruluğu ve kalitesini etkilediği lojistik hizmet performans kapsamında uyum, esnekliği ve verimliği sağladığı belirlenmiştir.

Muhcina and Popovici (2008) turizmde lojistik ve tedarik zinciri yönetimi üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada Turizm faaliyetlerinde yer alan turizm hizmet sağlayıcıları, tur operatörleri, seyahat acentaları, distribütörler ve turistlerin lojistik ve tedarik zinciri yönetimde koordinasyonun önemini vurgulamışlar ve lojistik faaliyetlerin her bir bileşenin müşterilere sunulan turistik deneyim kalitesini artırmada olumlu bir imaj sağlamada, memnuniyet ve sadakati artırmada, ve marka oluşumunda katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Đorđević ve Arsić (2010) turizm lojistik sistemini literatür çalışmalarını analiz ederek, kavamsal sonuçlar ortaya koymuştur. Özellikle turizmde lojistik yönetiminin temel parametrelerini bu çalışmasında sunmuştur. Korosteleva (2013) lisansüstü tez çalışmasında, Rusya'dan Türkiye'ye gelen turistlerin ulaşım sırasında yaşadıkları problemleri ve turist şikâyetlerinin konusunda çözüm yollarını belirlemek amacıyla turizm lojistiğinde ulaştırma sistemini değerlendirilmiştir. Turizm lojistiğinde ulaşım sisteminin performans analizi için 7 performans ölçüm göstergesi olarak güvenlik ve emniyet, hız, kolaylık, temizlik, konfor, ücret, kibarlık unsurları belirlenmiştir. Sonuç olarak turistlerin yarısından fazlasının Türkiye'nin ulaşım sisteminin performansından genel olarak memnun kalmasına rağmen turistlerin tamamının ulaşım sırasında farklı sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir.

Suvacı (2013) lisansüstü tez çalışmasında, otel işletmelerinde uygulanan lojistik faaliyetleri ve bu faaliyetlerde kullanılan lojistik kaynakları belirmeye çalışmıştır. Sonuç olarak otel işletmeleri lojistik faaliyetler konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı ancak üretim işletmelerinde yerine getirilen lojistik faaliyetlerin otel işletmelerinde de gerçekleştirildiği ve lojistik kaynaklara genellikle sahip olunduğu belirlenmiştir. Kochadze, Dangadze ve Zaqareishvili (2013); lojistiğin ulaşım ve turizmdeki sınırları ve önemi belirtilmiş ve Gürcistan kapsamında değerlendirilmelerde bulunulmuştur. Ulaşım ve turizm hizmetlerindeki lojistiğin müşteri istek ve beklentilerine uygun turist akışı için seyahat hazırlama, uygulama, yönetme ve kontrol etme açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ivanovic (2013) kıyı turizm bölgeleri için lojistik model sunmuştur. Lojistik akışların uygulanması sürecinde gereksiz uyguların kaldırılmasını ve mevcut sistemi geliştirecek lojistik zincirinde bulunan tüm tarafların kazanan durumuna geçmesini sağlayacak bir model önermiştir. Model mekân-lojistik merkez ve terminaller-mekân sorunu-turistik tesisiler arz optimizasyonu şeklinde ifade edilmiştir.

Phukan (2014), dini turizmin faaliyetine katılan turistlerin lojistik gereksinimleri üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak lojistik faaliyetler; altyapı, kaliteli hizmet, hız, bağımsız hizmet ve iletişim açısından turizm faaliyetlerini (dini turizm kapsamında) desteklediği belirlenmiştir. Gülsün, Yılmaz ve Aslan (2015) yaptıkları Türkiye'deki turistik destinasyonlardaki turizm lojistiğini değerlendirdikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak Türkiye'de acentalara en düşük maliyetle optimium rota planlaması sağlamaktır. Buna bağlı olarak da farklı yolcular için en düşük maliyeti sağlayarak kısa mesafeli daha fazla mekân gezdirip memnuniyeti artırmak amacıyla bir yaklaşım gerçekleştirmişlerdir. Oriade ve Cameron (2016), seyahat endüstrisinde lojistik ve tedarik zinciri yönetimine yönelik kavramlar ve ilişkiler üzerine bir çalışma yapmışlardır. Sonuç olarak lojistik temel prensiplerinin işletmede uygulanmasıyla operasyonel yönetimin planlanması ve koordinasyon sağlanarak dağıtılması açısından lojistik yaklaşımının önemini belirtmişlerdir.

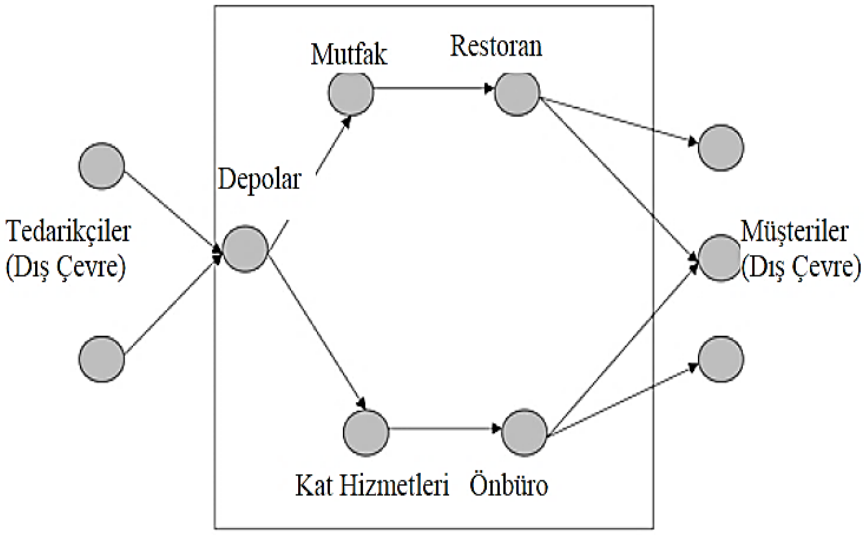
Günümüzde Lojistik; özellikle turizm sektöründe, çok yararlı ve uygulanabilir bir alan olduğu görülmektedir. Lojistik sistem, işletmelere tedarik zincirinin oluşturulması, gerçekleştirilmesi, süreçlerinin analizi ve değerlendirilmesinde geniş bilgi ve deneyim sağlar (Kordel, 2008: 137). Turizmde lojistik faaliyetler diğer

sektörlerden farklı süreçler içermekte ve kendi içerisinde de alt birimlere ayrılarak farklı özellikler taşımaktadır. Özellikle işletmeciler/yöneticiler tüm bu farklılıkları dikkate alarak lojistik faaliyetlerini etkin ve verimli kullanımlarını sağlayabilirler.

2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Lojistik Yönetimi

Konaklama işletmeleri ülkemizde Kültür ve Turizm Bakanlığınca yürütülen Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğine göre *asli ve yardımcı konaklama tesisleri o*lmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aslı konaklama tesisleri içerisinde *oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar ve kampingler* yer almaktadır. Yardımcı konaklama tesislerini *ise apart oteller, ikinci konutlar, hosteller, oberjler, yüzer tesisler, oto karavanlar ve kırsal turizm tesisleri* oluşturmaktadır (Özdoğan, 2007: 42).

Konaklama işletmeleri, yeme içme, temizlik, kişisel gereksinimler vb. türlerinde tedarik ve satın alma süreçleri söz konusu olmaktadır. Müşteri beğeni ve taleplerine göre işletmelerin verdikleri hizmetlerin farklılaşması tedarik sürecini de etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde lojistik ve tedarik zinciri süreçleri müşteri taleplerine göre farklılaşabilmektedir. Genel olarak lojistik süreçlerde tedariklerin işletme dış çevresindeki tedarikçilerden işletme iç çevresine, işletme iç çevresinde üretilen ürün ve hizmetlerin ise işletme iç çevresinden işletme dış çevresinde yer alan müşterilere doğru hareket ettiği Şekil 2.2'de görülmektedir (Erdal vd. 2010: 345).



Şekil 2.2. Konaklama işletmelerinde tedarik akış süreci

Bu kapsamda ***Konaklama lojistiği*** özellikle ürün, bilgi ve insan akışını en iyi şekilde kullanmayı sağlayan ve bu ürünlere yönelik yiyecek-içecek ve konaklama hizmetlerin kapsayan sistemdir. Yiyecek içecek servisinde kalitenin ne kadar fazla, fiyatında ne kadar düşük ölçüde olacağını belirleyen lojistik faaliyetler, son ürün içinde gerekli olan mamul ve yarı mamul çıkısının en uygun şekilde kullanmayı sağlayan bir sistemdir. Çoğunlukla tedarikçiden tüketiciye (turist), üretim (yiyecek üretimi) boyunca fiziksel akışı ifade eder. Daha öncede belirtildiği gibi bu akış, mekânsal kapsamda lojistik zincir ve ağlarla gerçekleştirilir (Mrnjavac ve Ivanovic, 2007: 540).

Literatüre bakıldığında lojistik tedarik zinciri yönetimi maliyete, hizmete, güvenilir tedarikçilere, kısa teslimat döngüleri ve yeniliğe odaklanmıştır. Birkaç zincir otel bu uygulamalar kullansa da bu uygulamaları tam anlamıyla kullanan oteller hala düşük seviyededir. Maliyetleri düşürme ve müşteriye kaliteli hizmet sunmaya yardımcı olan lojistik ve tedarik zinciri uygulamaları konaklama endüstrisinde yetersiz kalmaktadır. Konaklama işletmelerinde lojistik ve tedarik zinciri kullanımının karmaşık doğası vardır. Çünkü işletmelerde lojistik ve tedarik zinciri iş sürecinin birçok alanını içerir. Bu karmaşıklık izlenecek ve kontrol edilmesi gereken değişkenlerin sayısına, stok seviyelerine satıcıların gelirlerine bağlı olarak değişir. Ayrıca yöneticilerin farklı lojistik ve tedarik zinciri işlevleri konusunda beceriye sahip olmamaları, değişime direnç göstermeleri, teknoloji seçimi ve kullanımı devir oranlarının yüksek olması lojistik ve tedarik zincir faaliyetlerinin etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Bu doğrultuda işletmeler hızla büyüyen rekabetçi pazara ayak uydurmada yardımcı olmak için konaklama işletmelerinde bu olumsuzlukları ortadan kaldıracak birçok çözüm üretilmelidir (Odoom, 2012: 28).

2.3.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Lojistik Yönetimi

Genellikle konaklama işletmeleri bünyesinde hizmet veren yiyecek-içecek işletmeleri, çalışma alanı dışında bağımsız ticari kuruluşlar olarak da hizmet sunmaktadırlar. Bağımsız olarak hizmet veren farklı sınıflarda restoran, lokanta ve fastfood işletmeleri de bu endüstride önemli yer tutmaya başlamıştır (Selçuk, 2011: 21).

Yiyecek içecek işletmelerinde ihtiyaç duyulan malzemelerin tedariki satın alma ile başlamakta teslim almaya kadar devam etmektedir. Tedarik işleminden sonra ise depolama, depodan mal çıkarma üretim ve satış olarak işlemler devam eder. Şekil 2.3'de yiyecek-içecek işletmelerinde tedarik planlama aşamaları gösterilmiştir (Doğubay ve Cevizkaya, 2015: 19).

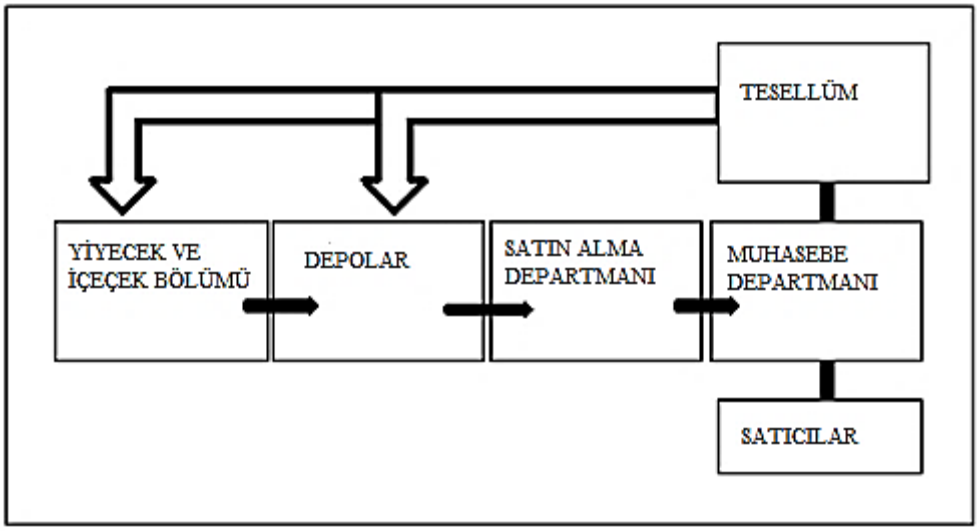
Şekil 2.3. Yiyecek içecek işletmelerinde tedarik planlama aşamaları

Yiyecek üretiminde kullanılan hammaddenin uzun süreli stoklamaya elverişli olup olmaması, sebze ve meyvelerde mevsimsellik sorunu, tedarik maddelerin iklim koşullarından etkilenmesi tedarik sürecinin yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Müşterilerin taze meyve ve sebzelerden üretilmiş yiyecekleri tercih etmleri konserve ve dondurulmuş gıdaların kullanılmasında sınırlamaktadır. Bu nedenle işletmelerde uzun süreli tedarik süreçleri yerine genellikle kısa süreli ve düşük miktarlarda tedarik gerçekleştirilmektedir (Erdal vd. 2010: 348).

Yiyecek-içecek işletmelerinde sunulan ürünlerinin her biri farklı sistemlerle lojistik süreç içerisinde yer almaktadır. Ürünlerin özelliklerinden dolayı ürünler farklı yöntemlerle taşınır, depolanır ve dağıtılır. Ürünlerin genellikle sebze meyve, et ürünleri, hububat, konserveler, süt ürünleri, endüstriyel ürünler olması taşıma ve depolama sırasında "*PH değişikliğine uğraması, olgunlaşmanın süreç boyunca devam etmesi, nem kaybı, oksidasyon, besin değerinin kaybolması, aşırı ilaç kullanımının etkisi, mikrobik bozulma, taşımada ısı kontrolünün bozulması, soğuk zincirin kopması, besinlerin zaman içinde gaz çıkartması, ürünlerin çevreden çabuk*

*etkilenmesi gibi"*sorunlarla karşılaşılabilir. Bütün bu faktörlerden dolayı ürünlerinin ısı, rutubet ve atmosfer kontrollü ortamlarda taşınması ve depolanması gerekmektedir (Yıldıztekin, 2016).

Tedarik yönetiminde faaliyetler alt birimlere bölünmeli ve farklı birimler bu birimlerden sorumlu olmamalıdır. Dolayısıyla depolama, satın alma ve teslim alam tek bir birimde toplanmalıdır. Yiyecek içecek işletmelerinde tedarik süreci Şekil 2.4'de gösterilmiştir (Serçeoğlu, 2015: 128).



Şekil 2.4. Yiyecek içecek işletmelerinde tedarik aşamaları

Yiyecek-içecek işletmelerinde tedarik süreci satın alma birimi ile başlar. Satın alma birimi, ihtiyaç duyulan ürünlerin istenilen yer ve zamanda, uyun fiyat ve kalitede tedarik edilmesinden sorumludur. Satın alınan mallar işletmeye uygun koşullarda getirilerek görevlilere teslim edilmektedir. Teslim alan görevliler malları önceden belirlenmiş standartlara göre kontrol ederek kabul etmektedir. Teslim işlemlerini gerçekleştikten sonra ürünlerin ilgili depoya teslimi yapılır. Depo görevlileri ise almış olduğu malları uygun şartlarla depolamasını sağlamaktadırlar. Gerekli kontrol ve denetimler yapılarak mallar işletmeye kabul edildikten sonra satın alma bölümü muhasebe birimine gerekli ödeme emrini göndererek tedarikçiye ödemesi gerçekleştirilmesi ile süreç tamamlanmış olur (Erdal vd. 2010: 350; Serçeoğlu, 2015: 127).

2.3.3. Seyahat İşletmelerinde Lojistik Yönetimi

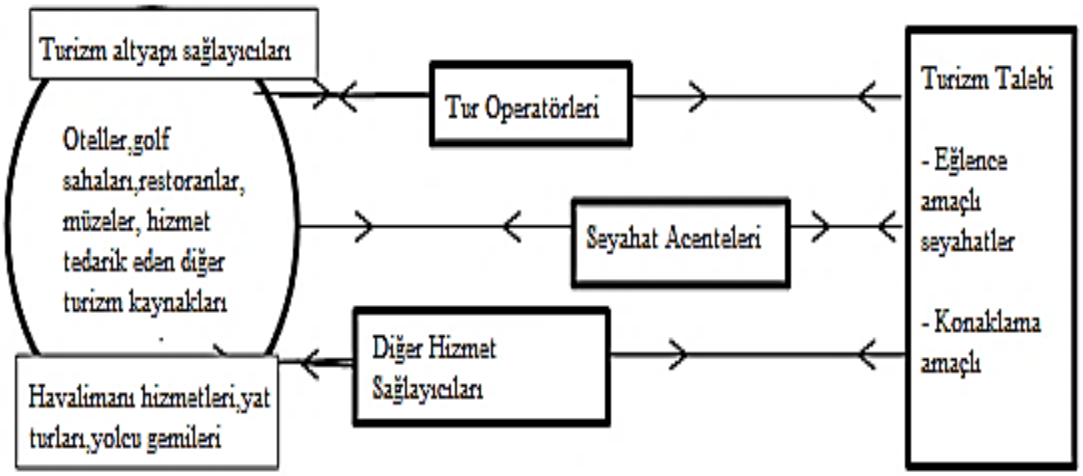
Seyahat işletmeleri**,** turistik mal ve hizmet üreten kuruluşlar ile turistler arasında ilişki kurulmasını sağlayan ve pazarlamada dağıtım kanalları işlevlerini yerine getiren işletmelerdir. Bu işletmeler seyahat acentaları ve tur operatörleri olarak iki gruba ayrılır (Tunç Hussein ve Saç, 2008: 52). Tur Operatörleri, yasal yönden seyahat acentaları kanununa göre faaliyet gösterirler. Türkiye'de ise henüz yasal bir ayrım olmasa da 1618 seyahat acentaları kanununa göre çalışan A grubu seyahat acentalarının tur operatörlüğü işlevini yerine getirdiği görülmektedir (MEGEP, 2017: 8). Seyahat acentaları ise Türkiye'de, seyahat işletmelerinin kuruluş işleyiş ve örgütlenmesini biçimlendiren yasaya göre seyahat acenteleri, *A, B ve C grubu* olmak üzere üç gruba ayrılır (Pekerşen, 2015: 98).

Seyahat işletmeleri genel olarak yolculuk süresi boyunca müşterilerin gereksinimlerini karşılanması amacıyla tedarik zincirlerini yönetmektedirler. Seyahat işletmelerinin tedarikleri arasında akaryakıt, ikramlar basılı evraklar bulunmaktadır. Müşteri talebi önceden belirlenemediği için tedarik süresi ve miktarı taleple uyumlu hale getirilmelidir (Erdal vb. 2010: 341).

Seyahat acenteleri lojistiği, acenteler belirli alanda bilgi akışının iyi duruma getirmek için çalışırlar. Bu alt sistem, turizm hizmetleri için arz ve talep ile ilgili bilgileri toplama, oluşan bu arz ve talebi belli bir ücret karşılığında bir araya getirerek dağıtım kanalları aracılıyla bu bilgileri iletirler. Acenteler turizm arzını farklı şekillerde bir araya getirerek acente içinde bir kazanç kaynağı olan turizm pazarında tek bir ürün (gezi, paket tur vb.) halinde sunmaktadırlar. Turizm acenteleri turizmin lojistik faaliyetlerin yönlendirmesiyle büyük potansiyele sahip özel kanallar boyunca lojistik ağlarda gerekli bilgileri toplama ve dağıtım için hareke geçmelerine imkân sağlamaktadır (Mrnjavac ve Ivanovic, 2007: 540).

Seyahat işletmelerinin faaliyetlerinde bazı iş fonksiyonları diğerlerinden daha belirgindir ve bu süreçler farklılık göstermektedir. Genel olarak seyahat işletmelerinin lojistik faaliyetleri ulaşım, depo ve malzeme yönetimi, envanter yönetimi, bilgi yönetimi, planlama, lokasyon ve dışkaynak kullanımı olarak

sıralanabilir (Oriade ve Cameron, 2016: 3). Seyahat işletmelerinde tedarik süreci Şekil 2.5'de gösterilmiştir (Sigala, 2008: 1591).



Şekil 2.5. Seyahat işletmelerinde tedarik süreci

Seyahat işletmeleri, müşteriler ile turizm altyapısı sağlayıcılar arasında ürün, hizmet, bilgi ve para transferini sağlayan tedarik zinciri üyeleridir. Seyahat işletmeleri, diğer turizm işletmelerinden aldıkları ürün ve hizmetleri tüketicilere arz etmektedirler. Seyahat işletmeleri bu hizmeti yerine getirirken farklı turizm altyapı sağlayıcılarından aldıkları ürünleri konsolide ederek farklı alternatifler oluşturmaktadır (Erdal vb. 2010: 341).

2.4. Lojistik Performans Tanımı

Performans, kelime anlamı olarak yapılması gereken belirlenmiş bir iş veya görevde gösterilen başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca başarı veya güç sınırı anlamlarında kullanılmaktadır (Küçük, 2011: 274). Performans bir işletmede yapılan işin sonucunda, ulaşılmak istenen hedefe bağlı olarak, elde edilen sonucun nitel ya da nicel ifadesidir. Performans ölçütleri süreç ve çıktı olarak ikiye ayrılmaktadır. Süreç ölçütleri operasyon süreci kontrol eder genel olarak süreç ölçütleri kurulum süresi, çalışan yetenekleri, iş çevrim zamanı ve müşteri tepki süresi olarak sıralanabilir. Çıktı ölçütler ise finansal ve finansal olmayan ölçütler olarak sınıflandırılır ve

işletme kaynaklarının kontörlünü sağlar çıktı ölçütleri pay başına getiri, net kar, müşteri memnuniyeti ve örgütsel etkinlik sayılabilir (Acar ve Köseoğlu, 2014: 149).

Performans ölçümü, işletmelerde süreçlerin ve operasyonların izlenmesini ve daha sonra iyi anlaşılmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Ölçüm sistemleri işletmelerde işletme içi ve işletme dışı faaliyetleri karşılaştırmada kullanılan en önemli yoldur. Performansın ölçülmesi, bir işletmenin sadece ne kadar iyi yaptığı hakkında değil, aynı zamanda geleceğe yönelik sorumluluklarının neler olduğunu ve bu konuda neler yapmaları gerektiğini gösteren bir aracıdır (McIntyre vd. 1998: 62).

Ekonominin küreselleşmesi ve rekabet baskısının artması ile birlikte birçok işletme lojistik performansını sürekli geliştirerek maliyet ve hizmet avantajı sağlamayı hedeflemeişlerdir. Bu nedenle işletmeler lojistik faaliyetlerini, rekabette farklılaşmanın önemli bir aracı olarak değerlendirmektedirler. Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi işletmelerde müşteri memnuniyeti ve dağıtım optimizasyonda kullanılmaya başlanmış ve küresel rekabetin de bir anlamda anahtarı konumuna gelmiştir (Burmaoğlu, 2012: 195).

Lojistik performans işletmelerin, kentlerin veya tedarikçilerin lojistik yetkinlik bakımından karşılaştırmalı durumunu ortaya koyan değerler bütünüdür (Küçük, 2011: 134). Lojistik Performansı lojistik faaliyetlerin ortaya koyduğu başarı ve etkinliğin bir ölçüsü olup*;* "*lojistik sektör veya lojistik hizmet sunan işletmelerin kendi stratejik planları çerçevesinde belirli bir dönem sonunda elde ettikleri hizmet çıktısının veya önceden belirlenmiş kendi lojistik görevlerine yönelik oluşturulan; amaçlara, politikalara, stratejilere, taktiklere, planlara ve hedeflere ne derece ulaşıldığını veya belirlenen standartlara ne derece yaklaştığını kurumsal açıdan ifade etmesi ile ilgili çalışmalar bütünü"* olarak ifade edilmektedir (Bayat ve Özdemir, 2016: 2). Bu bağlamda lojistik performans (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015: 98);

- Lojistik faaliyetlerin, endüstri alanına göre değişen ve çeşitlenen taleplerini karşılayabilme yeteneği,

- Lojistik süreçlerdeki verimliliğin işletmelerin performansına ve rekabet gücüne katkısı,

- Lojistik faaliyetler ile yaratılan katma değer kazanımı olarak ifade edilebilir.

Etkili bir lojistik yönetimi için bu hizmeti üreten ülke/bölge/şehir/işletme performansının değerlendirilmesi gerekmektedir. Lojistik performans, lojistik ile ilgili hedeflerin ulaşma başarısı olarak değerlendirebilir. Lojistik strateji ve hedeflerine göre pek çok performans ölçüsü olarak maliyet etkinliği, esneklik, kârlılık, zamanında teslim, verilen sözlerin tutulması, sosyal sorumluluk, müşteri memnuniyeti vb. unsurlar gösterilebilir (Bayat ve Özdemir, 2016: 2).

Lojistik faaliyetlerin maliyetlerinin en aza indirilmesi, sürdürülebilirlik sağlanması ve arzu edilen lojistik performans değerlerinin korunarak taşıma faaliyetlerine odaklanılabilmesi işletmeler açısından önemlidir. Tüm işletmeler için standartlaşmış ve genel kabul görmüş bir lojistik performans ölçüm yöntemi görülmemektedir İşletmeler lojistik performanslarını ölçmek için farklı yöntemler kullanmakta ve bu yöntemler üretim hattına, üretim tipine ve ürün dağıtım şekline göre farklılık göstermektedir. (Yıldız, 2016: 182; Kayabaşı, 2010: 152).

Lojistik performans yönetimi, işletmelerin ve işgörenlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan süreçtir. Lojistik performans yönetimi faaliyetlerinin temel amaçları, "*performans göstergelerini belirlemek, performans göstergelerini, sürece ve çalışanlara zamanında ve eşit şekilde uygulamak, hedefleri gerçekleştirecek faaliyetlerden beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek"* biçiminde sıralanmaktadır. Lojistik faaliyetlerde performans ölçümü işletmenin mevcut ve potansiyel pazar payının belirlenmesi, üretim ve dağıtım sürecinin verimliliği ve etkinliği, finansal sonuçlar, satış gelirleri ve karlılık, yatırımlar ve getirileri alanlarında yapılır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008: 197). Bu doğrultuda İşletmelerde lojistik performansın ölçülmesinin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şengel, 2012: 57);

- Lojistik yöneticilere birimlerini daha iyi yönetmeleri için elverişli bilgiler sağlar.

- Lojistik yönetim uygulamalarının daha etkili bir biçimde yürütülmesini sağlar.

- Planlar, programlar ve süreçlerde ortaya çıkan problemlerin kısa sürede çözümüne yardımcı olur.

- Çalışanlar ile işletme performansı arasında bağlantı kurar ve onların hesap verme yükümlülüklerini yerine getirerek motivelerinin sağlar.

- İşletmenin diğer birimleri destekleyecek faaliyetleri yerine getirilmesini sağlar.

- Lojistik faaliyetlerde iyileştirmeler yapılarak sürekli gelişim sağlanır.

- Müşteri istek ve beklentilerine uygun kaliteli mal ve hizmet üretimi sağlanır.

- Mal ve hizmetlerin tedarik edilmesi, üretilmesi, dağıtılması ve dağıtım sonrasındaki faaliyetlerde etkinlik sağlanır.

2.5. Lojistik Performans Göstergeleri

Son on yılda lojistiğin önemi, iş dünyasındaki rolü hem kapsam hem de stratejik olarak artmıştır. Tedarik zinciri entegrasyonu, hızlı yanıt ve tam zamanında envanter yönetimi gibi faaliyetler, işletmelerin lojistik faaliyetlerini yönetme biçimlerini değiştirmiştir. Lojistik performans, işletmelerde farklı ölçüm sistemlerinin kullanılmasını gerektiren karmaşık faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle işletmeler lojistik performans ölçüm sistemi oluştururken tutarlı, kapsamlı ve tamamlayıcı kriterler belirlemelidir (Caplice and Sheffi, 1995: 61).

İşletmelerin oluşturduğu lojistik stratejiler müşteri seçimi, ürün tasarımı, ortaklık/ittifak oluşturma, tedarikçi seçimi vd. birçok temel iş süreçlerini etkilemiştir. Bu doğrultuda iyi hazırlanmış bir performans ölçüm sistemi, yöneticilerin daha iyi karar vermelerini sağlayarak etkinliği ve verimliliği sağlayacaktır. Lojistik performans ölçüm sistemlerinin genel olarak değerlendirilmesinde iki hedef belirlenmiştir (Caplice and Sheffi, 1994: 14);

- Lojistik performans ölçüm sistemlerini değerlendirmek için uygulanabilir yararlı ölçütler oluşturmak,

- Bu ölçütlerin, işletmeleri karşılaştırmada performans ölçüm sistemlerinin değerlendirilmesi yoluyla kullanılması sağlanmaktır.

Lojistik performansı ölçülmesine yönelik yapılan birçok çalışma lojistik sektörü ile üretim ve hizmet işletmelerde gerçekleştirilen lojistik faaliyetler kapsamında, lojistik performansı farklı boyutlarla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın yöntem kısmında belirttiğimiz çalışmalara ilaveten Lojistik performans Hayes, Wheelwright ve Clark (1988); maliyet, kalite, esneklik ve yenilik boyutlarıyla, Fawcett ve Cooper (1998), yönetim, maliyet, verimlilik ve müşteri hizmetleri lojistik kalite boyutlarıyla, Beamon (1999); maliyet, faaliyet süresi, hız ve esneklik boyutlarıyla, Morash (2001) bilgi sistemleri desteği, dağıtım esnekliği, düşük lojistik maliyeti, kalite, müşteri hizmetleri, verimlilik ve teslimat hızı boyutlarıyla, Chan ve Qi (2003), Girdi ölçütleri (süre, maliyet), çıktı ölçütleri (güvenilirlik, esneklik, zaman, yenilik) ve Karma ölçütleri (verimlilik ve etkinlik) boyutlarıyla, Krauth vd. (2005) verimlilik, etkinlik, müşteri tatmini ve bilişim teknolojilerini kullanma yeteneği boyutlarıyla, Saura vd. (2008) lojistik hizmet kalitesi, zaman, sadakat ve memnuniyet boyutlarıyla, Batısta (2009), hız, güvenilirlik, esneklik, kalite ve maliyet boyutlarıyla, Huang ve Huang (2012) hizmet, yenilik ve esneklik boyutlarıyla ele alarak değerlendirmişlerdir.

Literatürümüzde ise lojistik faaliyetler ve performans Gülen (2005), varlık yönetimi, maliyet, üretkenlik, müşteri servisi ve lojistik kalite boyutlarıyla, Acar ve Zehir (2008) hız ve güvenilirlik, maliyet, esneklik, satış öncesi başarı, müşteri hizmetleri, çalışanlar ve farklılaştırma boyutlarıyla, Kayabaşı (2010) yenilik, tedarikçi ilişkilerinde etkinlik, tedarik etkinliği, çevresel sorumluluk, değişimi yönetme, iletişim, sipariş işleme ve esneklik boyutlarıyla, Gümüşay Şahin ve Berberoğlu (2011), kapasite, kalite, müşteri ilişkileri ve işgören ve işveren ilişkileri boyutlarıyla, Burmaoğlu (2012) ulusal lojistik performansını, ulusal inovasyon göstergeleri boyutlarıyla, Çakır ve Perçin (2013), Öz kaynaklar, aktifler, kaldıraç oranı, çalışan sayısı, net satışlar ve kar marjı boyutlarıyla, Çekerol ve Yılmaz (2014) maliyet, etkinlik-verimlilik-performans, stok kontrol, esneklik, zamanla, süreklilik-tutarlılık,

kalite, çevreye duyarlılık ve izlenebilirlik boyutlarıyla, Akdoğan ve Durak (2016), Dünya Bankasının Uluslararası Ticaret Birimi tarafından oluşturulan Lojistik Performans Endeksi kriterleri doğrultusunda gümrük işlemleri, lojistik altyapı, sevk ve ulaşım kolaylığı, lojistik hizmet kalitesi, gönderilerin takip edilmesi ve zamanında teslim boyutlarıyla değerlendirmişlerdir. Küçük (2014) işletmelere rekabet önceliği sağlayan lojistik performans faktörlerini zaman, maliyet, kalite esneklik ve çeviklik olmak üzere 5 boyutlu operasyonel ölçütlere göre değerlendirmiştir.

Araştırmamızda Küçük (2014) tarafından yapılan bu çalışma boyutları doğrultusunda geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Buna göre literatürde lojistik performansa yönelik çalışmamızı destekler nitelikte birçok çalışmanın yer aldığı söylenebilir.

2.5.1. Kalite

İşletmelerdeki lojistik faaliyetler açısından *kalite;* yeni bir rekabet aracı olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin en iyi şekilde yapılması ve sürekli geliştirilmesi esasına dayanan bir anlayışı ifade etmektedir. Lojistik faaliyetlerin işletmeler açısından sağladığı etkinlik ve verimlilik, işletmenin amaçlarına ulaşılmasında kalite önemli bir unsurdur (Kayabaşı, 2010: 152).

Lojistik performans zinciri içinde olan kalite, müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik tüm beklentileri ifade etmektedir (Küçük, 2012b: 135). Lojistik kalite, işletmelerin ürünleri, malzemeleri ve hizmetleri iç ve dış müşterileri tarafından hasarsız ve hatasız teslim etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Lojistikte kalite işletmenin ilişkide olduğu örgütler arasındaki dengeyi temsil eder. Lojistik hizmet sunumlarını tasarlayan işletmeler, kalite konusunu anlamak ve sağladıkları lojistik hizmet kalite seviyesi ile müşterilerinin beklentilerini ve faaliyet gösterdikleri rekabet çevresini eşleştirmek zorundadırlar (Murphy ve Knemeyer, 2016: 60).

İşletmeler hizmet kalitesini artırmak ile lojistik faaliyetler kaynaklı maliyetleri azaltmak gibi bir durumla karşı karşıyadırlar. İşletmelerin bu durum dengesini gerçekleştirmeleri zordur. Çünkü maliyetleri az stok bulundurmak, ucuz taşıma türleri kullanma ve depo sayısını azaltma ile mümkün iken, hizmette kaliteyi arttırmada ise tam tersi bir durumun sağlanması gerekmektedir. Kaliteyi artırmak ve

maliyetleri azaltmak, üretim olanakları işletmenin kaynakları, hizmete konu olan mal ve hizmetin, alıcının özellikleri analiz edilerek bu denge sağlanabilir (Orhan, 2014: 127). Hizmetlerde ve ürünlerde verimliliği ve kaliteyi artırmak beraberinde müşteri memnuniyeti getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin en alt biriminden en üst birimine kadar çalışanların koordineli çalışmaları gerekmektedir (Keskin, 2014: 48).

İşletmeler lojistik kalite ölçümü yaparken işletmenin kalite uygulamalarına yaklaşımına, işletmede kalite tanımlanmasına ve yönetilmesine, uygulamada karşılaşacakları sorunlarına, kalite iyileştirmelerine, müşteri beklentilerine, sürecin çıktılarına ve kalite programlarından memnuniyet derecelerine odaklanmalıdırlar (Sohal vd. 1999: 267). Lojistikte müşteriye sunulan hizmetin kalitesini, işletmenin müşteriye sunduğu lojistik hizmetin müşterilerce nasıl algılandığına ve bu algılamanın lojistik hizmet sunulan müşterinin hizmetten beklentilerini karşılayıp karşılamadığı konusundaki düşüncesine bağlıdır. Dolayısıyla lojistikte kalite müşteri beklentileri ile bu beklentilerin hangi oranda karşılandığının müşteri algıları bağlamında incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak, lojistik hizmetlerinde müşterilere sunulan mal ve hizmet istenilen zamanda ve istenilen yere fiziksel ve/veya finansal bir riskle karşılaşmadan hizmetin sunulmasını beklerler. Bu da lojistik hizmetlerde oluşturulacak kalite ile sağlanabilir (Taşkın ve Durmaz; 2012: 40).

2.5.2. Esneklik

Esneklik, bir işletmenin belirsizliklere karşı önlem alabilmesi ve gerçekleşen değişikliklere uyum sağlayabilmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmenin iç ve dış uyum çabası içerisinde yüksek rekabet gücü ve ekonomik kar elde etme amacı esneklik ile birlikte değerlendirilmektedir. İşletmelerin zaman, maliyet ve performansta en düşük düzeyde kayıpla değişimlere uyum sağlayabilme becerisi olarak kısaca tanımlanmaktadır (Topoyan, 2011: 511).

Esneklik uygulamada, zaman, yer, ürün gibi konularda değişkenlik gösterebilme yeteneğini karşılamak amacıyla kullanılır. Özellikle değişen müşteri beklenti ve istekleri, sunulan mal ve hizmetleri en iyi şekilde karşılama zorunluluğunun ortaya çıkması, esneklik unsurunu ayrı bir performans faktörü olarak ele alınmaya

başlamıştır (Küçük, 2011: 134). Bu nedenle belirsiz bir çevrede başarılı olmak için, işletmeler değişen Müşteri ihtiyaçlarına, çevresel farklılıklara ve belirsizliklere yönelik operasyon stratejilerine esnekliği ekleyerek cevap verirler. Lojistik esnekliği bu cevabın önemli bir parçasıdır. Sonucunda müşteri istek ve beklentileri karşılaması ile elde edilen müşteri tatminidir (Konuk, 2011: 25).

Lojistik esnekliği, tüm tarafların hızlı, verimli ve güvenilir bir tedarik zinciri oluşturmak için birlikte çalıştıkları pazar odaklı bir stratejidir. Ürün ve hizmet dağıtımını müşteri talepleriyle senkronize ederek üstün müşteri hizmetini sağlar. Özellikle işletmelerdeki lojistik esneklik teslimat, destek ve hizmet ihtiyaçlarına hızlı ve verimli cevap verme yeteneğini etkiler. Esneklik işletme içi ve dışı hareketleri içerir. İşletmeler lojistikte esnekliği sağlayarak bileşenler (ürün, bilgi ve para akışı vb.) dolaşım noktasından tüketim noktasına akışını ve depolanmasını planlayarak kontrolü mal ve hizmet üretimini kesintisiz gerçekleştirir. Bu akışta meydana gelecek gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırarak yanıt süresini azaltır işletmenin gelişen pazara daha hızlı cevap verme becerisini geliştirir (Zhang, Vonderembse and Lim, 2003: 73).

2.5.3. Maliyet

İşletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmek amacıyla rekabetin önemli unsurlardan biri olan *maliyet* müşterilerin gereksinim ve beklentilerini üretilen ürün ve hizmetleri uygun fiyata karşılarken, işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri minimum düzeye gerçekleştirmektir. İşletmeler faaliyet alanlarında maliyet etkinliğini, müşteriler açısından doğrudan müşterilere yansıyan bir değer oluşturmaktadır. Bunun karşılığında müşteriler işletmeden ihtiyaçlarına uygun niteliklere sahip ürünler beklerken, bu ürünlerin ekonomik açıdan kendilerine maksimum faydayı sağlayacak mali düzeyde olmasını beklemektedir (Kayabaşı, 2010: 160).

Lojistik maliyetler, lojistik faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerin tümünü ifade eden ve işletmelerin lojistik faaliyetler için katlandıkları fedakârlıkların parasal tutarı olarak tanımlanmaktadır. Lojistik maliyetler, bir ürünün tedarik edilme aşamasından, müşteriye teslim edilmesine kadar yapılan tüm faaliyetlere ilişkin

maliyetlerdir. Kısaca lojistik maliyetler, tedarik, üretim, satış ve dağıtımın sonucunda oluşan maliyetler olarak da ifade edilebilir (Tokay, Deran ve Arslan, 2011: 231).

Lojistik maliyetler, işletmenin çalışma alanına, sipariş yapısına ve iş görme modellerine göre değişebilir. İşletimlerde en önemli lojistik maliyet kalemleri "*müşteri hizmetleri maliyetleri, stok bulundurma maliyetleri, ulaştırma maliyetleri, depolama maliyetleri, birim miktar maliyetleri, sipariş işleme maliyetleri ve bilgi maliyetleri"* olarak sıralanabilir. Tüm bu maliyetler lojistik süreçlerden etkilenmektedir. Bununla birlikte, ortalama olarak bir ürünün satış fiyatının % 4 ile 20'sinin lojistik maliyetlerden oluştuğu görülmektedir (Gümüş, 2012: 43; Fındık ve Öztürk, 2016: 16).

Lojistik faaliyetler sırasında işletme kaynakları tüketilmekte ve lojistik maliyetler oluşmaktadır. İşletmeler için lojistik maliyetlerin yönetimi; ürün karlılığı, fiyatlandırma kararları, müşteri karlılığı ve işletme karlılığında çok büyük öneme sahiptir (Şengel, 2012: 50). Lojistik maliyetler lojistik faaliyetleri içinde yer alan taşıma, depolama, stok yönetimi, elleçleme (yükleme-boşaltma), sipariş işleme, paketleme, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının yönetimi, üretim planlaması, montaj, müşteri hizmetleri, bilgi yönetimi faaliyetleri için işletmelerin katlandığı fedakârlıklardır (Deran, Arslan ve Köksal, 2014: 78).

İşletmelerde genellikle lojistik maliyet bilgileri hazır ve kullanılabilir formda değildir. İşletmenin diğer birimlerindeki (üretim, yönetim, pazarlama, araştırma geliştirme, finansman vb.) verilerle birlikte elde edilmektedir. Bu nedenle işletmenin lojistik maliyetler organizasyon yapısında ayrı bir unsur olarak sınıflandırılmalıdır (Stock ve Lambert, 2001: 575). ABD'de Lojistik Yönetim Konseyi ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü tarafın yapılan araştırmada işletmelerin lojistik yöneticilerinden; faaliyetlerinin ve lojistik ağlarının maliyetleri düşürürken, lojistik hizmetler ve bunların maliyetlerinin planlanmasını istenmiş ancak bu yöneticilerin sahip oldukları maliyet verilerinin yetersiz olduğu görülmüştür (Demir, 2008: 49).

Lojistik maliyet bilgilerinin elde edilebilmesi ve net bir şekilde görüntülenebilmesi için (Karacan ve Kaya, 2011: 99);

- Lojistik faaliyetlerin süreçlerin süreç değer analizi yapılmalı
- Müşterinin istediği anahtar faaliyetin maliyetinin belirlenmesi
- Lojistik faaliyetlerin maliyetinin kesin bir şekilde belirlenmesi ve devam eden faaliyet sürecinin maliyet yönetiminin geliştirilmesi yaklaşımları uygulanabilir.

Sonuç olarak işletmeler faaliyetleri yerine getirirken rekabet üstünlüğü sağlamaları için bu faaliyetleri rakiplerine kıyasla çok daha düşük maliyetlerle ve daha etkin bir biçimde sunmalıdırlar Bu nedenle de işletmeler lojistik faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin meydana getirdiği maliyetleri yönetmeli ve kontrol etmelidirler (Gümüş, 2009: 110).

2.5.4. Zaman

Lojistikte *zaman,* lojistik hizmetlerin hızını ve teslim süresini ifade etmekte ve artan müşteri gücü lojistik sistemleri üzerinde önemli etkileri vardır. Değişen ve gelişen müşteri ihtiyaçları sebebiyle işletmelerin tedarik zincirleri hızlı ve çevik hizmet verme zorunluluğunu oluşturmuştur. Özellikle tüm sektörlerde zamana duyarlı stratejilerin artması sonucu işletmelerin rekabet üstünlük sağlamalarında lojistik hizmetlerin hızı ve teslim süresi önemli bir unsur haline gelmiştir (Murphy ve Knemeyer, 2016: 80; Küçük, 2014: 135).

İşletmelerde tedarik zincirinde siparişin alımı ve hatta müşteriden talep gelmesinden itibaren belirli bir zaman içerisinde üretim ve dağıtım işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Çoğu zaman zamanın etkin kullanılmaması nedeniyle talepler zamanında karşılanmakta ve siparişler ulaşması gereken yerlere zamanında ulaşamamaktadır. Zamanlama, bu yüzden tedarik zinciri ve lojistik yönetiminde rekabet avantajı sağlayan önemli unsurdur (Genç, 2012: 257).

Lojistik faaliyetlerde zamanlama işletmelerin faaliyet alanlarında ve bu alanların dışındaki rakiplerinden daha önce harekete geçmeleri, faaliyetlerini yerine getirmeleri ve pazardaki ihtiyaçları belirleyip bunları karşılayabilmeleri işletmlere rekabet üstünlüğü sağlayarak müşteri memnuniyeti oluşturmaktadır (Kayabaşı, 2010: 159). Zamanlama konusunda başarısızlık yaşayan işletmelerin pazar paylarında düşüş, karlılıklarının azalma, hisse senedi fiyatlarının azalma, müşteri

memnuniyetsizliği vb. olumsuzluklara yol açmaktadır (Murphy ve Knemeyer, 2016: 80).

Son yıllarda yönetim faaliyetlerinde kritik rol oynamaya başlayan zaman unsuru ürünlerin yaşam sürelerinin giderek azalması, müşterilerin ve son kullanıcıların tam zamanında mal ve hizmete sahip olma gereksinimlerindeki artışlar işletmeler üzerindeki zaman baskısını giderek artırmıştır. Bu anlamda lojistik faaliyetlerde teslim süresinin temelinde yatan felsefe siparişin ne kadar sürede nakde dönüşeceğidir (Gümüş, 2012: 25).

Bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile yerine getirilmesi arasındaki geçen sürenin gereğinden fazla uzun veya kısa sürmesi müşterinin işletmeyi değerlendirmesi açısından önemlidir. Bu değerlendirmede işletmenin zamanında dağıtım yapabilme yeteneğinin sahip olması ve ürünün son tüketiciye ulaştırılmasındaki engelleri azaltma yeteneği etkilidir (Eren, Alpkan ve Erol, 2005: 207).

Sonuç olarak; satın alınan bir ürünün zamanında karşılanamaması sadece rekabet açısından değil, lojistiğin çıktısı olarak görülen müşteri tatmini ve karlılık açısından da önemlidir. Zamanında karşılanmayan sipariş nedeniyle müşteri tatmininde ve karlılıkta azalma olmaktadır. Bu nedenle siparişin alınması ve teslimatın yapılması arasında geçen süre uzunluğu lojistik hizmetlerin yerine getirilmesi açısından önemlidir (Şengel, 2012: 42).

2.5.5. Çeviklik

Çeviklik, bir işletmenin beklenmedik güçlüklerle başa çıkma yeteneği, iş çevresinin benzersiz tehditlere karşı ayakta kala bilme yeteneği ve değişiklikleri fırsat olarak avantaja dönüştürme yeteneği olarak tanımlanabilir (Swafford, Ghosh ve Murthy, 2008: 288). İşletmelerde çeviklik; stratejiler, teknoloji, organizasyon, ortaklar, tedarikçiler, çalışanlar, dağıtımcılar ve hatta müşteriler gibi iç ve dış unsurların iş ortamındaki öngörülemeyen olaylara, belirsizliğe ve değişime karşı yeniden yapılandırma ve değiştirme yeteneğidir (İleri ve Soylu, 2010: 14).

Lojistik faaliyet süreçlerinde değişen müşteri taleplerini karşılamada stratejik öneme sahip çeviklik, işletmelerin değişen koşullara göre hızlı hareket etmesi anlamında kullanılmaktadır (Genç, 2010: 611). Üretimin tüketimiyle tümüyle odaklanması üretim süreçlerinin geçmişe kıyasla daha reaktif bir yapıda olmasına, öte yandan bu duruma cevap verebilme üzere lojistik faaliyetlerin daha etkin ve hızlı olmasına yol açmıştır. Dolayısıyla taşıma, dağıtım vd. lojistik faaliyetler daha hızlı ve teknolojik bir görünüme kavuşmuştur (Görçün, 2016: 156).

Çevik lojistik, çeşidin çok olduğu, hızlı tüketilen ürünler ile hayat süreleri kısa olan moda ve yenilikçi ürünlerin üretilip tüketici ihtiyacına kısa sürede cevap vermeyi amaçlamaktadır. Çevik lojistik stratejisinin müşterilerin değişen ihtiyaçlarını yakından izleme ve cevap verebilme yeteneği ile lojistik operasyon ve süreçlerin müşteri ihtiyaçlarına uygun hale getirip kişiye özel hizmet sunabilme yeteneğini kapsayan iki temel özelliğe sahiptir. Çevik lojistikte temel hedef, maliyet kaygısı taşımadan müşteri memnuniyetini ön planda tutmaktır (Nebol, 2016: 22). Çeviklik ölçüsü; kalite, zaman, maliyetler ve esneklik ölçüsü tarafından belirlenmektedir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerine analiz etmek için dört unsur ile işletmelerin rekabet önceliklerini tanımlayan, çevikliğinin gelişmesine uyumlu göstergeler kullanılmalıdır (Küçük, 2014: 155).

Çevik lojistikte hedef, *insan, teknoloji* ve *işletme arasında* uyum sağlayarak, bir bütün olarak koordine etmektir. Özellikle işletmelerin pazardaki değişimlere karşı hızlı bir şekilde uyum göstermeleri gerekir (Çancı ve Erdal, 2003: 53). Bu doğrultuda ürün döngülerinin kısalması, piyasa koşullarının değişimi ve sürekli değişen talep karşısında rekabet avantajı kazanması için işletmeler lojistik yönetimlerinde stratejik olarak çeviklik anlayışını geliştirmeleri ve bunu organizasyonel yapılarına ve iş süreçlerine entegre etmeleri işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır (Harrison ve Van Hoek, 2008: 20). Çevik lojistiğin en büyük dezavantajı ise; müşterilerin taleplerine cevap vermeye çalışırken işletme maliyetlerini artırmasıdır (Nebol, Uslu ve Uzel, 2015: 28).

Lojistik sistemlerde çeviklik birçok açıdan ölçülebilir. Lojistik faaliyetlerdeki "*sipariş verimindeki hataların sayısı, birikmiş siparişin sayısı, teslim edilmeyen*

siparişin teslim edilen siparişlere oranı, teslim edilen ürünlerdeki zarar miktarı, sipariş verim ile teslimat arasındaki süre, sipariş verimdeki kolaylıklar, elemanların müşteriye geri dönüş süreleri" gibi birçok değişken ile lojistik faaliyetlerdeki çeviklik ölçülebilmektedir. Lojistik yöneticileri bu değişkenler arasından lojistik faaliyet alanına ve süreçlerine en uygunlarını seçmeli ve performanslarını geliştirmelidir (Genç, 2010: 612).

İşletmeler talep ve tedarikteki ani değişimlere hızla yanıt verebilmek ve beklenmeyen dış kaynaklı olumsuz ani gelişmelerle ayak uydurmak için işletmelerin bazı dikkat etmeleri gereken bazı kurallar vardır. Bunlar (Tanyaş, 2009);

- Tedarikçi ve müşterilerle olan bilgi akışını hızlandırarak tüm iş görenlerin hızlı karar almasını sağlamak,

- Müşteri gereksinmelerine göre ürün, parça ve süreçleri yeniden tasarlamak için tedarikçi ve müşterilerle işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmek,

- Tedarik zincirinde erteleme ilkesini kullanmak ve genel parçaları/yarı mamulleri modüler tasarlamak,

- Stok maliyetlerini düşürmek,

- Güvenilir lojistik sistemler veya iş ortakları oluşturmak

- Kriz/Risk planları oluşturmak ve kriz/risk yönetimi takımları geliştirmek olarak sıralanabilir.

2.6. İşletme Performansı, İşgören Performansı ve İşgören Memnuniyeti ile Lojistik Performans İlişkisi

Hizmet işletmelerinin ve üretim işletmelerinin performansını etkileyen birçok faaliyet vardır. İşletmeler başarı derecesini belirleme, kıyaslama, müşteri isteklerine hızlı cevap verme, kaynakların doğru kullanımını sağlama, problemlerin belirlenmesi ve çözümü amacıyla performans ölçümü gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle

işletmelerin faaliyet performanslarının değerlendirilmesi, başarıları açısından büyük önem taşımaktadır.

Lojistik işlevi ve yönetimi günümüzde işletmecilik çerçevesinde işletme yönetiminde giderek artan bir önemli bir faaliyet haline gelmiştir. İşletmeler sürdürebilir rekabetçiliğin bir anahtarı olarak etkin lojistik yönetimini bir kaldıraç olarak kullanmaya başlamışlardır. Bu duruma paralel olarak üretimdeki çeşitlilik, küreselleşme ve finansal kriz, pazar daralması, artan maliyetler, yüksek değerli ürünler, kanuni yükümlülükler, internetin yaygınlaşması artan rekabet işletmelerde lojistiğinin önemini her geçen gün artırmaktadır (Özcan, 2008: 278).

Rekabet halinde olan işletmlerin ne derece başarılı olduğunu ölçmek gereklidir. İşletmelerin başarısı performans olarak ölçülebilir. Performans göstergeleri işletmlerin amaçlarına uygun farklı boyutlarla (karlılık, büyüme, ürün hizmet ve kalitesi, teknolojik gelişim, üretim ve kaynak dağılımlımdaki etkinlik vb.) değerlendirebilir (Dilek, 2016: 99). Hızla gelişen ve değişen bu rekabet ortamında başarıyı sağlamak amacıyla birey grup veya kurumsal açıdan işletmelerin faaliyetlerinde performans ölçümü zorunlu hale gelmiştir. Bu kapsamda performans yönetimi işletmelerin başarısında önemli işlevlere sahip olan lojistik faaliyetler açısından da ayrı bir önem taşımaktadır. İşletmelerde lojistik performans yönetiminin amacı, işletmenin ve iş görenlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir. Lojistiğin yönetsel, araştırma ve geliştirmeye yönelik amaçları (Kayabaşı, 2010: 141);

- Lojistik faaliyetlerin hedeflerinin, açık ve tanımlanmış hedefler hailene getirmek,

- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans göstergelerini belirlemek,

- Belirlenen performans göstergelerini, sürece ve iş görenlere zamanında ve eşit uygulamak,

- Faaliyetlerden beklene performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek,

- Yönetici ve işgörenler arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamı geliştirmek,
- Performansın geliştirilmesi ile ilgili yönetici ve işgörenlerle ortak çaba harcamak,
- Başarı göstergelerini belirlemek ve ödüllendirmek,
- Geri bildirim etkinliğini arttırmak,
- Faaliyetlere ilişkin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlemek,
- Eğitim ve geliştirme gibi ihtiyaçların belirlenmesine yönelik olarak gerekli bilgiyi sağlamak,
- Faaliyetlerin en optimal şekilde yapılmasını sağlamak için gerekli yöntemleri tasarlamak vb. amaçlar şeklinde sıralanabilir.

İşletmelerdeki başarılı lojistik yönetimini bu amaçlar doğrultusunda değerlendirilecek olunursa, üretimde etkinlik ve verimlilik sağlanması, arzu edilen müşteri ilişkilerinin düzeyinin sürdürülmesi, maliyetlerinin minimize edilmesi, çalışanların vd. birimlerin koordinasyonun oluşturulması için işletmelerdeki lojistik faaliyetlerin eş zamanlı ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlıdır. İşletmelerde lojistik faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde işgörenlerin performansı ve memnuniyet önemlidir. Özellikle işletmede işgörenlerin gereksinimlerini tatmin etmek, işgörenlere uygun görev ve sorumluluklar vermek ve istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasına fırsat vermek işgörenlerin memnuniyetlerini ve performansını yükseltmekte, bu durumda işletme performansını doğrudan etkilemektedir (Eren ve Akyüz, 2014, 171).

Belirli bir zaman aralığındaki iş görenlerin sergilemiş olduğu performans düzeyi birden çok faktörün doğrudan veya dolaylı etkisi altındadır. İşgörenin içerisinde bulunduğu sosyal, psikolojik ve teknik çevre, performans düzeylerini pozitif yönde arıttıracak veya negatif yönde etkileyecek çeşitli unsurları bünyesinde taşımaktadır. Teknolojik donanım yeterliği, üretim imkânları, ast-üst ilişkileri, bürokrasi, işgörenler arası sosyal diyaloglar, işletme dışı sosyal yaşam, iş yükü dağılımı, ücret

seviyesi gibi çok sayıda sayabileceğiz alt faktör, işgören performansını etkilemektedir (Kaymaz, 2009: 88). İşletmedeki işgörenlerden aynı performans beklenemez. İşgörenlerin performansları sahip oldukları kişisel özelliklere veya daha sonra kazandıkları diğer özelliklere göre değişebilir. işgörenlerin çabalarının sonucunda ulaştığı başarı düzeyi performanslarını ortaya koymaktadır. Özellikle ortaya koydukları başarılar değerlendirilirse, başarı düzeyleri ve memnuniyetleri artar (Karakaş ve Şahin, 2017: 56) .

İşgören memnuniyeti kavramı bu noktada, çalışma hayatı üzerinde çok önemli bir unsurdur. Çalışma hayatının geçmişten günümüze geçirdiği değişme ve gelişme işletmelerin çalıştırdıkları insan gücünün memnuniyetlerini birinci derecede önemsemeleri zorunluluğunu ve sonucunu doğurmuştur. Bunun en önemli sonucu ise günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında maddi faktörlerden ziyade maddi olmayan faktörlere bağımlı hale gelmiş olmalarıdır (Şahin, Bacak ve Güler: 2015: 29).

İşgörenlerin çalıştıkları iş ortamına aidiyet duygusu memnuniyetleri ve performansları açısından oldukça önemlidir. Kendini çalışma ortamında güvende hisseden bireyler daha verimli bir şekilde çalışmakta ve bu durum çalışan bireylerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Konak ve Ofluoğlu, 2013: 23). İşgören memnuniyeti ile performans ilişkisi iki bakış açısıyla ifade edilebilir. İlk bakış açısı yüksek performansın yüksek memnuniyeti sağlamasıdır. Bu durumumdaki işgören, yüksek performans gösterdiğinde işletme tarafından daha fazla ödüllendirilecek, bunun sonuncunda işletmeye ve işe yönelik memnuniyet düzeyi artacaktır. Yani işgören başarılı olduğunda memnuniyeti artar. İkinci bakış açısına göre ise yüksek işgören memnuniyetinin yüksek performans sağlamadır. Buna göre işgörenin memnuniyet düzeyi arttıkça, performansı da artacaktır (Yılmaz, 2015: 21).

Performans değerlendirme bütün işletmelerin başarısında önemli rol oynayan bir faaliyettir. Emek yoğun sektörün bir parçası olan turizm işletmelerinde rekabet edilebilirliklerini artırabilmek için performans değerlendirme faaliyetlerine önem vermek durumundadırlar. Performans değerlendirme faaliyetleri yöneticilere sahip

oldukları işgörenlerin niteliği hakkında ve bu niteliklerin geliştirilmesine yönelik veriler sunar. Nitelikli ve uyumlu işgörene sahip olmanın hayatı önem arz ettiği turizm sektöründeki işletmeler performans değerlendirme faaliyetlerin her aşamasına dikkat etmeleri gerekmektedir (Yeşiltaş, 2015: 327).

Sonuç olarak hem üretim hem de hizmet işletmelerdeki lojistik faaliyetler, işletme, müşteriler ve işgörenler arasında güçlü bir bağ oluşmasına aracılık etmektedir. Bu doğrultuda İşletmelerde lojistik yönetimi kapsamında lojistik faaliyetlerin işletme performansı, işgören memnuniyeti ve işgören performansı arasındaki ilişkinin ve karşılıklı etkinin değerlendirilmesi ve faaliyetlerin olumlu yönde geliştirilmesinde lojistik performansın önemi büyüktür.

3. YÖNTEM

3.1. Problemin Durumu

Günümüzde işletmeler sundukları mal ve hizmetleri müşterilerinin istek ve beklentileri doğrultusunda doğru yer, doğru zaman, uygun maliyet ve yüksek kalite ile sunma çabası içindedir. Özellikle bu unsurların etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları önemli bir rekabet gücü kazanmaktadır.

İşletmelerde lojistik hizmetler mal ve hizmetlerin üretiminden başlayıp müşteriye sunumuna kadar geçen süreçte malzeme ve bilgi akışını ve depolanmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür. Bu noktada "lojistik hizmetler" İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmede önemli bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler başarı derecesini belirleme, kıyaslama, müşteri isteklerine hızlı cevap verme, kaynakların doğru kullanımını sağlama, problemlerin belirlenmesi ve çözümü amacıyla performans ölçümü gerçekleştirmektedir. Bu nedenle işletme görüşlerinin her aşamasında son derece önemli olan lojistik faaliyetlerin performansının değerlendirilmesi başarı açısından önem taşımaktadır.

Ayrıca işletmelerde lojistik faaliyetlerin etkin ve verimli kullanımı işgören memnuniyeti ve performansı da önemlidir. Özellikle lojistik faaliyetlerinde iş görenlerin beklentilerini tatmin etmek, işgörenlere uygun görev ve sorumluluklar vermek ve istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasına fırsat vermek vb. istek ve beklentilerinin karşılanması, işletmenin lojistik faaliyetlerini eksiksiz yerine getirmesinde etkili olmaktadır.

Hizmet sektörünün, alt sektörü olarak değerlendirilen turizm, taşıdığı özellikler bakımından farklı lojistik süreçler içermektedir. Özellikle turizm sektörüne olan taleplerin farklılık göstermesi lojistik faaliyetlerinin yapısını da farklılaştırmaktadır.

Turizm işletmelerindeki lojistik faaliyetler, işletme performansını etkileyen boyutlara sahiptir ve işletmelerin lojistik faaliyetlerin, işletme performansını ve işgören performansı ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi, “Turizm işletmelerinde gerçekleştirilen lojistik hizmetlerin performansının işletme performansı ile işgören memnuniyet ve performansı ile ilişkili midir ?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin belirlenmesine yol gösterecek şekildeki alt problemleri ise;

- Demografik değişkenler ile lojistik performans, işletme performansı ve işgören performansı arasında ilişki/farklılık var mıdır?

- Lojistik performans alt değişkenleri arasında ilişki/farklılık var mıdır?

- Lojistik performansı ile işletme performansı ve iş gören performansı arasında ilişki/farklılık var mıdır?

- İşletme performansı ile işgören performansı arasında ilişki/farklılık var mıdır?

- Lojistik performans, işletme performansını ile işgören performansını etkiler mi?

3.2. Konunun Önemi

İşletmeler açısından bu derece önemli olan lojistik faaliyetler, uygulandığı alan ve sektöre göre farklılık göstermekte ve bu işletmeler yer aldıkları sektöre göre tedarik ve lojistik yönetimine ayrı bir önem vermektedir. Gerek üretim işletmeleri, gerekse hizmet işletmeleri sundukları mal ve hizmetleri müşterilere ulaştırmak amacıyla işletme içi ve işletme dışı birçok lojistik hizmeti bir arada kullanmaktadır.

Araştırma kapsamında hizmet işletmesi olarak olan turizm işletmelerinde lojistik performans faktörlerinin (kalite, esneklik, zaman, maliyet ve çeviklik), işletme performansı ile işgören memnuniyeti ve performansı arasındaki ilişkiler teorik ve uygulamalı incelenecektir. Sonuç tada konu kapsamlı olarak ele alınarak karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir.

Hizmet işletmelerinin ekonomide artan payı, lojistiğin bir işletme işlevi olarak giderek daha da önemli hale gelmesi, hizmet işletmelerinde lojistik performansın ölçülmesini önemli kılmaktadır. Performans ölçümü ile birlikte lojistik performansın

işletme performansının iş gören performansı ve memnuniyeti ile ilişkisinin ölçülecek olması konuyu daha da önemli hale getirmektedir.

Ayrıca işletmelerde lojistik performansın değerlendirmesi konusunda yapılan araştırmalar genellikle üretim işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Literatürde hizmet işletmelerinde, özellikle de turizm işletmelerinde bu konuda yapılan çalışmalar yetersizdir. Bu doğrultuda işletmelerin lojistik performansını, işletme performansını, işgören performansı ve memnuniyeti değerlendiren ölçeği geliştirilmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın literatüre bu açıdan katkı sağlaması beklenmektedir.

3.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı hizmet sektörü içinde yer alan turizm işletmelerinde lojistik performans ile işletme performansı, işgören memnuniyeti ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi yönetici bakış açısıyla belirlemektir.

Bu kapsamda çalışmanın diğer amaçları şu şekildedir;

- Turizm lojistiğinin önemini ortaya koymak,

- Turizm işletmelerindeki lojistik uygulamalarını belirlemek,

- Turizm işletmelerindeki lojistik faaliyetleri, lojistik sorunları ile kullanılan lojistik yenilikleri tespit etmek,

- Farklı yapıdaki turizm işletmelerinin lojistik uygulamalarını yönetici bakış açısıyla değerlendirmektir.

3.4. Beklenen Yararlar

İşletmelerde lojistik işletme performans değerlendirmesi konusunda yapılan araştırmalar genellikle üretim işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Hizmet işletmelerinde, özellikle de turizm işletmelerinde bu konuda yapılan çalışmalar sınırlıdır.

Bu araştırma ile hizmet işletmesi olarak olan turizm işletmelerinde lojistik faaliyetlerin performans faktörlerin ve bu faaliyetler ile işletme performansı arasındaki ilişki belirlenmiştir. Böylece lojistik performansın ve buna bağlı olarak işletme performansının ilgili hizmetlerine yönetil yararlı tespitlerin yapılması, bunu sektöre ve tüm ilgililere katkı sağlanması beklenmektedir. Ayrıca hizmet işletmelerin lojistik performansı, işletme performansını ve işgören performansı ve memnuniyeti değerlendirilmiştir. Bu bulgularla işletme performansını da anlatılacak şekilde iş gören performansının nasıl iyileştirilebileceği ortaya konulacak sektöre bu bakımdan yarar sağlanacaktır. Bu temel yararlara ek olarak;

- Farklı türdeki turizm işletmelerinde lojistik birimleri ve bu birim yöneticilerinin profillerini ortaya koymak,

- Turizm işletmelerinde gerçekleştirilen lojistik hizmetlerini belirlemek,

- Lojistik performansı belirleyen faktörlerin işletmeye olumlu katkısını incelemek,

- Lojistik birimde çalışan personelin memnuniyetinin ve performansının yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi,

- Lojistik birimde çalışan personelin memnuniyetini ve performansını artıracak önemler alınmasına katkı sağlamak,

- Akademisyenlerin, araştırmacıların ve konuyla ilgili diğer kişilerin bu araştırmanın sonuçlarından yararlanacak şekilde literatüre katkı sağlanmak gibi yararlar beklenmektedir.

3.5. Varsayımlar

Özellikle sosyal bilimlerde araştırmaların belli varsayımlar altında iyileştirilmesi araştırmalarında göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Araştırmanın varsayımları başlıklar halinde aşağıda sunulmaktadır.

- Seçilen örneklem grubunun bilimselyöntemle bellirlemekle beraber evreni en iyi biçimde temsil ettiği,
- Ölçeklerde yer alan ifadeleri veri kaynaklarının içtenlikle cevaplandırıldığı,
- Lojistik performansı belirlemek amacıyla ele alınan değişkenler dışındaki değişkenlerin de benzer etkiye sahip olduğu.

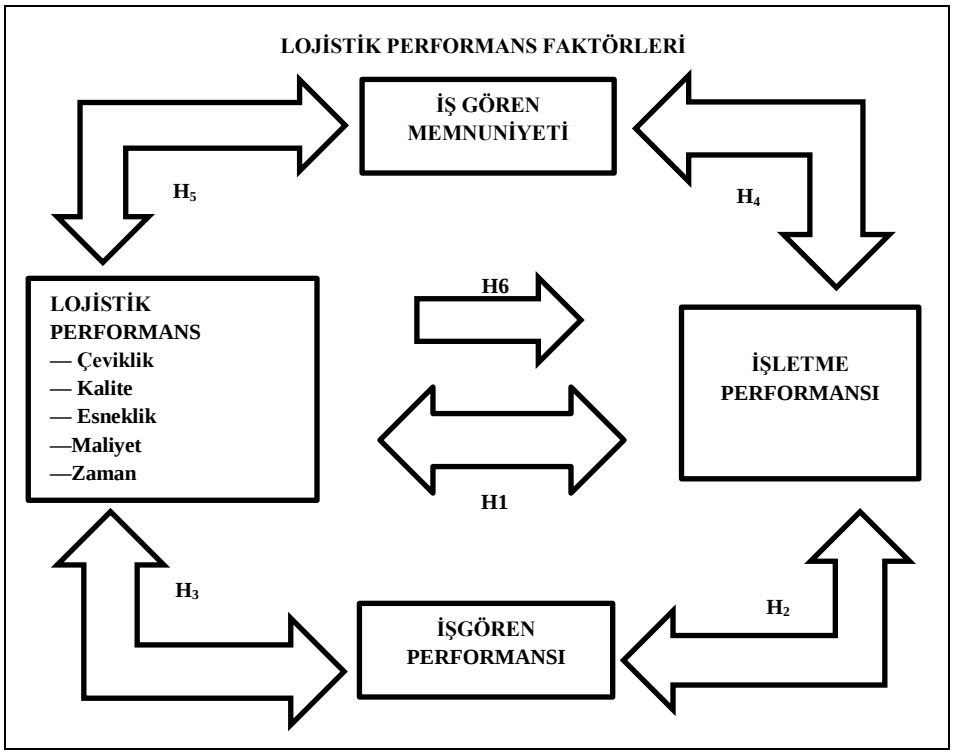
3.6. Sınırlılıklar/Kısıtlar

Yapılan bu araştırma sadece turizm işletme belgesi olan 5 yıldızlı otel işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri ile A grubu seyahat acentaları ile sınırlıdır. Araştırma sadece lojistik biriminden sorumlu üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Kişi ve kurum adlarına yer verilmemiştir. Anket uygulaması 2016 yılının Temmuz-Aralık dönemlerini kapsamaktadır.

Ayrıca çalışmanın ülke genelinde farklı turizm işletmelerinde uygulanması, uygulama yapılacak işletmelerde bu birimin faaliyetlerinin kısıtlı veya işlevlerinin sınırlı olması ve bazı yöneticilerin veri toplama aracına olumsuz yaklaşımı (cevaplamak istememeleri, yöneticiye ulaşılamama vb.) gibi durumlar araştırmanın kısıtları olarak belirlenmiştir.

3.7. Araştırmanın Modeli

Araştırma dört değişken arasındaki ilişkinin ölçülmesi üzerine kurulan araştırmanın modeli kontrol değişkenleri ile birlikte Şekil 3.1'de gösterilmiştir. Araştırmanın değişkenleri lojistik performans faktörleri, işletme performansı, iş gören performansı ve işgören memnuniyetidir. Araştırma kapsamında kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler de incelenmiş Demografik değişkenler cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresi olarak ele alınmıştır. Lojistik performans faktörleri ise çeviklik, kalite, maliyetler, esneklik ve zaman değişkenlerinden oluşmaktadır. Modelin son kısmını ise işletme performansı ile işgören performansı ve memnuniyeti oluşturmaktadır.



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, model 4 değişkenden oluşmaktadır. Demografik değişkenlerde 5 soru yer almaktadır. Lojistik performans değişkenleri 5 boyut 27 ifadeden, işletme performansı 11 ifadeden, işgören performansı 7 ifadeden ve işgören memnuniyeti 5 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma modelinden de anlaşıldığı üzere araştırmamızda literatürdeki çalışmalardan yola çıkarak, hizmet işletmelerindeki lojistik hizmetlerin performansına yönelik veriler toplanıp değerlendirilip, sonuç ve öneriler sunulacaktır.

3.8. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın amacı doğrultusunda hizmet işletmeleri olarak turizm işletmelerindeki lojistik faaliyetlerden sorumlu yöneticiler araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Çalışma ülkemizde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı İşletme Belgesine 5 yıldızlı otel ve yiyecek içecek işletmelerinde, TÜRSAB'a bağlı A grubu seyahat

acentelerinde Aralık-Temmuz dönemi içerisinde gerçekleştirilmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile TÜRSAB'tan elde edilen veriler ışığında basit tesadüfi örnekleme kullanılmıştır.

Basit tesadüfi örneklemede ana kütleyi temsil edecek bir örnek büyüklüğünün belirlenip, bu sayı kadar örnek kütlenin tesadüfi olarak seçilmesidir. Ana kütlenin homojen olması durumunda daha iyi sonuçlar elde edilmektedir (Küçük, 2016: 99). Evrendeki eleman sayısı biliniyorsa örneklen büyüklüğü;

$$n = \frac{N\, t^2\, p\, q}{d^2(N-1) + t^2\, p\, q}$$ şeklinde hesaplanır.

N= Evrendeki birim sayısı

n= Örnekleme alınacak birim sayısı

p= İncelenecek olayın görülüş sıklığı değeri 0.50

q= İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p) değeri 0.50

t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değeri 1.96

d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma değeri 0.05 olarak simgelenmiştir

Araştırmamızda da örneklem ve örneklem büyüklüğü yukarıdaki formül ve litaratürdeki tablo değerlerinden (Küçük, 2016: 95) yararlanarak aşağıdaki Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Örneklem büyüklüğü

	Otel işletmeleri*	**Seyahat acentaları****	**Yiyecek-İçecek İşletmeleri***
	5 yıldızlı	**A Grubu**	**Turizm İşletme Belgeli**
TÜRKİYE GENELİ	608	8596	480
Örneklem büyüklüğü (% 5 güven aralığında)	236	368	214
Örneklem sayısı	**253**	**387**	**227**

***** Veriler Kültür ve Turizm Bakanlığı Sitesinden Mayıs 2015 tarihinde mevcut olan kaynaktan alınmıştır.
**Veriler TÜRSAB sitesinden Mayıs 2015 tarihinde mevcut olan kaynaktan alınmıştır.

3.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırmamızda nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılmıştır. İkinci el veriler birçok kurumdan konu ile ilgili çalışmaların taranması suretiyle, birinci el veriler ise yanında sahada yüzyüze ve anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Oluşturulan model kapsamında Tablo 3,2'deki literatürden de yola çıkarak lojistik performansı, işletme performansı, işgören performansı ve işgören memnuniyete yönelik ölçek geliştirilmiştir. Bu kapsamda birçok çalışmanın ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin dayanakları Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırma Ölçeğinin Kaynakları

ÖLÇEĞİN KAYNAKLARI
KALİTE • Robert Millen and Michael Maggard (1997), "The Change in Quality Practices in Logistics: 1995 Versus 1991", Total Quality Management, 8(4), 173-179. • Chin-Shan Lu and Ching-Chiao Yang (2010), "Logistics Service Capabilities and Firm Performance of İnternational Distribution Center Operators." The Service İndustries Journal, 30, 281-298. • Bedriye Cicioğlu (2009), "Performansa Dayalı Lojistik: İlkeler ve Uygulamalar." Savunma Sanayi Gündemi Dergisi, SMM, 29-34. • Orhan Küçük (2014), Lojistik İlkeleri ve Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık. • Orhan Küçük, Emine Yılmaz, H. İbrahim Şen ve Nurten Küçük, (2015), "Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama", The Journal of Academic Social Science Studies, 34, 53-67.
ESNEKLİK • Chien-Jung Huang and Kai-Ping Huang (2012) "The Logistics Capabilities Scale For Logistics Service Providers", Journal of Information and Optimization Sciences, 33(1), 135-148. • Chin-Shan Lu and Ching-Chiao Yang (2010), "Logistics Service Capabilities and Firm Performance of İnternational Distribution Center Operators." The Service İndustries Journal, 30, 281-298. • M. Barad and D. Even Sapir, (2003) "Flexibility in Logistic Systems—Modeling and Performance Evaluation." International Journal of Production Economics, 85(2),155-170. • Nejat Bilginer, Aydın Kayabaşı, ve Emre Sezici, (2008), "Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma." Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(22), 1-21.

ZAMAN

- Vinh V. Thai (2013) "Logistics Service Quality: Conceptual Model and Empirical Evidence", International Journal of Logistics Research and Applications, 16(2), 114-131.
- Chris Caplice and Yossi Sheffi, (1994), "A Review and Evaluation of Logistics Metrics." The International Journal of Logistics Management, 5(2), 11-28.
- Bema Çağlar (2014) "E-Ticaret Sektöründe Algılanan Lojistik Hizmet Performansı ile Marka Sadakati ve Marka Güveni Arasındaki İlişki: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma." AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology, 5(15) 75-88.
- Bahar Suvacı ve H. Zümrüt Tonus (2015) "Lojistik Faaliyetler Üzerinde Etkili Olan Lojistik Kaynakların Belirlenmesi: Zincir ve Grup Otel İşletmeleri Örneği", Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 6(6), 18, 16-39.

MALİYET

- Selami Özcan, (2008) "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi". Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(10), 275-300.
- Yunus Ceran ve Ali Alagöz (2007) "Lojistik Maliyet Yönetimi: Lojistik Maliyetler ve Lojistik Maliyet Muhasebesi". Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(2), 153-175.
- Kari Rantasila and Lauri Ojala (2012), "Measurement of National-Level Logistics Costs and Performance," International Transport Forum, Discussion-Paper Number 2012-4.
- Cristina Gimenez and Eva Ventura (2005) "Logistics-Production, Logistics-Marketing and External İntegration: Their İmpact on Performance." International Journal of Operations & Production Management 25(1), 20-38.
- Ayşe Atılgan Sarıdoğan, (2013) "Lojistik Sektöründe Rekabet Gücü Odaklı Stratejik Maliyet Yönetimi." Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, 2(2), 69-95.
- Chris Caplice and Yossi Sheffi (1995) "A review and evaluation of logistics performance measurement systems." The International Journal of Logistics Management 6.1, 61-74.

ÇEVİKLİK

- Talha Ustasüleyman, (2008), "Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi." İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,10(2), 1-18.
- David M. Gligor and Mary C. Holcomb (2012) "Understanding The Role Of Logistics Capabilities in Achieving Supply Chain Agility: A Systematic Literature Review." Supply Chain Management: An International Journal 17(4), 438-453.
- Dilşad Güzel, (2013), "İmalatçı KOBİ'lerin Çeviklik Açısından İncelenmesi: Erzurum İli Örneği." Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 183-197.
- Osman Demirdöğen ve Orhan Küçük (2011), Üretim Yönetimi, Detay Yayınevi, Ankara.
- Garland Chow, Trevor D. Heaver and Lennart E. Henriksson (1994) "Logistics Performance: Definition and Measurement." International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24(1), 17-28.

İŞLETME PERFORMANSI

- Bülent Sezen, Cengiz Yılmaz ve Güzide Gezgin (2002), 'Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü, İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri', Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 133-146.
- Zafer Acar ve A.Murat Köseoğlu (2014), Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Barış Erdem, Kudret Gül ve Melike Gül, (2013) "Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." Journal of Business Research-Türk/İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(2), 74-104.
- Orhan Küçük ve Gülşen Kocaman (2014), "Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: Bir Uygulama." The Journal of Academic Social Science Studies, 29, 37-52.
- Muammer Zerenler (2005). "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma." AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 1-36.

İŞGÖREN PERFORMANSI ve İŞGÖREN MEMNUNİYETİ

- Suzan Çoban (2007), "İç Müşterilerin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süpermarketlerinde Bir Uygulama",Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14, 207-219.
- İsmail Bakan, Ahmet Melih Eyıtmış ve Bircan Demır (2011). "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(16), 1-32.
- Satnley E. Fawcett, and R. Sheldon Smith (1993), "Logistics Measurement and Performance For United States-Mexican Operations Under NAFTA", Transportation Journal, 34(3), 25-34.
- Stanley E. Fawcett, and M. Bixby Cooper (1998), "Logistics Performance Measurement and Customer Success." Industrial Marketing Management, 27(4), 341-357.
- Atılhan Naktiyok ve Orhan Küçük (2003), "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri." Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 43-65.
- Atilla Yelboğa (2006), "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 8(2), 196-211.

Araştırma için kesin veri toplama aracı hazırlanıp, veriler toplanmadan önce araştırma örneğini temsil edecek 20 kişi seçilerek ön anket çalışması yapılmıştır. Ön ankette işletmelerin lojistik hizmetleri ve lojistik performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Daha sonra bu ön çalışmadan elde edilen veriler değerlendirip, ölçeğe son şekli verilmiştir.

Anket çalışması Türkiye genelinde gerçekleştirilmiştir. 2016 yılında Temmuz-Aralık aylarında uygulanmıştır. Toplamda 1000 anket uygulanmış, eksik bilgilere sahip anketler çıkarılmış 867 anket formu geçerli kabul edilmiştir.

Toplamda 50 ifade bulunan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlendiği ifadelere yer verilirken, ikinci bölümde ise lojistik performansı, işletme performansı, işgören performansı ve işgören memnuniyetine yönelik ifadeler yer almaktadır.

Demografik özelliklerle ilgili sorular çeşitli seçeneklerle sunulmuş, diğer değişkenleri ile ilgili sorularda ise 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği;

“Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler İstatistik Paket Programı 21 yardımı ile analiz edilmiştir.

Sorulara verilen cevaplar doğrultusunda cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresi, çalıştığı işletmenin türü, faaliyet yılı, lojistik faaliyetlerden sorumlu personel sayısı ve işletmede gerçekleştirilen lojistik hizmetler belirlendiği betimleyici istatistikler kullanılarak aralarındaki ilişki değerlendirilmiştir. Değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek için t-testi ve Anova testleri uygulanmıştır ve ilgili analizler tablolar halinde çalışmada sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilerek faktör analizi yapılmıştır. Belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla korelâsyon analizi ve regresyon analizi yararlanılmıştır.

3.10. Hipotezler

İşletmelerin artan rekabet karşısında devamlılığını sağlamak için lojistik performansları da günümüzde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda işletmeler faaliyetlerini sürdürürken lojistik uygulamaları, iş gören performans ve memnuniyetinin işletmelerine sağladığı pozitif etkileri dikkate almaktadırlar. Literatür incelendiğinde lojistik performansı değerlendirmeye yönelik yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu alanda yapılan çalışmalara örnek verilecek.

Fawcett ve Smith (1995), üretim işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetlerde lojistik performansın hangi düzeyde olduğu ve işletme başarısı üzerine etkilerini araştırmışlardır. Sonuç olarak üretim stratejilerinin lojistik faaliyetlere entegre şekilde oluşturulması ve kullanılmasının işletme açısından faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Birdoğan ve Şimşek (2004), yaptıkları çalışmada literatürde lojistik faaliyetlerde performans değerlendirilmesinde dikkate alınan kriterleri karşılaştırmış ve değerlendirmişlerdir. Bunun sonucunda temel lojistik faaliyetlere göre performans ölçütleri belirlemişlerdir. Gunasekaran ve Kobu (2007) ise 1995-2004 yılları arasında yapılan çalışmalar doğrultusunda lojistik ve tedarik zincir performans ölçüm

kriterlerini incelemişlerdir. Böylece performans ölçütlerini karşılaştırmalı olarak sunmuşlar ve farklı ölçüm modelleri ile ilgili öneriler sunmuşlardır.

Bu bağlamda H_1 hipotezi; $H_{1:}$ "Lojistik performansı ile işletme performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulmuştur.

Chien-Jung Huang ve Kai-Ping Huang (2012) işletmelerdeki lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerine etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak işletmelerin lojistik yeteneklerini belirleyen ölçeği geliştirmişlerdir. Gökalp (2014) lojistik faaliyetlerin işletmenin mali performansına etkisini incelemiştir. Verimlilik-maliyet ölçütleri olarak işgören verimliliği, kapasite kullanım (doluluk) oranı, sipariş çevrim süresi, sevkiyat başına kaç kg taşındığı, sevkiyat başına malların dolar olarak tutarı, karşılanamayan sipariş sayısı, sevkiyat başına maliyet ve dağıtım organizasyonunun verimliliği olarak sekiz başlık mevcuttur. Sonuç olarak işletmelerde mali performansı etkileyen unsurlardan önem derecesine göre dağıtım, sevkiyat ve işgören verimliliğinin olduğunu belirlemiştir. Şen ve Bolat (2015) ise lojistik işletmeler kapsamında gerçekleştirdiği çalışmada işletmelerde yöneticilerin iş görenlere yönelik gerçekleştirdikleri demografik yönetim yaklaşımının iş görenlerin performansını olumlu yönde etkilediği ve bu durumunu işletmenin inovatif çalışmalarını ve işletme performansını artırttığını savunmuşlardır.

Bu bağlamda H_2 hipotezi; $H_{2:}$ "İşgören performansı ile işletme performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır." şeklinde kurulmuştur.

Ballou (1987) çalışmasında lojistik işletmelerde kullanılabilecek performans ölçütlerini tanımlamış ve bu ölçütlerin işletme içi önemini sıralamıştır. Fawcett ve Cooper (1998), yaptıkları çalışmada işletmelerde lojistik performans ölçüm çabaları ve bu çabaların organizasyon yapısındaki başarıya katkıları incelenmiştir. Lojistik performans kriterleri, yönetim, maliyet, verimlilik ve müşteri hizmetleri lojistik kalite boyutları ile değerlendirilmiştir. Sezen, Yılmaz ve Gezgin (2002) ise işletmelerdeki üretim, pazarlama ve lojistik işlevlerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuç olarak bu işlevlerin etkin koordinasyonu sonucunda elde edilecek genel işletme performansının, normal çalışma şartlarında elde edilecek olan performanstan daha yüksek olacağını sonucuna varmışlardır.

Ayrıca çalışma ile üretim ve lojistik işlevlerinin birlikteliğinin önemini ve lojistik işlevinin üretim ve pazarlama işlevleri arasındaki bağlayıcı rolü olduğunu belirlemişlerdir.

Bu bağlamda H_3 hipotezi; $H_{3:}$ "İşgören performansı ile lojistik performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır." şeklinde kurulmuştur.

Naktiyok ve Küçük (2003) yaptıkları çalışmada işgören memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışmada iş görenlere sunulan ücret-ödül-terfi, örgütsel uygulamalar, çalışma ortamları ve ergonomi koşullarının iş gören memnuniyeti ile ilişkili olduğunu ve bu doğrultuda müşteri memnuniyetini de etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Vinh V. Thai (2013), yaptığı çalışmada, lojistik hizmet kalite kavramını tanımlamak amacıyla kavramsal bir model oluşturmuştur. Lojistik hizmet kalitesi değerlendirmek amacıyla personel iletişim kalitesi, bilgi kalitesi, sipariş izleme kalitesi, fiziksel dağıtıcılarda hizmet kalitesi, zamanında teslimat/zamanlama kalitesi, imaj ve sosyal sorumluluk boyutlarından oluşan ölçeği oluşturmuşlardır. Çalışmanın sonuçlarından birde lojistik hizmet kalitesinde personel iletişimi ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bakan ve Şekkeli (2015) ise yaptıkları çalışmada lojistik koordinasyon, inovasyon ve müşteri ilişkileri ile lojistik strateji-performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır.

Bu bağlamda H_4 hipotezi; $H_{4:}$ "İşgören memnuniyeti ile işletme performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır." şeklinde kurulmuştur.

Chow vd. (1995) lojistik performans tanımı ve ölçümü ile ilgili çalışma yapmışlardır. Çalışmada işletmelerin lojistik faaliyetlerinde strateji geliştirmesi ve bu stratejiler doğrultusunda performans ölçüm boyutları belirlenmesi gerektiği vurgulanmış, performans artırmada kalite ve memnuniyet için öneriler sunulmuştur. Üstüner ve Özçelik (2012), lojistik hizmet veren işletmeler için önemli bir iç dinamik olan iş gören memnuniyeti üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada iş görenlerin özelliklerinin dikkate alınması iş memnuniyetlerini etkilediği belirlenmiştir. Suvacı ve Tonus (2015) çalışmasında, bir hizmet işletmesi olarak otellerde yerine getirilen lojistik faaliyetler ve bu faaliyetler üzerinde etkili olan lojistik kaynakları ortaya koymaya çalışmıştır. Lojistik kaynakları, Bilgi ve Yenilik Kaynakları, Teknolojik

Kaynaklar, İnsan Kaynakları ve Operasyonel Kaynaklar olarak dört boyutta incelemişlerdir. Sonuç olarak, araştırma yapılan işletmelerde İnsan Kaynakları ve Operasyonel Kaynakların sanayi işletmelerinde olduğu gibi lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesinde önemli bir boyut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda H_5 hipotezi; $H_{5:}$ "İşgören memnuniyeti ile Lojistik performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır." şeklinde kurulmuştur.

Kayabaşı ve Özdemir (2008) üretim işletmelerinde lojistik faaliyetlerin performans yönetiminin faydaları ve bu faaliyetlerin örgütsel faaliyet üzerine etkileri incelenmiştir. Bilginer, Kayabaşı ve Sezici (2008) yaptıkları çalışmada üretim işletmelerinde lojistik faaliyetlerin süreçsel etkinliğine etki eden faktörlerin değerlendirilmesi, faktörler arasındaki ilişkilerin örgütsel performansa etkilerini incelemişlerdir. Lu ve Yang (2010) işletmelerdeki lojistik hizmet yetenekleri ve bu yeteneklerin işletme performansı üzerine etkilerini inceleyen bir çalışama yapmışlardır. İşletmelerin hizmet yetenekleri ise yenilik, müşteri hizmetleri ve esneklik boyutları ile değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda H_6 hipotezi; $H_{6:}$ "Lojistik performansı işletme performansını istatistiki olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir." şeklinde kurulmuştur.

Tüm bu araştırmalar bağlamında araştırmamızda lojistik performansı ile işletme performansı, işgören performansı ve işgören memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, lojistik performansın işletme performansını etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

4. VERİLERİN ANALİZİ

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Faktör analizi değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır. Bu amaç değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı ortak faktör yapıları oluşturmaktır. Ancak bazı durumlarda faktör analizine ihtiyaç duyulmamaktadır. Özellikle hangi değişkenlerin hangi faktörü ölçtüğü biliniyorsa ve bütün değişkenlerin eşit şekilde ağırlık gösterdiği durum gibi, değişkenlerin nisbi önemi biliniyorsa faktör analizinin uygulanması gerekmemektedir (Özdamar, 2001: 11). Araştırmamızda ise kullanılan ölçekler literatürdeki açıklamalarla uyumlu olmasına rağmen yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri uygulanmıştır. Barlett testi (Barlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder. Analize devam edile bilmesi için değeri $p<0,05$ olması gerekir. Bu değer değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ise gözlenen korelasyon katsayı büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indextir. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir. Bu oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi için o kadar uygun olduğunu belirtir (Kalaycı, 2010: 406, Küçük, 2016: 229). Tablo 4.1'de ölçeklerin Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testlerinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Kaiser-meyer-olkin ve bartlett testi

DEĞİŞKENLER	**Lojistik Performans**	**İşletme Performansı**	**İşgören Performansı**	**İşgören Memnuniyeti**
TESTLER	27 soru	11 soru	7 soru	5 soru
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,914	,922	,814	,806
Bartlett Küresellik	,000	,000	,000	,000

Tablo 4.1'deki sonuçlarına göre ölçeklerin Barlett testi sonuçlarının 0,000 olarak belirlenmiş ve bu değer p<0,05'ten küçük olduğundan anlamlılık düzeyindedir ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik katsayılarına bakıldığında ise 0,5'ten (lojistik performans, 0,914, işletme performansı 0,922, işgören performansı 0,814 ve işgören memnuniyeti 0,806) çok yüksek olduğu ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. İlk analiz sonucunda boyutların faktör yüklerinin 50'nin altında olan bir ifadeye rastlanmamıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği, Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanması yöntemiyle tespit edilmiştir. Değişkenlerin Cronbach Alfa değerleri Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Güvenilirlik katsayı değerleri

Ölçekler	**Soru sayısı**	**Cronbach Alfa**
Lojistik Performansı	27 soru	α = 0.94
İşletme Performansı	11 soru	α = 0.93
İşgören Performansı	7 soru	α = 0.84
İşgören Memnuniyeti	5 soru	α = 0.87

Elde edilen Cronbach alfa katsayılarına bağlı olarak ölçeklerin güvenilirliği, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ arasında yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmektedir. İlgili değerler incelendiğinde her bir ölçeğin sahip olduğu güvenirlik katsayısının sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar açısından yüksek olduğu görülmektedir (Küçük, 2016: 250).

Araştırmada kullanılan lojistik performans ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla faktör analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 4.3'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Lojistik performans ölçeğinin faktör analizi sonuçları

LOJİSTİK PERFORMANS DEĞİŞKENLERİ —İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler;	**Faktör Yükü**	**Özdeğer**	**Varyans açıklama oranı (%)**
Kalite Boyutu		11,152	41,303
…çalışma talimatlarına ve kalite prosedürlerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir.	,876		
…taşıma ve teslimat hasarlarını, sipariş devri, stoksuzluk, envanter bilgilerinin hataları vb. sorunların yaşanmasını önlemektedir.	,873		
…müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada diğer birimleri desteklemektedir.	,852		
…müşterilere mal ve hizmeti zamanında sunmamızı sağlamaktadır.	,831		
…faaliyetler/ faaliyetlerden sorumlu personel güvenilirdir.	,501		
Esneklik Boyutu		2,802	10,378
…esnek çalışma usul ve sistemlerini desteklemektedir.	,826		
…talepler doğrultusunda mal ve hizmet üretimi programlarına uygundur.	,819		
…esnek işlem/operasyonların/üretimin yerine getirilmesini sağlamaktadır.	,805		
…sorumlu personeller lojistik konusunda deneyimli ve bilgilidir.	,774		
…beklenmedik olaylar karşılama yeteneğine sahiptir	,768		
…müşterilerin özel ya da rutin olmayan isteklerini karşılamada etkilidir.	,685		
Zaman Boyutu		2,206	8,169
…sayesinde sunulan mal ve hizmetin müşteriye ulaşma süresi kısadır.	,862		
…sayesinde müşteri ihtiyaçları kısa zamanda belirlenir ve işletmeye uyarlanır.	,847		
…koordinasyon (mal tedariki, depolanması, nakliyesi gibi işlemlerin uyumlu olarak gerçekleştirilmesi) vardır	,832		
…sayesinde sunulan mal ve hizmetler tam zamanında oluşturulur.	,780		
…karşılaşılan problemler en kısa sürede çözebilmektedir	,570		
Maliyet Boyutu		1,262	4,674
…satın almada ve teslimatta sistem ve düzen oluşumunu sağlar.	,789		
… satın alma ve satış talebinin tahmininde isabet kaydetme oranı artırmaktadır.	,785		
…teslim ve satın almada zaman problemlerini azaltmaktadır.	,769		
…işletmelerin teknolojik yatırımlarının ve alt yapı unsurlarının hızlı gelişimini sağlamaktadır.	,697		
…işletmenin maliyet unsurlarını planlamada etkinlik ve stratejik yaklaşımı sağlanmaktadır	,596		
…maliyet yönetimi işletmenin etkinliğini artmaktadır	,543		
Çeviklik Boyutu		1,191	4,410
…ürün ve hizmet model/konfügürasyon esnekliği sağlamaktadır.	,879		
…yeni teknolojiye hızlı uyumu ve gelişimi sağlamaktadır.	,852		
…düşük maliyet sağlamaktadır.	,845		
…yeni ürünle pazarda hızlı hareket etme yeteneği sağlamaktadır.	,834		
…üretimde hacim esneklik hızını artırmaktadır.	,771		
			68,934

Lojistik performans boyutlarına yönelik yapılan faktör analiz sonucunda özdeğer ve varyans yüzdeleri ele alınmıştır. Buna göre özdeğeri 1 den büyük 5 değer anlamlı olarak belirlenmiştir (Küçük, 2016: 229). Birinci faktör toplam varyansın % 41,303' ünü, ikinci faktör % 10,378' ini, üçüncü faktör % 8,169' unu, dördüncü faktör % 4,674' ünü ve beşinci faktör ise % 4,410' unu açıklamaktadır. Beş faktörün toplam varyansı ise % 68,934' dür. Toplam varyansı açıklama oranı açışından bakıldığında ise kalite boyutuna yönelik algılarının ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

Faktör yükleri değerlendirildiğinde işletmedeki lojistik faaliyetlere yönelik olarak kalite boyutunda "…çalışma talimatlarına ve kalite prosedürlerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir.", esneklik boyutunda "…esnek çalışma usul ve sistemlerini desteklemektedir.", zaman boyutunda "…sayesinde sunulan mal ve hizmetin müşteriye ulaşma süresi kısadır", maliyet boyutunda "…satın almada ve teslimatta sistem ve düzen oluşumunu sağlar." ve çeviklik boyutunda ise "…ürün ve hizmet model/konfügürasyon esnekliği sağlamaktadır." alt değişkenleri en yüksek ağırlıklara sahiptirler.

Tablo 4.4. İşletme performans ölçeğinin faktör analizi sonuçları

İŞLETME PERFORMANS DEĞİŞKENLERİ	**Faktör Yükü**	**Özdeğer**	**Varyans açıklama oranı (%)**
		6,776	61,603
İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi yüksektir.	,853		
İşletmemizin yeni ürün hizmet kalitesi yüksektir.	,847		
İşletmemizin pazar payı yüksektir.	,843		
İşletmemizin ortalama doluluk oranı yüksektir.	,837		
İşletmemizin verimliliği yüksektir.	,792		
İşletmemizin itibarı ve imajı yüksektir.	,773		
İşletmemizin kârlılığı yüksektir.	,771		
İşletmemizin müşteri memnuniyeti yüksektir.	,768		
İşletmemizin satışları yüksektir.	,737		
İşletmemizin yeni ürün/hizmet geliştirme başarısına sahiptir.	,715		
İşletmemizin tedarikçileri memnun etme düzeyi yüksektir.	,675		
TOPLAM			61,603

Tablo 4.4' de İşletme performansı ölçeği için faktör analizi uygulanmış ve ölçek 11 ifade yer alan tek boyutta değerlendirilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı ise % 61,603 düzeyindedir. Faktör yükleri değerlendirildiğinde ise "İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi yüksektir." alt değişkeni en yüksek ağırlığa sahiptir.

Tablo 4.5. İşgören memnuniyeti ölçeğinin faktör analizi sonuçları

İŞGÖREN MEMNUNİYETİ —İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler;	**Faktör Yükü**	**Özdeğer**	**Varyans açıklama oranı (%)**
		3,140	62,797
…yerine getirilirken işgörenlerin düşünceleri dikkate alınmaktadır.	,867		
…personele uygun yetki ve sorumluluk hakkı verilmektedir.	,842		
… işgörenlere ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmektedir.	,839		
…iş görenlerin iş memnuniyeti düzeyi yüksektir.	,736		
…karşılaştıkları problemde yönetimce destek verilmektedir	,657		
TOPLAM			62,797

Tablo 4.5'de İşgören memnuniyeti ölçeği için faktör analizi uygulanmış ve ölçek 5 ifade yer alan tek boyutta değerlendirilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı ise % 62,797 düzeyindedir. Faktör yükleri değerlendirildiğinde işletmenin lojistik faaliyetlerine yönelik "…yerine getirilirken işgörenlerin düşünceleri dikkate alınmaktadır." alt değişkeni en yüksek ağırlığa sahiptir.

Tablo 4.6. İşgören performans ölçeğinin faktör analizi sonuçları

İŞGÖREN PERFORMANS DEĞİŞKENLERİ	**Faktör Yükü**	**Özdeğer**	**Verysns açıklama oranı (%)**
		3,932	56,167
Yaptığı işi düzenli ve dikkatli yapar	,828		
Bilgisini ve deneyimini işinde kullanma becerisi ve başarısına sahiptir.	,826		
Yaptığı işte Müşteri/kalite odaklı çalışır.	,809		
İşiyle ilgili yazılı ve sözlü olarak öneri geliştirme ve sunma yeteneğine sahiptir.	,768		
Zamanı etkin kullanma yeteneğine sahiptir.	,765		
Birden fazla operasyonda çalışır.	,632		
İş ile ilgili Bilgilerini güncelleme, araştırma, yenilikleri izleme yeteneğine sahiptir.	,577		
TOPLAM			56,167

Tablo 4.6'da İşgören performans ölçeği içinde faktör analizi uygulanmış ve ölçek 7 ifade yer alan tek boyutta değerlendirilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı ise % 56,167 düzeyindedir. Faktör yükleri değerlendirildiğinde işletmenin lojistik

faaliyetlerine yönelik “Yaptığı işi düzenli ve dikkatli yapar” alt değişkeni en yüksek ağırlığa sahiptir.

4.2. Turizm İşletmelerine Ait Verilerin Analizi

4.2.1. Veri Kaynaklarına Ait Özellikler

4.2.1.1. Konaklama işletmelerine ait özellikler

Konaklama işletmelerinde ankete cevap veren lojistik hizmetlerden sorumlu yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılı ile ilgili demografik özellikler ile işletmenin faaliyet yılı, lojistik faaliyetten sorumlu personel sayısı aşağıdaki Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Katılımcıların demografik özellikleri (Konaklama işletmeleri)

CİNSİYET	**Frekans**	**Yüzde**
Erkek	202	79,8
Kadın	51	20,2
Toplam	253	100
YAŞ	**Frekans**	**Yüzde**
20 yaş ve altı	9	3,6
21-30 yaş	98	38,7
31-40 yaş	116	45,8
41-50 yaş	19	7,5
51 yaş ve üstü	11	4,3
Toplam	253	100
EĞİTİM DÜZEYİ	**Frekans**	**Yüzde**
İlköğretim	8	3,2
Ortaöğretim	131	51,8
Lisans	85	33,6
Lisansüstü	29	11,5
Toplam	253	100
ÇALIŞMA YILI	**Frekans**	**Yüzde**
2 ve daha az	88	34,8
3-5 yıl	117	46,2
6-9 yıl	32	12,6
10 ve daha fazla yıl	16	6,3
Toplam	253	100
İŞLETME FAALİYET SÜRESİ	**Frekans**	**Yüzde**
5 yıl ve daha az	11	4,3
6-10 yıl	62	24,5
11-15 yıl	108	42,7
16-20 yıl	25	9,9
21yıl ve daha çok	47	18,6
Toplam	253	100
LOJİSTİK BİRİM PERSONEL SAYISI	**Frekans**	**Yüzde**
3 ve daha az kişi	15	5,9

4 ve 6 kişi	78	30,8
7 ve 9 kişi	127	50,2
10 ve fazla kişi	33	13,0
Toplam	253	100

Araştırma kapsamında konaklama işletmelerinde ankete 253 yönetici katılmıştır. Tablo 4.7 incelendiğinde erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre fazla oldukları görülmektedir. Katılımcıların % 79,8' si erkek, % 20,2' si kadınlardan oluşmaktadır. Yaş değişkenine bakıldığında, % 37,7'si 21-30 yaş, % 45,8' i 31-40 yaş ve % 7,5' i ise 41-50 yaş arasında oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların en az değere sahip değişkenleri % 3,6'si 20 yaş ve altı ile % 4,3'si 51 yaş üstünde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise % 51,8'i ortaöğretim, % 33,6'si ön lisans/lisans, % 11,5'i lisansüstü ve % 3,2'si ilköğretim eğitimine sahip oldukları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında 2 ve daha az yıl % 34,8'i, % 46, 2'si 3-5 yıl, % 12,6'si 6-9 yıl ve % 6,3'ü ise 10 ve daha fazla yıl olduğu belirlenmiştir.

İşletme faaliyet yıllarına bakıldığında 5 yıl ve daha az yıl % 4,3; 6-10 yıl % 24,5; 11-15 yıl % 42,7; 16-20 yıl % 9,9 ve 21 yıl ve daha çok ise % 18,6 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte lojistik faaliyetlerden sorumlu personel sayısına bakıldığında ise % 50 den fazlası 6 ve 9 kişi ve daha fazla personel ile faaliyetlerini yürüttüklerini belirtmişlerdir. Konaklama İşletmelerindeki lojistik faaliyetlere ilişkin verilerin frekans dağılımları ve yüzdelik değerleri aşağıdaki Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Lojistik faaliyetler (Konaklama işletmeleri)

LOJİSTİK FAALİYETLER		
ANA FAALİYETLER	**FREKANS (N)**	**YÜZDE (%)**
Talep Tahmini	250	98,8
Envanter Yönetimi	237	93,7
Müşteri hizmetleri	249	98,4
Sipariş isleme	237	93,7
Ulaştırma	244	96,4
DESTEKLEYİCİ FAALİYETLER	**FREKANS (N)**	**YÜZDE (%)**
Üretim Planlaması	234	92,5
Ambalajlama	14	5,5

Malzeme taşıma ve kontrolü	181	71,5
Depolama	232	91,7
Satın Alma	213	84,2

Katılımcıların lojistik faaliyetlere ilişkin verilerinin sonuçlarına bakıldığında, uyguladıkları lojistik ana faaliyetlerin frekans ve yüzdeleri % 90 üzerinde olduğu ve tüm ana faaliyetleri etkin kullandıkları söylenebilir. % 98,8 ile Talep Tahmini ve % 98,4 ile Müşteri Hizmetleri ilk sırada gelmektedir. Destekleyici lojistik faaliyetler değerlendirildiğinde ise birinci sırada % 92,5 ile Üretim Planlaması ve % 91,7 ile Depolama faaliyetleri yer almaktadır. Ambalajlama % 5,5 ile en az orana sahip destekleyici lojistik faaliyet olarak belirlenmiştir.

4.2.1.2. Seyahat işletmelerine ait özellikler

Seyahat işletmelerinde ankete cevap veren lojistik hizmetlerden sorumlu yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılı ile ilgili demografik özellikler ile işletmenin faaliyet yılı, lojistik faaliyetten sorumlu personel sayısı aşağıdaki Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Katılımcıların demografik özellikleri (Seyahat işletmeleri)

CİNSİYET	**Frekans**	**Yüzde**
Erkek	236	61,0
Kadın	151	39,0
Toplam	387	100
YAŞ	**Frekans**	**Yüzde**
20 yaş ve altı	22	5,7
21-30 yaş	145	37,5
31-40 yaş	114	29,5
41-50 yaş	73	18,9
51 yaş ve üstü	33	8,5
Toplam	387	100
EĞİTİM DÜZEYİ	**Frekans**	**Yüzde**
İlköğretim	21	5,4
Ortaöğretim	103	26,6
Lisans	240	62,0

Lisansüstü	23	5,9
Toplam	387	100
ÇALIŞMA YILI	**Frekans**	**Yüzde**
2 ve daha az	74	19,1
3-5 yıl	143	37,0
6-9 yıl	122	31,5
10 ve daha fazla yıl	48	12,4
Toplam	387	100
İŞLETME FAALİYET SÜRESİ	**Frekans**	**Yüzde**
5 yıl ve daha az	15	3,9
6-10 yıl	86	22,2
11-15 yıl	164	42,4
16-20 yıl	49	12,7
21 yıl ve daha çok	73	18,9
Toplam	387	100
LOJİSTİK BİRİM PERSONEL SAYISI	**Frekans**	**Yüzde**
3 ve daha az kişi	38	9,8
4 ve 6 kişi	223	57,6
7 ve 9 kişi	82	21,2
10 ve fazla kişi	44	11,4
Toplam	387	100

Araştırma kapsamında seyahat işletmelerinde ankete 387 yönetici katılmıştır. Tablo 4.9 incelendiğinde erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre fazla oldukları görülmektedir. Katılımcıların % 61'i erkek, % 39'u kadınlardan oluşmaktadır. Yaş değişkenine bakıldığında, % 37,5'i 21-30 yaş, % 29,5'i 31-40 yaş ve % 18,9'u ise 41-50 yaş arasında oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların en az değere sahip değişkenleri % 5,7'si 20 yaş ve altı ile % 8,5'i 51 yaş üstünde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise % 26,6'si ortaöğretim, % 62'si ön lisans/lisans eğitim düzeyine sahiptir. Ayrıca % 5,9'ü lisansüstü ve % 5,4'ü ilköğretim eğitimine sahip oldukları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında 2 ve daha az yıl % 19,1'i, % 37'si 3-5 yıl, % 31,5'i 6-9 yıl ve % 12,5'i ise 10 ve daha fazla yıl olduğu belirlenmiştir.

İşletme faaliyet yıllarına bakıldığında 5 yıl ve daha az yıl % 3,9; 6-10 yıl % 22,2; 11-15 yıl % 42,4; 16-20 yıl % 12,7 ve 21 yıl ve daha çok ise % 18,9 olarak

belirlenmiştir. Bununla birlikte lojistik faaliyetlerden sorumlu personel sayısına bakıldığında ise % 50 den fazlası 4 ve 6 kişi ve daha fazla personel ile faaliyetlerini yürüttüklerini belirtmişlerdir. Seyahat İşletmelerindeki deki lojistik faaliyetlere ilişkin verilerin frekans dağılımları ve yüzdelik değerleri aşağıdaki Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Lojistik faaliyetler (Seyahat işletmeleri)

LOJİSTİK FAALİYETLER		
ANA FAALİYETLER	**FREKANS (N)**	**YÜZDE (%)**
Talep Tahmini	352	91,0
Envanter Yönetimi	308	79,6
Müşteri hizmetleri	373	96,4
Sipariş isleme	224	57,9
Ulaştırma	377	97,4
DESTEKLEYİCİ FAALİYETLER	**FREKANS (N)**	**YÜZDE (%)**
Üretim Planlaması	241	62,3
Ambalajlama	5	1,2
Malzeme taşıma ve kontrolü	23	5,9
Depolama	74	19,1
Satın Alma	311	80,4

Katılımcıların lojistik faaliyetlere ilişkin verilerinin sonuçlarına bakıldığında, uyguladıkları lojistik ana faaliyetlerin % 97,4 ile ulaştırma ve % 96,4, Müşteri Hizmetleri ve % 91 ile Talep Tahmini ilk sıralarda yer almaktadır. Destekleyici lojistik faaliyetler değerlendirildiğinde ise birinci sırada % 80,4 ile Satın Alma faaliyeti yer almaktadır. Ayrıca Ambalajlama % 5,5 ve Malzeme Taşıma ve Kontrol % 5,9 ile en az orana sahip destekleyici lojistik faaliyet olarak belirlenmiştir.

4.2.1.3. Yiyecek - içecek işletmelerine ait özellikler

Yiyecek içecek işletmelerinde ankete cevap veren lojistik hizmetlerden sorumlu yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılı ile ilgili demografik özellikler ile işletmenin faaliyet yılı, lojistik faaliyetten sorumlu personel sayısı aşağıdaki Tablo 4.11'te gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Katılımcıların demografik özellikleri (Yiyecek-içecek işletmeleri)

CİNSİYET	**Frekans**	**Yüzde**
Erkek	154	67,8
Kadın	73	32,2
Toplam	227	100
YAŞ	**Frekans**	**Yüzde**
20 yaş ve altı	14	6,2
21-30 yaş	36	15,9
31-40 yaş	92	40,5
41-50 yaş	55	24,2
51 yaş ve üstü	30	13,2
Toplam	227	100
EĞİTİM DÜZEYİ	**Frekans**	**Yüzde**
İlköğretim	14	6,2
Ortaöğretim	130	57,3
Lisans	62	27,3
Lisansüstü	21	9,3
Toplam	227	100,0
ÇALIŞMA YILI	**Frekans**	**Yüzde**
2 ve daha az	22	9,7
3-5 yıl	71	31,3
6-9 yıl	87	38,3
10 ve daha fazla yıl	47	20,7
Toplam	227	100,0
İŞLETME FAALİYET SÜRESİ	**Frekans**	**Yüzde**
5 yıl ve daha az	14	6,2
6-10 yıl	54	23,8
11-15 yıl	102	44,9
16-20 yıl	22	9,7
21 yıl ve daha çok	35	15,4
Toplam	227	100,0
LOJİSTİK BİRİM PERSONEL SAYISI	**Frekans**	**Yüzde**
3 ve daha az kişi	8	3,5
4 ve 6 kişi	52	22,9
7 ve 9 kişi	107	47,1
10 ve fazla kişi	60	26,4
Toplam	227	100,0

Araştırma kapsamında yiyecek-içecek işletmelerinde ankete 227 yönetici katılmıştır. Tablo 4.11 incelendiğinde Katılımcıların % 67,8'i erkek, % 32,2'si kadınlardan oluşmaktadır. Yaş değişkenine bakıldığında, en yüksek aralıklar 31–40 yaş (% 40,5) ile 41–50 yaş (% 24,2) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise % 57,3'ü ortaöğretim, % 27,3'ü önlisans/lisans eğitim düzeyine sahiptir. Ayrıca %9,3'ü lisansüstü ve % 6,2'si ilköğretim eğitimine sahip oldukları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında % 9,7'si 2 ve daha az yıl, % 31,3, 3–5 yıl, % 38,3'ü 6–9 yıl ve % 20,7'si ise 10 ve daha fazla yıl olduğu belirlenmiştir.

İşletme faaliyet yıllarına bakıldığında 5 yıl ve daha az yıl % 6,2; 6–10 yıl % 23,8; 11–15 yıl % 44,9; 16–20 yıl % 9,7 ve 21 yıl ve daha çok ise % 15,4 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte lojistik faaliyetlerden sorumlu personel sayısına bakıldığında ise 6 ve 9 kişi (% 47,1) aralığının fazla orana sahip olduğu görülmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerindeki lojistik faaliyetlere ilişkin verilerin frekans dağılımları ve yüzdelik değerleri aşağıdaki Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Lojistik faaliyetler (Yiyecek-içecek işletmeleri)

LOJİSTİK FAALİYETLER		
ANA FAALİYETLER	**FREKANS (N)**	**YÜZDE (%)**
Talep Tahmini	198	87,2
Envanter Yönetimi	137	60,4
Müşteri hizmetleri	172	75,8
Sipariş isleme	179	78,9
Ulaştırma	103	45,4
DESTEKLEYİCİ FAALİYETLER	**FREKANS (N)**	**YÜZDE (%)**
Üretim Planlaması	189	83,3
Ambalajlama	32	14,1
Malzeme taşıma ve kontrolü	55	24,2
Depolama	222	97,8
Satın Alma	204	89,9

Katılımcıların lojistik faaliyetlere ilişkin verilerinin sonuçlarına bakıldığında, uyguladıkları lojistik ana faaliyetlerin % 87,2 ile Talep Tahmini ilk sıralarda yer almaktadır. Destekleyici lojistik faaliyetler değerlendirildiğinde ise % 97,8 ile Depolama, % 89,9 ile Satın Alma ve % 83,3 Üretim Planlaması ilk sıralarda yer almaktadır.

4.3. Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Turizm işletmelerindeki lojistik performans, işletme performansı, çlışan performansı ve işgören memnuniyeti ile ilgili ölçek sorularda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğini "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde düzenlenmiştir. Tablo 4.13'de ortalamaları ve aralık değerleri gösterilmiştir (Calp, Canal ve Güngören, 2011: 306) .

Tablo 4.13. Ortalamaların aralık değeri

Aralık	**Seçenekler**	**Aralığın değeri**
1.00-1.80	Hiç Katılmıyorum	Çok Olumsuz
1.81-2.60	Katılmıyorum	Olumsuz
2.61-3.40	Kararsızım	Orta
3.41-4.20	Katılıyorum	Olumlu
4.21-5.00	Tamamen Katılıyorum	Çok olumlu

Turizm işletmeleri olan Konaklama, Seyahat ve Yiyecek İçecek işletmelerindeki lojistik hizmetlerden sorumlu yöneticilerin lojistik performansı, işletme performansı, iş gören performansı ve iş gören memnuniyeti ölçeklerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla genel ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.14'de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Genel ortalama ve standart sapma değerleri

Değişken boyutları	**GENEL ORTALAMA**	
	Ortalama	**Std. Sapma**
Lojistik Performansı	4,01	,64351
İşletme Performansı	3,87	,77581
İşgören Memnuniyeti	3,96	,80765
İşgören Performansı	3,78	,75923

Değişkenlerin ortalama değerlerine bakıldığında, her bir ölçeğin 2,5'un oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Her bir değişkenin ortalama değerlerine bakıldığında, lojistik performans 4,01, işletme performansı 3,87; iş gören

performansı 3,78 ve iş gören memnuniyeti ise 3,96 ortalama sahiptir. Bu durum değişkenlere yönelik değerlendirmenin olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Turizm işletmeleri olan Konaklama, Seyahat ve Yiyecek İçecek işletmelerindeki lojistik hizmetlerden sorumlu yöneticilerin lojistik performansı, işletme performansı, iş gören performansı ve iş gören memnuniyeti ölçeklerine yönelik işletme grup ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.15'de gösterilmiştir.

Tablo 4.15. İşletme gruplarına göre ortalama ve standart sapma değerleri

Değişken boyutları	**Konaklama İşletmeleri**		**Seyahat İşletmeleri**		**Yiyecek-İçecek İşletmeleri**	
	Ort.	**Std. Sapma**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**Ort.**	**Std. Sapma**
Lojistik Performans	4,01	,79749	3,96	,79492	**4,06**	,77340
İşletme Performansı	4,06	,75959	**4,04**	,81672	3,91	,76008
İşgören Memnuniyeti	4,05	,71367	3,98	,81521	4,04	,75016
İşgören Performansı	**4,12**	,74873	3,87	,80789	3,78	,77100

İşletme gruplarının ortalamalarına bakıldığında tüm değişkenlere yönelik olumlu algıya sahip oldukları söylenebilir. En yüksek değerler, konaklama işletmelerinde (4,12) İşgören Performansına, seyahat işletmelerinde (4,04) İşletme Performansına, yiyecek içecek işletmelerinde (4,06) ise lojistik performans değişkenlerine aittir.

Tablo 4.16. İşletme gruplarına göre ortalama ve standart sapma değerleri

DEĞİŞKEN BOYUTLARI LOJİSTİK PERFORMANS —İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler;	Konaklama İşletmeleri		Seyahat İşletmeleri		Yiyecek-içecek İşletmeleri	
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
Kalite Boyutu						
…müşterilere mal ve hizmeti zamanında sunmamızı sağlamaktadır.	3,90	1,131	**4,09**	,969	**4,34**	,828
…müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada diğer birimleri desteklemektedir.	3,99	,924	4,08	,887	4,26	,883
…çalışma talimatlarına ve kalite prosedürlerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir.	3,94	,962	3,92	1,034	4,12	,974
…taşıma ve teslimat hasarlarını, sipariş devri, stoksuzluk, envanter bilgilerinin hataları vb. sorunların yaşanmasını önlemektedir.	3,98	,992	4,02	,970	4,20	,961
…sorumlu personel güvenilirdir.	**4,25**	1,094	3,70	1,210	3,35	1,067
Esneklik Boyutu						
…müşterilerin özel ya da rutin olmayan isteklerini karşılamada etkilidir.	**4,27**	1,076	3,99	1,054	3,70	1,031
…beklenmedik olaylar karşılama yeteneğine sahiptir	4,09	1,000	3,98	1,117	3,72	1,077
…esnek işlem/operasyonların/üretimin yerine getirilmesini sağlamaktadır.	4,15	,948	4,05	1,007	3,85	,990
…esnek çalışma usul ve sistemlerini desteklemektedir.	3,99	,998	**4,11**	1,006	4,10	,931
…talepler doğrultusunda mal ve hizmet üretimi programlarına uygundur.	3,87	1,008	4,07	,963	**4,12**	,902
…sorumlu personeller lojistik konusunda deneyimli ve bilgilidir.	3,99	,900	4,03	,975	3,98	1,039
Zaman Boyutu						
…sayesinde sunulan mal ve hizmetler tam zamanında oluşturulur.	3,93	,908	4,01	,988	4,04	,972
…sayesinde sunulan mal ve hizmetin müşteriye ulaşma süresi kısadır.	4,17	,918	**4,17**	,923	4,20	,817
…sayesinde müşteri ihtiyaçları kısa zamanda belirlenir ve işletmeye uyarlanır.	4,13	,971	3,86	1,080	3,67	1,093
…koordinasyon (mal tedariki, depolanması, nakliyesi gibi işlemlerin uyumlu olarak gerçekleştirilmesi) vardır	**4,20**	,900	3,95	,976	3,95	,863
…karşılaşılan problemler en kısa sürede çözebilmektedir	3,86	1,156	3,93	1,149	**4,33**	,917
Maliyet Boyutu						
…maliyet yönetimi, işletmenin etkinliğini artmaktadır	3,79	1,209	3,97	1,215	**4,41**	,823
…işletmenin maliyet unsurlarını planlamada etkinlik ve stratejik yaklaşımı sağlanmaktadır	3,83	1,210	3,98	1,123	4,15	1,048
…teslim ve satın almada zaman problemlerini azaltmaktadır.	4,25	,919	3,75	1,126	3,35	1,151
…işletmelerin teknolojik yatırımlarının ve alt yapı unsurlarının hızlı gelişimini sağlamaktadır.	4,30	,945	3,51	1,324	2,91	1,257
…satın alma ve satış talebinin tahmininde isabet kaydetme oranı artırmaktadır.	4,20	1,031	3,89	1,082	3,67	1,117
…satın alma-teslimatta sistem ve düzen oluşumunu sağlamaktadır.	**4,37**	,897	**4,19**	1,023	4,20	,997
Çeviklik Boyutu						
…üretimde hacim esneklik hızını artırmaktadır.	3,89	,781	3,83	,775	3,89	,682
…yeni teknolojiye hızlı uyumu ve gelişimi sağlamaktadır.	4,21	,896	**4,18**	,910	**4,34**	,828
…yeni ürünle pazarda hızlı hareket etme yeteneği sağlamaktadır.	**4,24**	,822	4,14	,903	4,26	,887
…düşük maliyet sağlamaktadır.	4,08	,987	3,98	1,048	4,13	,967
…ürün ve hizmet model/konfügürasyon esnekliği sağlamaktadır.	4,19	,887	4,08	,981	4,20	,969

DEĞİŞKEN BOYUTLARI	KONAKLAMA İŞLETMELERİ		SEYAHAT İŞLETMELERİ		YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ	
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
İŞLETME PERFORMANSI						
İşletmemizin tedarikçileri memnun etme düzeyi yüksektir.	3,68	1,052	3,32	1,082	3,37	1,050
İşletmemizin yeni ürün/hizmet geliştirme başarısına sahiptir.	3,91	,965	3,70	1,022	3,69	1,005
İşletmemizin müşteri memnuniyeti yüksektir.	3,96	,914	3,67	1,101	3,74	1,037
İşletmemizin itibarı ve imajı yüksektir.	3,99	,919	3,75	1,044	3,85	,992
İşletmemizin ortalama doluluk oranı yüksektir.	**4,19**	,853	4,02	1,017	4,05	,953
İşletmemizin pazar payı yüksektir.	4,14	,861	3,99	,992	4,07	,924
İşletmemizin yeni ürün hizmet kalitesi yüksektir.	4,11	,921	3,95	1,006	3,93	1,031
İşletmemizin verimliliği yüksektir.	4,09	,922	3,92	1,060	3,97	,982
İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi yüksektir.	4,18	,849	**4,03**	,968	**4,15**	,826
İşletmemizin satışları yüksektir.	3,78	,991	3,56	1,105	3,67	1,070
İşletmemizin kârlılığı yüksektir.	3,94	,924	3,78	1,000	3,93	,877
İŞGÖREN MEMNUNİYETİ						
-İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler						
…yerine getirilirken çalışanlara ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmektedir.	4,21	,904	4,26	,979	4,33	,931
…yerine getirilirken çalışanların düşünceleri dikkate alınmaktadır.	**4,26**	,932	3,42	1,150	4,17	1,008
…personele uygun yetki ve sorumluluk hakkı verilmektedir.	4,10	1,003	4,15	1,041	**4,39**	,867
…karşılaştıkları problemde yönetimce destek verilmektedir	3,52	1,125	**4,34**	,974	3,35	1,140
…çalışanların (iş görenlerin) iş memnuniyeti düzeyi yüksektir.	3,68	1,119	3,65	1,071	3,63	1,127
İŞGÖREN PERFORMANSI						
-Lojistik Faaliyetlerden Sorumlu Personel						
Bilgisini ve deneyimini işinde kullanma becerisi ve başarısına sahiptir.	**4,11**	,990	**4,09**	1,104	**4,20**	1,001
Yaptığı işi düzenli ve dikkatli yapar	4,08	1,061	4,08	1,115	4,19	1,019
Yaptığı işte Müşteri/kalite odaklı çalışır.	3,90	,860	3,80	,802	3,87	,704
Birden fazla operasyonda çalışır.	3,58	1,057	3,29	1,110	3,34	1,063
İşiyle ilgili yazılı ve sözlü olarak öneri geliştirme ve sunma yeteneğine sahiptir.	4,08	,876	4,01	1,029	4,10	,923
Zamanı etkin kullanma yeteneğine sahiptir.	4,04	,867	3,76	1,046	3,94	,868
İş ile ilgili bilgilerini güncelleme, araştırma, yenilikleri izleme yeteneğine sahiptir.	3,28	1,226	2,95	1,293	2,91	1,243

Tablo 4.16 incelendiğinde işletme gruplarının lojistik performans, işletme performansı, işgören performansı, işgören memnuniyeti alt kriterleri açısından değerlendirildiğinde Katılımcıların ifadelere verdikleri yanıtlar 3,5 üzerindedir ve yanıtların ortalamaları yüksektir. Bu durum katılımcı yöneticilerin algılarının olumlu olduğunu ifade etmektedir.

Lojistik performans açısından kalite, esneklik, zaman, maliyet ve çeviklik boyutu alt kriterler değerlendirilmiştir. Bu duruma göre yöneticilerin kalite alt boyutuna yönelik algıları değerlendirildiğinde konaklama işletmeleri (4,25) için sorumlu personel in güvenilir olduğu seyahat işletmeleri (4,09) ve yiyecek içecek işletmeleri (4,34) için; işletmede uygulanan lojistik faaliyetlerin müşterilere sunulan mal ve hizmetleri yerine getirmede etkili olduğu söylenebilir.

Esneklik alt boyutuna yönelik algıları değerlendirildiğinde, konaklama işletmeleri (4,27) için müşterilerin özel ya da rutin olmayan isteklerini karşılamada etkili olduğu, seyahat işletmeleri (4,11) için, işletmedeki lojistik faaliyetler esnek çalışma usul ve sistemlerini desteklediği, yiyecek içecek işletmeleri (4,12) için ise talepler doğrultusunda mal ve hizmet üretimi programlarına uygun olarak görüldüğü söylenebilir.

Zaman alt boyutuna yönelik algıları değerlendirildiğinde, konaklama işletmeleri (4,20) için uygulanan lojistik faaliyetler ile diğer birimler arasında koordinasyonu sağladığına, seyahat işletmeleri (4,17) için sunulan mal ve hizmetler tam zamanında oluşturulduğuna ve yiyecek içecek işletmeleri (4,33) için ise karşılaşılan problemler en kısa sürede çözülebildiğine yönelik algıları olumlu olduğu belirlenmiştir.

Maliyet alt boyutuna bakıldığında konaklama işletmeleri (4,37) ve seyahat işletmeleri (4,19) için; işletmede uygulanan lojistik faaliyetlerin satın almada ve teslimatta sistem ve düzen oluşumunda ve yiyecek içecek işletmelerinde (4,41) ise maliyet yönetiminde tahmininde etkili olduğu söylenebilir. Çeviklik alt boyutuna yönelik algıları değerlendirildiğinde ise lojistik faaliyetlerin konaklama işletmeleri (4,24) için yeni ürünle pazarda hızlı hareket etme yeteneği sağladığı, seyahat işletmeleri (4,18) ve yiyecek içecek işletmeleri (4,34) için yeni teknolojiye hızlı uyumu ve gelişimi sağladığı yönünde düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

İşletme gruplarının işletme performans ortalamalarına bakıldığında en yüksek değerler konaklama işletmeleri (4,19) için işletmenin ortalama doluluk oranının ve seyahat işletmeleri (4,03) ve yiyecek içecek işletmeleri (4,15) için ise işletme amaçlarına ulaşma düzeyine yönelik faaliyetleri olumlu algıladıkları söylenebilir.

İşgören memnuniyeti ortalamalarına bakıldığında, konaklama işletmeleri (4,26) için uygulanan lojistik faaliyetler yerine getirilirken işgörenlerin düşünceleri dikkate alındığı, seyahat işletmeleri (4,34) için karşılaştıkları problemde yönetimce destek verildiği ve yiyecek içecek işletmeleri (4,39) için ise personele uygun yetki ve sorumluluk hakkı verildiği alt kriterlerine yönelik algıları olumludur. İşgören performansının ortalamalarına bakıldığında ise konaklama işletmeleri (4,11), seyahat işletmeleri (4,09) ve yiyecek içecek işletmeleri (4,20) için lojistik birim faaliyetlerinde sorumlu personelin bilgisini ve deneyimini işinde kullanma becerisi ve başarısına sahip olduğu kriteri yüksek ortalama sahip olduğu belirlenmiştir.

4.4. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Korelasyon analizi, iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını veya bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Kalaycı, 2010: 115).

Korelâsyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer almakta ve sıfıra yakın değerler düşük korelâsyona işaret ederken; 1'e yakın değerler yüksek korelâsyonu ifade etmektedir. Genel olarak korelasyon değeri 0,70'ten büyük değer güçlü, 0,70-0,30 arası değer orta ve 0,30'dan küçük bir değer alır ise zayıf bir ilişki olarak yorumlanır (Demir, 2012: 72). Korelasyon katsayısı negatif ise iki değişken arasında ters ilişki vardır ve "değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır" şekilde yorumlanır. Korelasyon katsayısı pozitif ise doğrusal bir ilişki vardır ve "değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır" şeklinde ifade edilir.

- **Lojistik Performansı ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Tespiti**

Lojistik performansı ile işletme performansı arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.17'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Lojistik performans ile işletme performansı arasındaki ilişki

DEĞİŞKEN		**İŞLETME PERFORMANSI**
LOJİSTİK PERFORMANS	**Person Korelasyon**	,629**
	N	867

** p<0,01

Lojistik performans ile işletme performans arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde iki değişken arasında p<0,01 anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Lojistik performans ile işletme performansı arasında p<0,01 anlamlılık düzeyinde r=,629 değeri elde edilmiştir. Bu değere göre, iki değişken arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Tablo 4.18'de lojistik performans boyutları ile işletme boyutları arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Lojistik performans boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişki

DEĞİŞKEN		**İŞLETME PERFORMANSI**
LOJİSTİK PERFORMANS BOYUTLARI	**N**	**Person Korelasyon**
Kalite	867	,424**
Esneklik	867	,513**
Zaman	867	,532**
Maliyet	867	,442**
Çeviklik	867	,716**

** p<0,01

Tablo 4.18'de lojistik performans boyutları ile işletme performansı arasında p<0,01 anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Buna göre kalite boyutu (r=,424, p<0,01), esneklik boyutu (r=,513, p<0,01), zaman boyutu (r=,532, p<0,01) ve maliyet boyutu (r=,442, p<0,01) ile zayıf düzeyde ve çeviklik boyutu

(r=,883, p<0,01) ile yüksek düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre "$H_{1:}$ Lojistik performansı ile işletme performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

- **İşgören Performansı ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Tespiti**

İşgören performansı ile işletme performansı arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. İşgören performans ile işletme performansı arasındaki ilişki

DEĞİŞKEN		**İŞLETME PERFORMANSI**
İŞGÖREN PERFORMANSI	**N**	867
	Person Korelasyon	,822**

** p<0,01

İşgören performansı ile işletme performansı arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde iki değişken arasında p<0,01 anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. İşgören performans ile işletme performansı arasında p<0,01 anlamlılık düzeyinde r=,822 değeri elde edilmiştir. Bu değere göre, iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre "$H_{2:}$ İşgören performansı ile işletme performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.

- **İşgören Performansı ile Lojistik Performans Arasındaki İlişkinin Tespiti**

İşgören performansı ile lojistik performans arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.20'de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. İşgören performans ile lojistik performans arasındaki ilişki

DEĞİŞKEN		**LOJİSTİK PERFORMANSI**
İŞGÖREN PERFORMANSI	**N**	867
	Person Korelasyon	,661**

** p<0,01

İşgören performansı ile lojistik performans arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde iki değişken arasında p<0,01 anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. İşgören performans ile lojistik performans arasında p<0,01 anlamlılık düzeyinde r=,661 değeri ile iki değişken arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre "$H_{3:}$ İşgören performansı ile lojistik performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.

- **İşgören Memnuniyeti İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Tespiti**

İşgören memnuniyet ile işletme performansı arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.21'de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. İşgören memnuniyeti ile işletme performansı arasındaki ilişki

DEĞİŞKEN		**İŞLETME PERFORMANSI**
İŞGÖREN MEMNUNİYETİ	**N**	867
	Person Korelasyon	,706**

** p<0,01

İşgören memnuniyet ile işletme performansı arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde iki değişken arasında p<0,01 anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. İşgören performans ile lojistik performans arasında p<0,01 anlamlılık düzeyinde r=,706 değeri ile iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre "$H_{4:}$ İşgören memnuniyeti ile işletme performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.

- **İşgören Memnuniyeti İle Lojistik Performansı Arasındaki İlişkinin Tespiti**

İşgören memnuniyet ile lojistik performansı arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.22'de gösterilmiştir.

Tablo 4.22. İşgören memnuniyeti ile lojistik performansı arasındaki ilişki

DEĞİŞKEN		**LOJİSTİK PERFORMANSI**
İŞGÖREN MEMNUNİYETİ	**N**	867
	Person Korelasyon	,652**

** p<0,01

İşgören memnuniyet ile lojistik performansı arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde iki değişken arasında p<0,01 anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. İşgören performans ile lojistik performans arasında p<0,01 anlamlılık düzeyinde r=,652 değeri ile iki değişken arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre "$H_{5:}$ İşgören memnuniyeti ile Lojistik performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.

4.5. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Regresyon analizi, birçok alanda veri analizi için başvurulan önemli bir istatistiksel teknik olup değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanır. Regresyon analizinde bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2011: 253).

Lojistik performans algılarına yönelik katılımcı yöneticilerin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.23'de lojistik performans ve işletme performansı arasında etki incelenmiştir.

Tablo 4.23. Lojistik performans ile işletme performansı arasındaki ilişki.

Model	**R^2**	**F**	**Std. Edilmiş Beta (r)**	**t**	**P**
LOJİSTİK PERFORMANS	,396	567,675	,629	23,896	,000*
Bağımlı değişken: İŞLETME PERFORMANSI					

* p<0,05

Tablo 4.23'deki sonuçlara göre, lojistik performans ile işletme performansı arasındaki ilişki p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca r= 0,629 değeri ile değişkenler arasında pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca belirlilik katsayısı R^2=,396 olarak hesaplanmıştır bu değere göre lojistik performansın, işletme performansı üzerinde % 40 etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.24'de lojistik performans boyutları ile işletme performansı arasındaki etki incelenmiştir. Analizde bağımlı değişken işletme performansıdır. Bağımsız değişkenler ise kalite, esneklik, zaman, maliyet ve çevikliktir. Regresyon analizi neticesinde elde edilen istatistiki değerler Tablo 4.24'de gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Lojistik performans boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişki.

Model **LOJİSTİK PERFORMANS BOYUTLARI**	**R^2**	**F**	**Std. Edilmiş Beta**	**t**	**Anlamlılık**
Kalite			-,281	-8,372	,000
Esneklik			,223	6,040	,000
Zaman	,606	264,822	,234	6,482	,000
Maliyet			,004	,132	,895
Çeviklik			,677	25,163	,000
Bağımlı Değişken: İŞLETME PERFORMANSI					

Tablo 4.24'de R^2 değeri incelendiğinde yöneticilerin, lojistik performansa yönelik algısının işletme performansı üzerinde % 60 oranında etkili olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre lojistik performans boyutlarının lojistik faaliyetlerden sorumlu yöneticiler tarafından işletme performans algısını % 60 oranında etkilediğini düşünmektedirler. Lojistik performansının alt boyutlarına bakıldığında kalite, esneklik, zaman ve çeviklik boyutları anlamlı düzeyde etkilerken maliyet boyutunun etkilemediği belirlenmiştir. Buna göre "$H_{6:}$ Lojistik performansı işletme performansını istatistiki olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir." Hipotezi kabul edilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde turizm, son yıllarda hızlı bir şekilde gelişme göstermekte müşteri istek ve beklentileri de bu doğrultuda değişmektedir. İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri müşterilere sunmak amacıyla gerek işletme içi gerekse işletme dışı birçok faaliyeti gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu faaliyetlerden biri de son yıllarda işletmelerin verimli ve etkin üretimine doğrudan katkıda bulanan lojistik hizmetlerdir.

Lojistik hizmetler işletmenin mal ya da hizmet üretimi ve sunumu için gerekli olan malzeme akışını sağlayan faaliyetleridir. Özellikle müşterilerin mal ve hizmetleri istenilen yerde, istenilen zamanda, yüksek kalitede ve uygun maliyetle elde etme istediğinden dolayı işletmelerde lojistik faaliyetlerin önemini artırmıştır. İşletmelerde lojistik yönetimin önemini artma nedenleri ise maliyetleri artması, teknolojini hızla gelişmesi, farklı üretim sistemlerinin yaygınlık kazanması, değişen ve gelişen tüketici istekleri ve rekabet ortamının oluşması olarak gösterilebilir. Bu nedenle de işletmenin faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde yerine getirmede kullanılan lojistik faaliyetler ve bu faaliyetlerin performanslarının değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Lojistik faaliyetlerde performans değerlendirilirken uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi ve seçilmesi, işletmenin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Lojistik performans ölçütleri, temel olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyi ile tedarik zincirindeki girdi ve çıktının etkinliği yansıtmaktadır. Lojistik faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, genellikle faaliyetlerin değişen koşullara etkin (çeviklik) yanıt vermede, hızlı, zamanında ve kaliteli hizmet sağlayabilecek şekilde, kabul edilebilir bir fiyatla (maliyet) sunulması olarak ifade edilir. Bu nedenle işletmelerin faaliyet performanslarının değerlendirilmesinde; kalite, esneklik, çeviklik, maliyet ve zaman unsurları işletme performansı açısından büyük önem taşımaktadır (Küçük, 2014: 134).

İşletmelerde lojistik faaliyetler ana faaliyetler (müşteri hizmetleri, taşımacılık, envanter yönetimi, sipariş işleme) ve destekleyici faaliyetler (ambarlama, elleçleme, ambalajlama, bilgi yönetimi) olarak ayrılmaktadır. Bu faaliyetler lojistik yönetimi

kapsamında her işletmenin işleyişine uymayabilir. İşletmelerin kullandığı lojistik hizmetler işletmelerin faaliyet alanı ve faaliyet sayısına göre farklılık göstermektedir.

Hizmet sektöründe yer alan turizm işletmeleri de, taşıdıkları özellikler bakımından farklı lojistik süreçler içermektedir. Özellikle turizm sektöründe ki taleplerin farklılık göstermesi, işletmelerde yerine getirilen lojistik faaliyetlerinde yapısını da farklılaştırmaktadır. Lojistik birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de, çok yararlı ve uygulanabilir olduğu görülmektedir. Turizm lojistiği, Konaklama lojistiği, Seyahat acenteleri lojistiği, Ulaştırma lojistiği ve Turist faaliyetleri ile ilgili lojistik olarak 4 alt sisteme ayrılmakta ve bu alt sistem taşıdıkları özellikler bakımından farklı lojistik hizmetler sunmaktadır (Mrnjavac ve Ivanovic, 2007: 540). Turizm işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak oluşturulan lojistik sistemi ve bu sistemin performansının değerlendirilmesi, işletmelerde etkinlik ve verimliliği sağlayarak, faaliyetlerin hızlı, zamanında, kaliteli ve uygun fiyata hizmet sunulmasına olanak verir.

İşletmede lojistik faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde işgörenlerin performansı ve memnuniyeti de önemlidir. Özellikle işletmede işgörenlerin gereksinimlerini tatmin etmek, çalışanlara uygun görev ve sorumluluklar vermek ve istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasına fırsat vermek işgörenlerin memnuniyetlerini ve performansını yükseltmekte ve bu durum işletme performansını doğrudan etkilemektedir.

Bu araştırmayla lojistik performans, işletme performansı, işgören performansı ve işgören memnuniyeti yapısal ilişki içinde, teorik ve uygulamalı bir model dâhilinde incelenip ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. Turizm işletmeleri kapsamında konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri ve yiyecek içecek işletmelerinde lojistik faaliyetlerden sorumlu yöneticilerin lojistik performans algılarının işletme performansı üzerine etkisi ve işletmeperformansı, işgören performansı ve işgören memnuniyeti bileşenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda lojistik performansı belirlemeye yönelik çeviklik, kalite, esneklik, maliyet ve zaman alt boyutlarıyla incelenmiştir.

Araştırmanın alanı Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Turizm İşletme Belgesi verilen 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve 1. Sınıf yiyecek-içecek işletmeleri ile Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği tarafından A Grubu Seyahat Acentesi Belgesine sahip seyahat işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletme belgelerine sahip işletmelerin Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen kriterlerine uygun işleyişi ve denetlenmesi açısından uygun şartlara sahip olmaları nedeniyle bu işletmeler araştırma alanı olarak seçilmiştir. Turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin demografik özellikleri aşağıda değerlendirilmiştir.

Konaklama işletmelerindeki lojistik faaliyetlere ilişkin verilerinin sonuçları değerlendirildiğinde, uyguladıkları lojistik ana faaliyetlerin frekans yüzdeleri % 90'ın üzerinde olduğu ve tüm ana faaliyetleri etkin kullandıkları söylenebilir. Talep Tahmini ile Müşteri Hizmetleri ilk sırada gelmektedir. Destekleyici lojistik faaliyetler değerlendirildiğinde ise birinci sırada Üretim Planlaması ve Depolama faaliyetleri yer almaktadır. Ambalajlama ise en az orana sahip destekleyici lojistik faaliyet olarak belirlenmiştir. Seyahat işletmelerine ait özelliklere bakıldığında lojistik ana faaliyetlerinde Ulaştırma, Müşteri Hizmetleri ve Talep Tahmini ilk sıralarda yer almaktadır. Destekleyici lojistik faaliyetler değerlendirildiğinde ise birinci sırada Satın Alma faaliyetlerinin yer aldığı belirlenmiştir. Yiyecek- içecek işletmelerinde lojistik ana faaliyetlerinde Ulaştırma, Müşteri Hizmetleri ve Talep Tahmini, destekleyici faaliyetler ise Satın Alma ve Üretim Planlaması ilk sıralarda yer almaktadır.

Konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri ve yiyecek-içecek işletmelerine ait özellikler genel olarak değerlendirildiğinde; turizm işletmelerinde çalışan yönetici kadın sayısının az olduğu, çalışan nüfusun genç ve aktif kişilerden oluştuğu, eğitim düzeylerinin ise ortaöğretim ve lisans düzeyinde olduğu söylenebilir.

Turizm sektöründe çalışan kadın sayısına bakıldığında diğer hizmet sektörlerden daha yüksek orandadır. Fakat ağır çalışma koşulları, özellikle belirli çalışma saatlerinin dışına çıkılması, fiziksel güç gerektiren işlerin varlığı, her an işi çağrılma olasılığı ve düzensizlik bazı birimlerde kadınların çalıştırılmasını ve uzun süre burada istihdam edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle sektörde çalışan kadınların

genellikle çamaşırhane, kat hizmetleri, müşteri hizmetleri, yiyecek hazırlama, vb. bölümlerde daha çok istihdam edildikleri görülmektedir (Demirkol, Fidan ve Pelit, 2004). Akoğlan (1996) kadın yöneticilere yönelik yaptığı çalışmada hizmet sektörü içinde kadın çalışanların oranın yüksek olmasına karşılık yönetici kademesinde kadın oranının düşüklüğüne dikkat çekmiştir.

Dünya Turizm Örgütü'nün istatistiklerinden hareketle Türkiye'de sektörde çalışan kişilerin yaş aralığını 18-29 olduğu ve kadın istihdamının düşük olduğu görülmektedir. Eğitim seviyeleri ise düşük düzeydedir. Özellikle bu oran yönetici dışındaki çalışanlarda daha da düşmektedir. Örneğin restoran ve konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların % 50 si ilköğretim mezunudur. Sadece % 7-8'lik bir oranın üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu oran sadece seyahat işletmelerinde artış göstermektedir (Yanardağ ve Avcı 2012: 45).

Araştırmada işletmelerin faaliyet yılı ve çalışan personel sayısı fazla olmasına rağmen, yöneticilerin lojistik birimde çalışma sürelerinin az olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerde lojistik faaliyetlerin yürütüldüğü ayrı bir birimini bulunmaması veya işletmelerin lojistik faaliyetlerini satın alma, depolama, pazarlama, muhasebe vb. birimlerle birleşik şekilde kullanılması sonucu olduğu söylenebilir. Lojistik işlev olarak da işletmelerde ele alınması yeni olan bir uygulamadır ve zamanla önemi anlaşılacak, en önemli işlevlerinden biri haline gelecektir (Küçük, 2014: 253).

Lojistik, bir hizmet sektörü faaliyeti olması ve emek yoğun yönünün bulunması, rekabet gücü elde etmede istihdamı önemli kılmaktadır. Lojistik sektörü istihdam yapısı açısından değerlendirildiğinde, sektöre yönelik eğitim altyapısının tamamlanmadığı, nitelikli işgücünün ve uzmanlaşmanın istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Son yıllarda sektöre verilen önemin artması ve istihdamın güçlendirilmesine yönelik devlet desteklerinin uygulanması, nitelikli işgücünü arttırması hedeflenmektedir (Koban ve Keser, 2015: 32).

Goh ve Pinaikul (1998) Tayland'da işletmelerde yöneticilere yönelik yaptıkları çalışmada lojistik yönetiminde işletmelerin modern teknoloji ve operasyonlara sahip olmadığı geleneksel nakliye, depolama, ulaştırma vb. lojistik görüşü devam ettiği

belirtilmiştir. İşletmeler lojistik departmanının öneminin farkında oldukları ve bu birime sahip olmayanlara kıyasla lojistik yönetiminde ve teknoloji kullanımında etkin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle lojistik etkinliğinin etkileyen unsurların bilgi sistemlerini kullanımın yetersizliği ve çalışanların lojistik yönetimindeki uzman eksikliği olarak ifade etmişlerdir.

MÜSİAD tarafından 2014 yılında "İstanbul İli Lojistik Sektörü Analizi Projesi" kapsamında yapılan çalışmada lojistik hizmeti sağlayan işletmelerin sektörleri incelendiğinde ilk sırada büyük bir oranla tekstil ve hazır giyim sektörü olduğu ve işletmelerin yaklaşık olarak 2/3'ünün (% 64,6) bir lojistik departmanı bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Lojistik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği departmanlar sorumlulukları sorulduğunda ilk sırada % 20,2 oranıyla işletme sahipleri olduğu belirlenmiştir. Lojistik faaliyetlerinin yürütüldüğü departmanı Depo, İhracat ve Pazarlama departmanlarına ek bir birimi olarak belirtilmişlerdir. Bu çalışmaların sonuçları ile araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçları destekler nitelikte uyumlu olduğu söylenebilir (Tanyaş, 2014).

Araştırmada lojistik performansta, işletme performansında, işgören memnuniyetinde ve işgören performansındaki önermeler için faktör analizi uygulanmıştır. Bu faktör analizi sonuçlarına göre işletme performansı, işgören memnuniyeti ve işgören performansı tek boyut altında toplandığı belirlenmiştir. Lojistik performansta ise 5 faktör yükü hesaplanmıştır. Bunun sonuncunda kalite alt boyutunun lojistik performansta ön plana çıktığı görülmektedir.

Millen ve Maggard (1997) ve Küçük vd. (2015) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile araştırmamızda kalite boyutunun lojistik performansta önemli boyut sonucunu destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Bu çalışmalara göre Millen ve Maggard (1997), yaptıkları çalışmada Amerika'da bulunan firmalardaki lojistik kalite uygulamalarının durumunu incelemişlerdir. Çalışmanın verileri 1991 ve 1995 yılında işletmelerden elde edilmiş ve karşılaştırmanın sonuçları ortaya konulmuştur. Sonuç olarak işletmelerin geçen süre uygulan kalite programlarının yönetim tarafından desteklendiği ve bu programlarla müşteri isteklerini karşılama, zamanında üretim teslimat ve performansın arttığını, 5 yıla öncesine göre daha iyi hizmet

sunmada istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Küçük vd. (2015) Toplam Kalite Yönetiminin lojistik işletme performansına etkisini ortaya koyan çalışma sonucunda TKY uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüş ve TKY ile İşletme Performansını arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri ve yiyecek-içecek işletmelerinden elde edilen veriler değerlendirildiğinde katılımcı yöneticilerin lojistik performans, işletme performansı, işgören memnuniyeti ve işgören performansına yönelik algılarının ortalamalarının 2,5'in çok üzerinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin işletmelerdeki lojistik performansına, işletme performansına, işgören memnuniyetine ve işgören performansına yönelik değerlendirmelerinin olumlu yönde olduğu söylenebilir. İşletme gruplarının genel ortalamalarına bakıldığında ise en yüksek değerler, konaklama işletmelerinde İşgören Performansına, seyahat işletmelerinde İşletme Performansına, yiyecek içecek işletmelerinde lojistik performansına ait olduğu belirlenmiştir. En düşük değerlere ise konaklama işletmelerinde lojistik performansına, seyahat işletmelerinde ve yiyecek-içecek işletmelerinde işgören Performansına ait olduğu belirlenmiştir.

Turizm sektöründe yer alan bu işletmelerin sundukları hizmet ve ürünler oldukça çeşitlidir ve faaliyetlerin yerine getirilmesi için bunların tedarik edilmesi gereklidir. Bu da işletme faaliyetlerinde çok karmaşık bir tedarik sürecini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işletmeler tedarik zinciri yönetimi yapısı ve lojistik faaliyetlerini doğru analiz edilerek, katma değer yaratmayan faaliyetlerden arındırma ve maliyetleri en aza çekme amacı doğrultusunda hareket etmektedir (Savaş ve Kılıç, 2013: 200). Araştırmamızda elde edilen ortalama değerler doğrultusunda turizm işletmelerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin farklılık göstermesi lojistik yönetimlerinin, özellikle lojistik faaliyetlerinin içeriğinin ve yapısının farklılığının bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Erdal vd. 2010: 335). Bu özellikleri dikkate alan turizm işletmeleri lojistik yönetimi kapsamında, tüm faaliyetlerini doğru değerlendirerek, işgörenlerin ve işletmenin etkinliği sağlanır ve sonuç olarak turizm pazarında önemli bir konuma sahip olabilir.

Lojistik performans, işletme performansı, işgören memnuniyeti ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre tüm değişkenler arasındaki ilişki düzeyi vb. araştırma sonuçları ile uyumluluğu aşağıda belirtilmiştir.

Lojistik performans ile işletme performansı arasında pozitif yönlü, orta düzey bir ilişki belirlenmiş, benzer biçimde Hayes, Wheelwright & Clark (1988) çalışmalarında, üretim sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin stratejik düzeyde lojistik yetenekleri (maliyet, kalite, esneklik ve yenilik) ve bu yetenekler ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Fugate, Mentzer ve Stank (2010), lojistik performans etkinlik, etkenlik ve farklılık boyutlarıyla değerlendirilmiş ve sonuç olarak lojistik performansın işletme performansını etkilediğini belirlemişlerdir. Acar (2010) yaptığı çalışmada lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisinin olduğunu belirlemiş ayrıca rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerinde de kısmi olarak ara değişken rolü oynadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan çalışmada işgören performansı ile işletme performansı arasında pozitif yönlü, yüksek düzey bir ilişki belirlenmiştir. Benzer şekilde Challis, Samson ve Lawson da (2002) yaptıkları çalışmada, işgören performansı ile üretim performansı arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Oktay, Dağdeviren ve Çetinyokuş (2008) tarafından yapılan çalışmada ise işletmede performans değerlendirmek amacıyla kullanabilecek bir karar destek sistemi geliştirmişlerdir. Sonuç olarak işletme performansının sistematik bir şekilde yapılması ve bu sonuçların çalışanlara yansıtılması çalışan ve işletme performansı açısından önemli bir faaliyet olduğunu belirtmişlerdir.

İşgören performansı ile lojistik performans arasında orta düzey ilişki belirlenmiş, bu konuda Wouters ve Wildorom (2008) işletmelerdeki performans ölçümünü gelişimsel yaklaşımla ele almak amacıyla işletmenin lojistik departman çalışanları üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, performans ölçüm sisteminin sadece üst yönetim tarafından kullanılmaması ve bu sürece çalışanlarında dâhil edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Buna göre çalışanların bu

sürece dâhil edilmesi kullanılacak ölçüm sisteminin geçerlilik, anlaşılır ve güvenilirliğin artığının ve çalışanlar tarafından daha etkin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Cebeci (2012), Dengeli Skor Kartı lojistikte uygulanabilirliğine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Buna göre finansal boyut, müşteri boyutu, süreç ve çalışan boyutları lojistik açıdan araştırılmıştır. Sonuç olarak işletmelerde müşteri memnuniyetini, çalışanların performansını arttırabilmek, maliyetleri düşürebilmek, dolayısıyla kârlılığı arttırabilmek için sadece satış adetlerini değil, müşterilerin, çalışanların açısından da değerlendirmeler yapılmasının önemi belirtilmiştir. Kuswantoro vd. (2012), Lojistik verimliliği ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda işletmelerde gerçekleştirilen bilgi yeniliklerinin paylaşım ve ulaştırma koordinasyonunun işletme performansı üzerinde olumlu etkisi sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan çalışmada işgören memnuniyeti ile işletme performansı arasında yüksek düzeyde ilişki belirlenmiştir. Leimbach (2003) tarafından yapılan çalışmada iş görenlerin memnuniyetlerinin yüksek olduğunda performanslarının da yüksek olduğunu ve bunun sonuncunda işletmenin performansını da etkilediğini savunmuştur. Bozkurt ve Bozkurt (2008) çalışmalarında gerek üretim işletmeleri gerekse hizmet işletmelerinde işgören memnuniyetinin önemini vurgulamışlardır. Sonuç olarak çalışanların memnuniyetinin verimliliklerini artıracağını ve bu durumun genel işletme performansına yansıyacağını ifade etmişlerdir. Ergün (2013) tarafından yapılan çalışmada ise işletmelerin iç müşteri olan çalışanlarını değerlendirmeleri, işgören memnuniyetini artıracağını belirtmiştir. İşgören memnuniyeti sonucunda müşteri memnuniyeti sağlanacak ve bu durumun işletme performansına olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

İşgören memnuniyeti ile lojistik performans arasında orta düzey ilişki belirlenmiştir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının işletme amaçlarına ulaşmada çalışanların memnuniyetlerini artırıcı faaliyetlerde bulunmaları önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin işgörenlerinin beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan bir işletme yapısı ve çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 26). McCarter, Fawcett ve Magnan

(2005) yaptıkları çalışmada işgörenlerin tedarik zinciri başarısının işletme performansını etkiyen en önemli kaynak olduğu belirtmişlerdir. Karcıoğlu ve Temelli (2014) lojistik sektöründe çalışanlara yönelik yaptıkları çalışmada lojistik faaliyetlerin işletmenin toplam faaliyetler içinde önemli bir paya sahip olduğunu, bu faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yönetilmesi ve çalışanların bu konuda doğru yönlendirilmesi işletmelerin başarısında önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Sonuç olarak araştırma sonuçlarının benzer araştırma sonuçları ile uyumlu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada değişkenler arasında bir veya daha fazla değişkenin diğerini etkileme yönü ve gücü olduğu, varsayılan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek ve değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmış, (Atan, Atan ve Aslantürk: 2012: 99) lojistik performansının işletme performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmamızda lojistik performans değişkenlerinin işletme performansı üzerinde etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Lojistik performansının kalite alt boyutunun işletme performansını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Kalite, müşterilerin sürekli olarak ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak için gösterdikleri tüm çabaların bütünü olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2012b: 105). Bu nedenle işletmelerin faaliyetleri yürütmek ve devamlılığını sağlamak amacıyla kalite yönetimi kaçınılmaz bir unsur olmuştur. İşletmeler açısından yeni ve kapsamlı bir süreç olması uygulamada bazı farklılıklar ve sorunlar ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin kaliteye olan inançsızlığı, değişime karşı direnç, yönetimin ve yöneticilerin ilgisiz tutumları, kalite yönetiminde yetersizlik, eğitim ve uzmanlaşmanın yetersiz olması vb. nedenlerle kalite yönetiminde sorunlar yaşanmaktadır (Küçük, 2012c: 59).

Powell (2002), çalışmasında işletmelerde Toplam Kalite Yönetiminde kalite, eğitim, süreç iyileştirme ve karşılaştırma gibi çoğu özelliklerin avantaj sağlamadığını, ancak kalite yönetiminde oluşturulacak açık kültür, çalışanların güçlenmesi ve yürütme yükümlülüğü gibi özelliklerin sağlanmasıyla avantaj sağlanabileceğini belirtmiştir. Sonuç olarak TKY araç ve tekniklerinin değil, bu gizli kaynakların TKY başarısını

yönlendirdiğini ve bunları edinen kuruluşların, TKY ideolojisi olsun veya olmasın, rakiplerden daha iyi performans gösterebilecekleri sonucuna varmaktadır. Kabadayı (2002) yaptığı çalışmada işletmelerin devamlılıklarını ve bütünlükleri sağlamak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve sonuçları değerlendirip geliştirme ve değiştirme yapmaları gerektiği savunmuştur. Bu değerlendirmeyi yapmak için kalite, maliyet, imalat süreci ve lojistik konularını doğru, anlaşılabilir ve gerçekçi verilerle ortaya koyacak performans ölçütlerinin kullanılması gerektiğini vurgulamıştır.

Aydın, Üçüncü ve Taşdemir (2010) yaptıkları çalışmada kalitenin işletmeler üzerinde ciddi bir teslimat baskısı oluşturduğu ve bu baskının çalışanları doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. Baskı ile çalışanlarda ortaya çıkan stres, memnuniyetsizliğe ve hatta işten ayrılmaya kadar uzanan bir sonuç ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Bu nedenle yönetimin müşteri odaklı kalite beklentilerinin, çalışan üzerinde iş tatmini açısından olumsuz bir etki oluşturduğu, yönetimin önce insan yaklaşımının benimsenmesinin çalışanlarda memnuniyeti artırdığı sonucuna varmışlardır. Bu çalışmalar lojistik performans unsuru olan kalitenin işletme üzerinde olumsuz etki sonucunu desteklemektedir.

Lojistik performans esneklik, zaman ve çeviklik alt boyutunun işletme performansını anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Bu alt boyutlar değerlendirildiğinde; Michigan Eyalet Üniversitesindeki küresel lojistik araştırma ekibinin (1995) yaptığı çalışmada belirledikleri 17 uluslararası lojistik yetenek, dört grupta toplanmıştır. Bunlar; entegrasyon, konumlandırma, çeviklik ve ölçüm yeteneğidir. Bu çalışmada işletmelerin kendilerine özel lojistik yetenek geliştirdikleri ve dört grupta toplanan lojistik yeteneklerinin tüm durumlarda mevcut olduğunu sonucuna ulaşmışlardır (Yorulmaz ve Birgün, 2016: 319). Harrison ve Van Hoek (2005) yaptıkları çalışmada lojistik faaliyetlerdeki çevikliğin birçok değişken ile ölçülebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Lojistik yöneticileri bu değişkenler arasından lojistik faaliyet alanına ve süreçlerine uygun olanı seçmelerini ve bu ölçütlere göre performanslarını geliştirmeleri gerekliliğini vurgulamışlardır.

Hugos (2003) yaptığı çalışmada işletmelerin lojistik yeterliklerine yönelik müşteri hizmetleri, verimlilik, esneklik ve ürün/hizmet geliştirme boyutlarıyla

değerlendirmiştir. Esneklik başlığı, müşteri talebini yanıtlama hızı ile ilişkisini ortaya koymuştur. Sonuç olarak bu ölçütlerin, lojistik yeterlilikleri müşteri taleplerine veya pazar değişikliklerine hızlı yanıt verebilme ve hizmet düzeyi ile değerlendirmektedir. Sanchez and Perez (2005) yaptıkları çalışmada otomotiv sektöründe tedarik zinciri ile işletme performansı arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiş ve sonuç olarak üretimin esneklik performansı ile işletme performansı arasında olumlu ilişki belirlenmiştir.

Özcan (2008), işletmelerdeki lojistik yönetiminin önemine değinmiş ve sonuç olarak işletmelerdeki lojistik yönetimin zaman yönetiminde etkili olduğu teslim ve zaman problemlerini en aza indirdiğini belirtmiştir. Bilginer, Kayabaşı ve Sezici (2008) yaptıkları çalışmada hız ve çevikliğin özellikle rekabet açısından işletmelerin başarısında önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle işletmelerin faaliyet alanlarında rakiplerinden daha önce harekete geçmeleri, faaliyetlerini yerine getirmeleri ve pazardaki ihtiyaçları belirleyip bunları karşılayabilmeleri, rekabette üstünlük sağlayarak müşteri memnuniyetini sağlamalarında etkili bir unsur olduğunu belirtmiştir. Öz (2011) yaptığı çalışmanın sonucunda yeni lojistik uygulamaların işletmelere sağlayacağı faydaları; temel yetenekleri geliştirme, süreç yeniliği, kaynakların yeniden dağılımı, maliyetlerin azaltılması, küçülme, risk azaltma, performans geliştirme, teknolojik yenilikleri takip etme, rekabet baskısını azaltma, esnekliği korumak ve hız kazanımı olarak belirtmiştir.

Lojistik performans maliyet alt boyutunun işletme performansını anlamlı düzeyde etkilemediği belirlenmiştir. Lojistik performans boyutu olan maliyet, diğer boyutlar ile değerlendirildiğinde işletme performansı açısından anlamsız duruma gelmektedir. Ancak bu sonuç lojistik performans, işletme performansını etkilemez diye yorumlamak doğru olmayacaktır. Lojistik performans boyutu olan Maliyetin işletme performansı üzerindeki dolaylı etkilerini araştırmak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Günümüzde doğru lojistik maliyetler; müşteriye, ürüne veya tedarik zincirlerine katkısından dolayı işletmelerde önemi dahada artmıştır. Lojistik maliyetlerin değerlendirilmesi, lojistik hizmetlerin karmaşıklığı ve lojistiğe özgü bir maliyet muhasebesi sisteminin olmayışı nedeniyle son derece güç olmuştur. Bu nedenle

lojistik maliyetler genellikle toplam satışların ya da toplam maliyetlerin belli bir yüzdesi olarak görülmüştür Bu nedenle işletmelerin birçoğu lojistik maliyetleri ayrı bir maliyet kalemi olarak hesaplamamaktadır (Erdoğan, 2007: 23).

Lojistik maliyetleri ayrı bir maliyet kalemi olarak hesaplayan işletmeler ise lojistik maliyetleri geçmiş deneyime veya sezgiye dayalı olarak belirlemektedirler. Özellikle lojistik maliyetler geleneksel maliyet hesaplama yöntemleri ya da faaliyete dayalı maliyetleme yöntemlerinden birini kullanarak hesaplanmaktadır (Tokay, Deran ve Aslan, 2011: 228). Yıldız, Bilgin ve Yazgan (2013) yaptıkları çalışmada lojistik faaliyetlere yönelik yatırımın işletmeye olumlu yansıdığı belirterek yöneticilerin, işletmeye zarar getirmesi durumunda bile lojistik faaliyetlerde dış kaynaklara yönelmeyi düşünmedikleri sonucuna ulaşılmışlardır.

Lojistik maliyetler, işletmelerde sadece lojistik biriminin maliyetleri olarak değerlendirilmemelidir. Bu maliyetler, pazarlama, satış ve dağıtım, yönetim, üretim ve tedarik başta olmak üzere işletmenin tüm fonksiyonlarında ortaya çıkmakta ve sadece finansal performans aracı olarak görülmektedir (Ceran ve Alagöz, 2007: 158). Shang ve Marlow (2005) Tayvan'da 1200 işletmede gerçekleştirdikleri çalışmada lojistik yetenekler, lojistik performans ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuç olarak lojistik yeteneklerin (bilgi temelli, kıyaslama, esneklik) lojistik performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca lojistik yeteneklerin lojistik performans yoluyla dolaylı olarak finansal performansı etkilediği belirlenmiştir.

Song ve Wong (2009) lojistik maliyet yönetiminin mevcut uygulamalarını ve maliyeti etkileyen faaliyetleri belirleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak işletmelerde maliyet ölçüm araçlarının, analizinin ve raporlama sisteminin bulunmadığı, örgüt içi bilgi koordinasyonunun yetersiz olduğu ve profesyonel lojistik yöneticilerinin eksiliği belirlenmiş ve bu unsurların lojistik maliyet yönetimini de doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Karacan ve Kaya (2011) işletmelerde lojistik faaliyetlerin gün geçtikçe önemli hale gelmesine rağmen, birçok işletmenin bu tür faaliyetlerde ne düzeyde maliyet içerdiğini ya da işletme ürünleri içinde ne düzeyde lojistik faaliyet maliyeti olduğu konusunda fikir sahibi

olmadıklarını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, işletme yönetimi lojistik faaliyetlere ilişkin daha ayrıntılı yöntemler kullanarak analizler yapılması gerektiğini savunmuşlardır.

İşletmelerin yerine getirmeyi planladığı bir üretim ya da yardımcı hizmet faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştirmek yerine, konusunda uzmanlaşmış başka bir işletme tarafından gerçekleştirilmektedir. Günümüzde birçok işletme özellikle hizmet sektöründeki birçok işletme lojistik faaliyetleri dış kaynaklar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Böylece işletmeler zaman ve maliyet yönetimini uzmanlaşmış işletmelere bırakarak faaliyetlerinde daha verimli hale gelmektedir (Deran, Arslan ve Köksal, 2014: 48). Bu nedenle lojistik faaliyetlerin keskin çizgilerle birbirinden ayrılamaması, bazı faaliyetlerin işletme dışında gerçekleşmesi ve lojistik maliyetlerin belirli standartlarla ölçülememesi gibi nedenlerden dolayı lojistik maliyetlerin geleneksel yaklaşımlarla izlenmesinden dolayı lojistik maliyet hesaplamalarında hatalar oluşmakta ve lojistik maliyetlerin işletmeye olan etkisinin yönetimi ve kontrolü zorlaşmaktadır (Fındık ve Öztürk 2016: 116). Bu çalışmalar doğrultusunda Maliyet boyutuna yönelik, lojistik performans alt boyutu olan maliyetin işletme performansını doğrudan etkilemediği; performansı etkileyen değişkenler üzerinde önemli etkisi olduğu sonucu çıkarılabilir.

Analizin sonucuna göre lojistik performans ile işletme performansı arasındaki pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu ayrıca lojistik performansın, işletme performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Lojistik performansının alt boyutlarına bakıldığında ise işletme performansını; kalite boyutu negatif yönde, esneklik, zaman ve çeviklik boyutları pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilerken maliyet boyutunun etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile benzer çalışmaların sonuçları uyumluluk göstermektedir.

Öneriler

Lojistik, faaliyet alanı ne olursa olsun işletmelerde ihtiyaç duyulan faaliyet alanıdır. Lojistik bütün sektörlerde, mutlaka yan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde de lojistik her geçen gün önemi artan bir sektör haline gelmiştir. Araştırmamızda elde ettiğimiz veriler doğrultusunda işletmelerin lojistik yönetimine yönelik şu öneriler paylaşılabilir.

- İşletmeler lojistik yönetiminde faaliyet gösterdikleri alana (konaklama, seyahat ve yiyecek içecek işletmeleri gibi) ve faaliyet sayılarına göre süreçler oluşturmalıdır.

- Lojistik işletme içi ve işletme dışı birçok iş/işlemlerin bir araya gelmesiyle oluşan faaliyetler bütünüdür. Bu nedenle işletmeler lojistik kapsamdaki iş/ işlemler arasındaki koordinasyonu sağlamalıdır.

- İşletmeler hedeflerine ve amaçlarına uygun ve performanslarına artıracak lojistik faaliyetleri belirlemeli ve uygulamalıdır. Sonuç olarak da işletmelerde bu faaliyetlerin performansları iyi değerlendirilip etkinliği ve verimliliği sağlanmalıdır.

- Lojistik yönetiminde müşteri odaklı faaliyetler ile mal ve hizmetleri istenilen yer, zaman, maliyet ve kalitede sunumunda gerekli birim ve kişilerle koordinasyon sağlanmalıdır.

- İşletmede gerçekleştirilen lojistik faaliyetler teknoloji ile desteklenerek mal ve hizmet üretiminde hız, esneklik ve çeviklik sağlanmalıdır.

- Lojistik maliyet sistemi kurularak uygun araçlar ve yöntemler kullanılarak maliyet etkinliği ölçülmelidir.

- İşgören performansı ve işgörenlerin memnuniyetleri doğru ve yerinde değerlendirilerek gerekli iyileştirmeler ve değiştirmeler yapılmalıdır. Bu doğrultuda işgörenlerin uygun işlerde görevlendirilmeli, gereksinimleri karşılanmalı, gerekli ve yerinde görev, yetki ve sorumluk verilmeli, gerçekleştirdikleri işlerde emek ve çabalarını ortaya koymalarında zaman ve fırsat verilmelidir.

- Çalışma koşullarının iyileştirip işgören devir oranı azaltılmadır. Bu kapsamda İşgörenler gerek işletme içi gerekse işletme dışı birçok lojistik eğitim programı ile desteklenmelidir. Böylelikle lojistik alanında nitelikli işgücü ve uzmanlaşma sağlanabilir.

- Lojistik biriminde az sayıda yönetici ve işgören kadın çalışan olduğu belirlenmiştir. Özellikle kadın çalışanlara yönelik uygun programlarla bu alanda ilerlemeleri sağlanmalıdır.

- Lojistik faaliyetler birçok işletmede farklı departmanlar altında sınırlı faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler faaliyet alanlarına göre bünyelerinde ayrı bir departman olarak oluşturmalı ve birim faaliyet alanı belirlenmelidir. Böylece işletmenin işgören ve yöneticiler tarafından benimsenmiş bir lojistik sisteminin oluşumu sağlanarak etkinliği ve verimliliği doğru değerlendirilebilir.

- Lojistik yönetimde yeni yöntem ve fikirler kullanılmalı ve yönetim tarafından desteklenmelidir. Oluşturulacak lojistik yönetim ile müşterilerin özel veya rutin istekleri karşısında esnek çalışma usul ve sistemleri oluşturulmalıdır. Özellikle müşterilere daha iyi mal ve hizmet sunacak yeni fikirler ile müşteri değeri oluşturularak müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı sağlamalıdır. Oluşturulacak lojistik yönetim ile müşterilerin özel veya rutin istekleri karşısında esnek çalışma usul ve sistemleri oluşturulmalıdır.

- İşletmeler performanslarını etkileyecek unsurları (kalite, satış, kârlılık, verimlilik, itibar, imaj vb.) değerlendirilecek etkili ve uygun bir ölçüm sistemi kurularak iç müşteri ve dış müşteri sadakati, bağlılığı ve memnuniyeti sağlanmalıdır.

- Lojistik faaliyetlere yönelik çalışma talimatları ve prosedürleri belirlenmeli ve bunların çalışanlar ve diğer birimler tarafından bilinirliği sağlanmalıdır.

- İşletmelerin lojistik faaliyetleri yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından denetlenmeli, gerekli plan ve politikalarla desteklenmelidir.

Sonuç olarak, turizm işletmeleri açısından da önemli bir yönetim alanı olan lojistik, işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Yöneticiler açısından işletmede lojistik faaliyetlerin etkin kullanımının sağlanması, farklı birimlerle işbirliğinin gerçekleştirilmesi, çalışanları yönlendirilmesi ve işletmede gerçekleştirilen lojistik hizmetlerin potansiyelinin değerlendirilmesi, işletme performansına, işgören performansına ve işgören memnuniyetine karşılıklı olarak olumlu yönde yansıyacaktır. Lojistik performansı ve bu performansa etki eden değişkenlerin değerlendirilmesi, işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve devamlılığını sağlanması yönetim/yöneticiler açısından önemlidir.

Bu çalışma Turizm Bakanlığı İşletme Belgesine 5 yıldızlı otel ve yiyecek içecek işletmelerinde, TÜRSAB'a bağlı A grubu seyahat acentelerinde yöneticiler yönelik yapılmıştır. Araştırmacılar farklı sınıf ve gruptaki turizm işletmelerini ve diğer işgörenleri kapsayacak şekilde çalışmalar yapılabilir. Lojistik performansı etkileyecek farklı değişkenler ve farklı bölgeler karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A.Z. (2010). Lojistik yeteneklerin, strateji-performans ilişkisi üzerindeki rolü: KOBİ'ler üzerinde bir saha araştırması. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, *24*(4), 1-21.

Acar, A.Z. & Köseoğlu, A. M. (2014). *Lojistik yaklaşımıyla tedarik zinciri yönetimi.* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Acar, Z. & Zehir, C. (2008). Kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği geliştirilmesi ve doğrulanması. İşletme Fakültesi Dergisi, 8(1), 103-131.

Akat, Ö. (2008). *Pazarlama ağırlıklı turizm işletmeciliği*. (4. Basım). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Akdoğan, M. Ş., & Durak, A. (2016). Logistic and marketing performances of logistics companies: A comparison between Germany and Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *235*, 576-586.

Akoğlan, M. (1996). Konaklama endüstrisinde kadının konumu. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *7*(2), 16-2.

Aktaş, A. (2002). *Turizm işletmeciliği ve yönetimi*. (2. Basım). Antalya: Azim Matbaa.

Atan, M., Atan, S. & Aslantürk, Y. (2012). *Lisansüstü Araştırmalarda İstatistik Uygulamaları.* (1. Basım). Ankara: Dama Kitap Yayıncılık.

Atılgan Sarıdoğan, A. (2013). Lojistik sektöründe rekabet gücü odaklı stratejik maliyet yönetimi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, *2*(2), 69-95.

Atilla Yıldızttekin (2016). Gıda Lojistiği, 12 Mart 2016 tarihinde, http://www.lojisturk.net/ sayfasından erişilmiştir.

Aydın, A., Üçüncü, K. & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 3*(5), 41-62.

Babacan, M. (2003). Lojistik sektörünün ülkemizdeki gelişimi ve rekabet vizyonu. *Ege Akademik Bakış*, *3*(1-2), 8-15.

Bahar, O. & Kozak, M. (2012). *Turizm ve rekabet*. (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 33,* 35-59.

Bakan, İ. & Şekkeli. Z. H. (2015). Lojistik koordinasyon yeteneği, lojistik inovasyon yeteneği ve müşteri ilişkileri (MİY) yeteneği ile rekabet avantajı ve lojistik

performans arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* Dergisi, *5*(2), 39-68.

Bakan, İ., Eyıtmış A. M. Demir, B. (2011). Tekstil işletmelerinde yönetici adayları için performans değerleme sistemi kurulmasına yönelik bir çalışma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(16), 39-68.

Ballou, R. H. (1987). *Basic business logistics: Transportation, materials management,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 20/04/2015 tarihinde, https://books.google.com.tr/books?redir_esc=y&hl=tr&id=KM9PAAAAMAAJ&focus=searchwithinvolume&q=logistics adresinden erişilmiştir.

Barad, M. & Even Sapir, D. (2003). Flexibility in logistic systems—modeling and performance evaluation. *International Journal of Production Economics*, *85*(2), 155-170.

Batista, L. (2009, September). *Key operations performance factors on trade and transport facilitation.* Papaer presented at The Logistics Research Network Conference, Cardiff, UK.

Bayat, T. & Özdemir, Ş., (2016, Mayıs). *Yeni bir lojistik performans endeks oluşturmak için gerekli olan kriterlerin belirlenmesi üzerine araştırma,* V. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresinde sunulmuş bildiri, Mersin.

Baykal, D. & Şahin, E. (2014). Türkiye'de turizm eğitimi veren yüksekokullarının ders programlarına ilişkin bir içerik analizi. *Elektronik* Meslek *Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi, 2*(2), 19-32.

Bayraktutan, Y. & Özbilgin, M. (2015). Lojistik maliyetler ve lojistik performans ölçütleri. *Maliye Araştırmaları Dergisi*, *1*(2), 95-112.

Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *19*(3), 275-292.

Bekaroğlu, A. (2015). *Meslek yüksekokulları için lojistik*. (1. Basım). İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları.

Bilginer, N. & Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin lojistik faaliyetlerinin rekabetçi perspektifte değerlendirilmesi: Üretim işletmeleri üzerine bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, *7*(2), 629-644.

Bilginer, N., Kayabaşı, A. & Sezici, E. (2008). Lojistik faaliyetlerin süreçsel etkinliğine etki eden faktörlerin değerlendirilmesi üzerine ampirik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22*(22), 1-21.

Birdoğan, B. & Şimşek, B. (2004). Lojistik faaliyetlere göre performans ölçütlerinin belirlenmesi. 12 Ekim 2015 tarihinde http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/151%20-%20CD.pdf sayfasından erişilmiştir.

Bowersox D. J. & Closs D. J. (1996). *Logistical management: The ıntegrated supply chain management.* (Second edition). New York: McGraw-Hill.

Bowersox, D. J., Closs D. J. & Helferich, O. K. (1996). *Logistical management: The integrated supply chain process,* New York: McGraw-Hill. 10 Mart 2016 tarihinde https://books.google.com.tr/books?redir_esc=y&hl=tr&id=6nQeAQAAIAAJ&focus=searchwithinvolume&q=Performance+measurement+and+reporting%3B+ sayfasından erişilmiştir.

Bowersox,, D. J., Closs, D. J. & Cooper, M. B. (2002). *Supply chain logistics management*. (Second edition). New York: Mc Graw-Hill.

Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1),1-18.

Burmaoğlu, S. (2012). Ulusal inovasyon göstergeleri ile ulusal lojistik performansı arasındaki ilişki: AB ülkeleri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış, 12*(2), 193-208.

Caplice, C. & Sheffi, Y. (1994). A review and evaluation of logistics metrics. *The International Journal of Logistics Management, 5*(2), 11-28.

Caplice, C. & Sheffi, Y. (1995). A review and evaluation of logistics performance measurement systems. *The International Journal of Logistics Management, 6(1),* 61-74.

Cebeci, C. (2012). Lojistikte dengeli skor kartının uygulanabilirliği: Teorik çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 40,* 21-41.

Ceran, Y. & Alagöz, A. (2007). Lojistik maliyet yönetimi: Lojistik maliyetler ve lojistik maliyet muhasebesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 5*(2), 153-175.

Challis, D., Samson, D. & Lawson, B. (2002). Integrated manufacturing, employee and business performance: Australian and New Zealand evidence. *International Journal of Production Research, 40*(8), 1941-1964.

Chan F. TS & Qi, H. J. (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal, 8*(3), 209-223.

Chow, G., Heaver, T. D. & Henriksson. L. E. (1995). Strategy, structure and performance: A framework for logistics research. *Logistics and Transportation Review, 31*(4), 285.

Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply chain management*. (Fifth Edition). England: Pearson Higher Education. 7/02/2016 tarihinde https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=NIfQCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Christopher,+M.+(2016).+Logistics+%26+Supply+chain+ma

nagement&ots=x1b6JtDoju&sig=PUaBcAQ5iQwR8p8ewkLtAuz9yVQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false sayfasından erişilmiştir.

Cicioğlu, B. (2009). Performansa dayalı lojistik: İlkeler ve uygulamalar. *Savunma Sanayi Gündemi Dergisi, 4,* 29-34.

Croxton, K. L., García-Dastugue, S. J., Lambert, D. M. & Rogers, D. S. (2001). The supply chain management process. *The International Journal of Logistics Management, 12*(2), 13-36.

Çağlar, B. (2014). E-ticaret sektöründe algılanan lojistik hizmet performansı ile marka sadakati ve marka güveni arasındaki ilişki: Meslek yüksekokulu öğrencileri üzerinde bir araştırma. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology, 5*(15), 75-88. doi: 10.5824/1309-1581.2014.2.005.x

Calp, M. H., Canal, M. R., & Güngören, V. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımı ve geliştirilen bir veritabanı programının kullanılabilirlik analizi. *Politeknik Dergisi*, *14*(4), 3003-309.

Çancı, M. & Erdal, M. (2003). *Lojistik yönetimi, freight forwarder el kitabı 1*,(3. Basım). İstanbul: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD).

Çeken, H., Ataeşoğlu, L., Dalgın, T. & Karadağ, L. (2008). Turizm talebine bağlı olarak uluslararası turizm hareketlerindeki gelişmeler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(26), 71-85.

Çekerol, G. S. & Yılmaz, N. (2014). Türkiye'de büyük ölçekli lojistik firmaların yapı ve işleyişlerine yönelik bir analiz. *Akademik Bakış Dergisi, 44,* 1-29.

Çekerol, G. S. (2013). *Lojistik Yönetimi*. (Ed. Timur, M.N.). (1. Basım). Eskişehir: T.C. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No. 2823.

Çevik, O. & Gülcan, B. (2011). Lojistik faaliyetlerin çevresel sürdürülebilirliği ve marco polo programı. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13*(20), 34-45.

Çoban, S. (2007). İç müşterilerin tatmini ve içsel pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi: Kayseri süpermarketlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,14,* 207-219.

Demir, C. & Çevirgen, A. (2006). *Turizm ve çevre yönetimi (sürdürülebilir gelişme yaklaşımı)*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demir, V. (2008). *Lojistik yönetim sisteminde maliyet hesaplanması*.(2. Basım) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Demirdöğen, O. & Küçük, O. (2011). *Üretim yönetimi*. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Demirkol, Ş., Fidan, F. & Pelit, E. (2004). Turizm sektöründeki bayan işgörenlerin karşılaştıkları sorunlar ve otel işletmelerinde bir uygulama. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(8), 71-88.

Demiroğlu, Ş. (2013). *Küresel lojistik köyleri ve bu kapsamda türkiye'de lojistik köyleri üzerine bölgesel bir inceleme.* Yayınlanmamış doktora tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Kütahya.

Deran, A., Aslan, S. & Köksal, A.G. (2014). *İşletmelerde lojistik maliyetlerin hesaplanması, maden işletmelerinde uygulama örneği.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Dewhurst, F., Spring, M. & Arkle, N. (2000) Environmental change and supply change management: A multi-case study exploration of the ımpact of y 2000. *Supply Chain Management: An International Journal*, *5*(5), 245-261.

Dilek, S. (2016). *Oyun teorisi eşliğinde sanayi ekonomisi (Endüstriyel ekonomi).* (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Dinçel, S. (2016). *Lojistik yönetimi ve girişimcilik*. (1. Basım). İstanbul: Hiperlik Yayınları.

Doğanay, H. (1998). *Türkiye ekonomik coğrafyası.* (2. Basım). Konya: Çizgi Kitapevi.

Doğubay, M. & Cevizkaya, G. Yiyecek-İçecek endüstrisi ve Yiyecek-İçecek Endüstrisindeki İşletmelerin Yönetsel Fonksiyonlarının Analizi, Murat Doğubay (Ed.) içinde *Turizm işletmelerinde yiyecek-içecek yönetimi,*(s. 13-31). Ankara: Grafiker Yayınları.

Dordevıc M. & Arsic, A. K. (2010, May). *Tourism Logistic System-Conceptual Considerations*", Paper presented at the *4th International Quality Conference*. Faculty of Mechanical Engineering, University of Kragujevac, Serbia.

Eralp, Z. (1983). *Genel turizm.* Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayını.

Erdal, M., Görçün, Ö.F., Görnüç, Ö. & Saygılı, M. S. (2010). *Entegre lojistik yönetimi.* (2. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Erdem, B., Gül, K. & Gül, M. (2013). Pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı ilişkisi: Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Business Research-Türk/İşletme Araştırmaları Dergisi, 5*(2), 77-112.

Erdoğan, N. (2007). *Lojistik maliyetlemesi ve lojistikte faaliyete dayalı maliyetleme***.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Eren, E., Alpkan, L. & Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(7), 201-224.

Eren, M. Ş. & Akyüz, B. (2014). Koçluk faaliyetlerinin işgörenlerin içsel motivasyonu ve yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(14), 167-182.

Ergün, Z. (2013). İçsel pazarlama uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi: Kamu-özel hastane karşılaştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 25*, 223-248.

Fawcett S. E. & Smith, R. S. (1993). Logistics measurement and performance for United States-Mexican operations under NAFTA", *Transportation Journal, 34*(3), 25-34.

Fawcett, S. E. & Cooper, M. B. (1998). Logistics performance measurement and customer success. *Industrial Marketing Management, 27*(4), 341-357.

Fındık, H. & Öztürk, E. (2016). *Lojistik işletmeciliği muhasebesi.* Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Fugate, B. S., Mentzer, J. T. &. Stank. T. P. (2010). Logistics performance: Efficiency, effectiveness, and differentiation. *Journal of Business Logistics*,*31*(1), 43-62.

Genç, R. (2010). Lojistik yönetiminde çevresel değişimler bağlamında stratejik uygulamalar. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19*, 598-614.

Genç, R. (2012). *Çağımızın mesleği lojistik ve tedarik zincirinin yönetiminin yöntem ve kavramları*. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Gimenez C. & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management, 25*(1), 20-38.

Gligor D. M. & Holcomb, M. C. (2012). Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: A systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal, 17*(4), 438-453.

Goh, M. & Pinaikul. P. (1998). Logistics management practices and development in Thailand. *Logistics Information Management, 11*(6), 359-369.

Gökalp, F. (2014), Lojistik hizmeti sağlayan işletmelerde mali performansı etkileyen performans ölçütlerinin belirlenmesi: Bir uygulama. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 9*(1), 211-231.

Gönel, G. (2007). *Deniz taşımacılığında lojistik sisteminin performans ölçümü ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.

Görçün, Ö. F. (2016). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi.* (3. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Görener, A. (2013). Tedarik zinciri stratejisi seçimi: Bulanık VIKOR yöntemiyle imalat sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5*(3), 47-67.

Gunasekaran, A. & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: A review of recent literature (1995-2004) for research and applications. *International Journal of Production Research, 45*(12), 2819-2840.

Gülbahar, O. (2009). 1990'lardan günümüze türkiye'de kitle turizminin gelişimi ve alternatif yönelimler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 151-177.

Gülen, K. G. (2005). Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının yaygınlaşması ve tedarikçi işletmelerde gelişim stratejileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 4*(8), 29-48.

Gülenç, İ.F. & Karagöz, B. (2008). E-lojistik ve Türkiye'de e-lojistik uygulamaları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15,* 73-91.

Gülsün, B., Yılmaz, O. & Aslan, B. (2015, April). *An example study of tourism logistics for tourıstıc places in Turkey* Paper presented at The 2015 International Academic Research Conference, Paris, France.

Gümüş, Y. (2009). Lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme karı ile olan ilişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi, 41,* 97-113.

Gümüş, Y. (2012). *Lojistik faaliyetler ve maliyetler.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Gümüşay Şahin, A. & Berberoğlu, N. (2011). Lojistik outsourcing karar süreci ve 3PL firma seçim kriterleri. *Online Academic Journal of Information Technology, 2*(5), 34-50. Doi: 10.5824/1309-1581.2011.4.003.x

Gündoğdu, H. (2015). *İşletmelerde lojistik süreçlerin işleyişi, süreçlerin iyileştirilmesi ve iyileştirme sonuçlarının etkileri, bandırma bor ve asit fabrikaları işletmesi örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürdal, S. (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi.* İstanbul: İTO Yayınları, No: 2006-14.

Güzel, D. (2013). İmalatçı KOBİ'lerin çeviklik açısından incelenmesi: Erzurum ili örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 183-197.

Harrison, A., & Van Hoek, R. I. (2008). *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*. (Third edition). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Hayes, R., Wheelwright S. C. & Clark, K. B. (1988). *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization.* New York: The Free Press. 3/04/2016 tarihinde https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=du_4MRtVzMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Dynamic+manufacturing:+creating+the+learning+organization sayfasından erişilmiştir.

Huang, C-J. & Huang, K-P. (2012). The logistics capabilities scale for logistics service providers", *Journal of Information and Optimization Sciences, 33*(1), 135-148.

Hugos, M. H. (2011). *Essentials of supply chain management.* (Second edition), NY: John Wiley & Sons.

Ivanovic, Z. (2013-November), *One approach to the development of models of logıstıcs o f tourıstıcs coastal regıons.* Paper presented at The 1st Logistics International Conference, Belgrade, Serbia.

İçöz, O., Var, T. & İlhan, İ. (2009). *Turizm planlaması ve politikası.* (2. Basım). Ankara: Turhan Kitabevi.

İleri, Y.Y. & Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, 13*(1-2), 13-28.

Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 3*(2), 61-75.

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. (5. Basım). Ankara: Asıl Yayın Dağıtım.

Kapkın, A. N. (2006). *Lojistik sistemin incelenmesi ve kaliteyle bağlantısı,* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karacan, S. & Kaya, M. (2011). *Lojistik faaliyetlerde maliyetleme.* (1. Basım). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Karadeniz, M. & Başaran, H. (2014). Lojistik işletmelerde kullanılan bilgi sistemlerinin müşterilerin hizmet algısı üzerine etkisinin araştırılması. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 12* (24), 239-273.

Karakaş, A., & Şahin, N. (2017). The relation between work family life conflict, job performance and job stress: A research on hotel employee. *Sosyoekonomi*, *25* (2), 51-69.

Karcıoğlu, R. & Temelli, F. (2014). Lojistik faaliyetler ve yönetimi: Erzurum'daki lojistik kargo firması çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*(2), 23-42.

Kayabaşı, A. & Özdemir, A. (2008), Üretim işletmelerinde lojistik yönetimi faaliyetlerinde performans yönetimine bakış: beklenti-fayda farkı analizi uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *22*(1), 195-206.

Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet gücü perspektifinde lojistik faaliyetlerde performans geliştirme.* (1. Basım). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerlendirme ve Çalışan Verimliliği*. (1. Basım). Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.

Kaynak, R. (2012). *Tedarik zinciri yönetimi. Erzurum: Atatürk* Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Kazancıoğlu, 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. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Keskin, H. (2014). *Lojistik-tedarik zinciri yönetimi (geçmişi, değişimi, bugünü, geleceği).* (5. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Keskin, H. (2015). *Lojistik el kitabı, küresel aktörlerin lojistik pratikleri*. (2. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Koban E. & Yıldırır Keser, H. (2015). *Dış ticarette lojistik.* (6. Basım).Ankara: Ekin Kitapevi Yayınları.

Kobu, B. (2014). *Üretim Yönetimi.* (17. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Kochadze, T., Dangadze, I. & Zaqareishvili, V. (2013). The role of logistics in the market for transportation and tourist services. *Machenes, Technologies, Materials, 4*, 1-3.

Koldemir B. & Kudu, E. (2015, Kasım). *Liman-Lojistik Merkez etkileşim süreci; Kocaeli örneği.* II. Ulusal Liman Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Konak, A. ve Ofluoğlu, G. (2013). İş sağlığı ve güvenliği ile yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin önemi ve analizi. *TSE Standart Ekonomik ve Teknik Dergi. 52*(609), 23-25.

Konuk, B. (2011). *Dağıtım lojistiği performansının firma performansına etkisi,* Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kordel, Z. (2008). Logıstıcs in tourısm and recreatıon. *GeoJournal of Tourism and Geosites, 2*(2), 137-139.

Korkmaz, O. (2012). Türkiye'de gemi taşımacılığının bazı ekonomik göstergelere etkisi. *Business and Economics Research Journal, 3*(2), 97-109.

Korosteleva, E. (2013). *Turizm lojistiğinde ulaştırma sisteminin performans analizi: Rusya federasyonu'ndan Türkiye Cumhuriyeti'ne gelen turistler üzerine bir çalışma.* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Kotler, P. (2000). *Marketing management*. (Millennium Edition). New York: Prentice Hall.

Kozak, N., Akoğlan Kozak M. & Kozak, M. (2012). *Genel turizm (ilkeler-kavramlar)*. (12. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Krauth, E., Moonen, H Popova, V. & Schut, M. (2005, June) *Performance indicators in logistics service provision and warehouse management– A literature review and framework.* Papaer presented at The Euroma International Conference, Budapest, Hungary.

Kuswantoro, F., Rosli, M. M., Abdul, R. & Ghorbani, H. (2012). Impact of distribution channel innovation on the performance of small and medium enterprises. *International Business and Management, 5*(1), 52-61.

Küçük, O. & Kocaman, G. (2014). Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisi: Bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies, 29,* 37-52.

Küçük, O. (2011). *Stratejik işletme bilgisi ve yönetimi.* (2. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Küçük, O. (2012a). *Uluslararası lojistik*. (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçük, O. (2012b). *Kalite kontrol ve güvence sistemleri.* (4. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçük, O. (2012c). *Toplam kalite yönetimi.* (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçük, O.(2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (1. Basım). Ankara: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H. İ. & Küçük, N. (2015). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies, 34*, 53-67.

Küçük, O. (2014). *Lojistik ilkeleri ve yönetimi.* (3. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Lambert, D. M. & Stock, J. R. (2011). *Strategic logistics management.* (Fourth Edition), Boston: Richard Irwin Press, USA.

Lambert, D. M., Stock J. R. & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin. 15/03/2015 tarihinde

https://tr.scribd.com/document/329379183/Fundamentals-of-Logistics-Management-pdf sayfasından erişilmiştir.

Leimbach, M. (2003). Redefining employee satisfaction, business performance, employee fulfilment and leadership practises. 20 Mayıs 2017 tarihinde http://www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/l/employee-satisfaction. sayfasından erişilmiştir.

Liang, H. C.,Corbitt, B. & Peszynski, K. (2008-June). *Impacts of logistics service performance through IT on overall tourist satisfaction and loyalty*. Paper presented at the ECIS 2008 proceedings, Ireland.

Long, D. (2016). *Uluslararası lojistik*. (Çev: M. Tanyaş ve M. Düzgün). (2. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Lu, C-S. & Yang, C - C. (2010). Logistics service capabilities and firm performance of international distribution center operators. *The Service Industries Journal, 30*, 281-298.

Mangan, J. & Christopher, M. (2005). Management development and the supply chain manager of the future. *The International Journal of Logistics Management, 16*(2), 178-191.

Martínez Sánchez, A., & Pérez Pérez, M. (2005). Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, *25*(7), 681-700.

McCarter, M. W., Fawcett, S. E. & Magnan. G. M. (2005). The effect of people on the supply chain world: Some overlooked issues. *Human Systems Management*, *24*(3), 197-208.

McIntyre, K., Smith, H. A., Henham, A. & Pretlove, J. (1998). Logistics performance measurement and greening supply chains: Diverging mindsets. *The International Journal of Logistics Management, 9*(1), 57-68.

MEGEP-Mesleki Eğitim Güçlendirme Projesi (2017) Konaklama ve Seyahat Hizmetleri/Seyahat Acentacılığı, 01 Mart 2017 tarihinde, http://megep.meb.gov.tr/, sayfasından erişilmiştir.

Millen R. & Maggard, M. (1997). The change in quality practices in logistics: 1995 versus 1991. *Total Quality Management*, *8*(4), 173-179.

Morash, E. A. (2001). Supply chain strategies, capabilities and performance. *Transportation Journal, 41*(1), 37-54.

Mrnjavac, E. & Ivanovic, S. (2007). Logistics and logistics processes in a tourism destinatıon. *Tourism and Hostpıtalıty Management*, *13*(3), 531-546.

Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama ilkeleri.* (19.basım). İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Muhcina, S. Popovici, V. (2008). Logistics and supply chain management in tourism. *The Amfiteatru Economic Journal*, *10* (24), 122-132.

Murphy, P. R. & Knemeyer, A. M. (2016). *Güncel lojistik*, (Çev. Edt. F. Yercan ve Ş. Demiroğlu). Ankara: Nobel Yayıncılık,

Naktiyok A. & Küçük, O. (2003). İş gören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, iş gören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkileri: Ampirik bir değerlendirme." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *17*(1-2), 225-243.

Naktiyok A. & Küçük, O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *21,* 43-65.

Nebol, E. (2016). *Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Nebol, E., Uslu, T. & Uzel, E. (2015). *Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi*. (4. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Odoom, C.K. (2012). *Logistics and Supply Chain Management in The Hotel Industry: Impact on Hotel Performance in Service Delivery.* UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones, University of Nevada, Las Vegas, 2012.

Olalı, H. (1992). *Meslek liseleri için turizm.* (6. Basım). İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Onay, M. & Kara, H. S. (2009). Lojistik dış kaynaklama uygulamalarının örgüt performansı üzerine etkileri. *Ege Akademik Bakış*, *9*(2), 593-622.

Orhan, O. Z. (2014). *Dünyada ve Türkiye'de lojistik sektörünün gelişimi*, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.

Oriade, A. & Cameron, H. (2016). Logistics and Supply Chain Management in Travel Operations." P. Robinson, P. Fallon, H. Cameron and J. Crotts (Eds.). *Operations Management in The Travel Industry*, (p.1-20) Baston: CABI, USA.

Öz, M. (2011). Lojistikte yeni yaklaşımlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(1), 141-155.

Özcan, S. (2008). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde lojistik yönetiminin önemi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *5*(10), 275-300.

Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* (1.Basım). Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, A.İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23,* 87-96.

Özdener, H. H. (2010). *Lojistikte toplam kalite yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Özdoğan, O.N. (2007). Turizmde konaklama ve yiyecek-içecek endüstrisi, Orhan İçöz (Ed.) içinde, *Genel turizm-Turizmde temel kavramlar ve ilkeler*. (s. 39-51). Ankara: Turhan Kitabevi.

Pekerşen, Y. (2015). Seyahat acentacılığı, Yasin Keleş (Ed.) içinde, *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü,* (s. 87-101). Ankara: Grafiker Yayınları.

Perçin S. & Çakır S. (2013). Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Lojistik Firmalarında Performans Ölçümü. *Ege Akademik Bakış*, *13*(4), 449-459.

Phukan H. (2014). A study on tourism logistics in the spiritual sites of Haridwar and Rishikesh in uttarakhand, *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, 4*(9), 65-170.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic management journal*, *16*(1), 15-37.

Rantasila K. & Ojala, L.(2012) *Measurement of National-Level Logistics Costs and Performance*. International Transport Forum Discussion, Paper Number - *4*.

Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2014). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. (Fifth Edition). London: Kogan Page.

Russell S. H. (2000). Growing world of logistics. *Air Force Journal of Logistics, 24(4),* 12-17.

Sarı, K. & Güngör, C. (2010). Tedarikçi yönetimli envanter yaklaşımının tedarik zinciri performansına etkileri. *İTÜ dergisi, 6*(2), 29-40.

Saura, I. G., Francés, D. S., Contrí, G. B. & Blasco, M. F. (2008). Logistics service quality: A new way to loyalty. *Industrial Management & Data Systems*, *108*(5), 650-668.

Savaş, H. & Kılıç, İ. (2013). Yalın lojistik açısından konaklama işletmelerinin tedarik zinciri yapısı ve karşılaştırmalı bir maliyet analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(1), 191-222.

Selçuk, G.N. (2011). *Turizm ekonomisi*. (1. Basım). İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Serçeoğlu, N. (2016). Otel İşletmelerinde Satın Alma, Tesellüm ve Depolama İşlemleri, Abdullah Karaman (Ed.) içinde, *Otel İşletmeciliği,* (s.116-141). Konya: Eğitim Yayınevi.

Sezen, B., Yılmaz, C. & Gezgin, G. (2002). Lojistik işlevinin pazarlama ve üretim birimleri arasındaki bağlayıcı rolü, işletme performansı üzerindeki etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(2), 133-146.

Sezgin, M. (2015). Turizm kavramı ve kapsamı, Zeynep Aslan (Ed.) içinde, *Genel turizm,* (s. 15-30). Ankara: Grafiker Yayınları.

Shang, K. C., & Marlow, P. B. (2005). Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 41*(3), 217-234.

Shukla, N, Choudhary, A.K., Prakash, P.K.S., Fernandes, K.J. & Tiwari, M.K. (2013). Algorithm portfolios for logistics optimization considering stochastic demands and mobility allowance. *International Journal of Production Economics, 141*(1), 146-166.

Sigala, M. (2008). A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: The case of TUI.” *Journal of Cleaner Production, 16*(15), 589-1599.

Smith, S. LJ. (2014). *Tourism analysis: A handbook*. Newyork: Routledge, USA.

Sohal, A. S., Millen, R., Maggard, M., & Moss, S. (1999). Quality in logistics: A comparison of practices between Australian and North American/European firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *29*(4), 267-280.

Song, H., & Wang, L. (2009). The status and development of logistics cost management: Evidence from Mainland China. *Benchmarking: An International Journal, 16*(5), 657-670.

Suvacı, B. & Tonus, H. Z. (2015). Lojistik faaliyetler üzerinde etkili olan lojistik kaynakların belirlenmesi: Zincir ve grup otel işletmeleri örneği. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(6), 16-39.

Suvacı, B. (2013). *Lojistik kaynakların lojistik faaliyetler üzerinde etkisi: Zincir ve grup otel işletmelerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Swafford, P. M., Ghosh, S. Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT ıntegration and flexibility. *International Journal of Production Economics, 116*(2), 288-297.

Şahin, L., Bacak, B. & Güler, M. (2015). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında temel dinamikler: dışsal faktörlerin çalışanların memnuniyet algıları üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17*(2), 28-44.

Şen, E. & Bolat, M. (2015). İşletmelerde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve firma performansı üzerine etkisi: İstanbul Avrupa yakası lojistik

işletmeleri üzerine bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 14*(27), 149-172.

Şen, İ. K. (2014). Lojistik faaliyetlerin yönetimi ve maliyetleme yaklaşımları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*(1), 83-106.

Şengel, S. (2012), *Lojistik işletmelerde performans değerlendirmede lojistik raşyoların önemi ve bir araştırma.* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Tesisleri, 5 mayıs 2015 tarihinde http://yigm.kulturturizm.gov.tr/,sayfasından erişilmiştir.

Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literatüre. *European Journal of Purchasing&Supply Chain Management, 7*(1), 39-49.

Tanyaş, M. (2009). *Kümeler için tedarik zinciri yönetimi kılavuzu.* T.C Ekonomi Bakanlığı Supply Chain Decarbonization Report World Economic Forum.

Tanyaş, M. (2014). *İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu,* İstanbul: MÜSİAD Araştırma Raporları.

Taşkın, Ç. & Emel, G. G (2009). *İşletme lojistiği-rotalama sayısal modeller ve çözümlü örnekler.* (1. Basım). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Taşkın, E. & Durmaz, Y. (2012). *Lojistik faaliyetler (Hizmet kalitesi ve Müşteri değeri).* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

TDK Büyük Türkçe Sözlük, (t.y.), Lojistik, 12 Ekim 2015 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/, sayfasından erişilmiştir.

Tek, Ö. B. & Karaduman, İ. (2012). *Tedarik zinciri bakış açısıyla lojistik yönetimi: küresel yönetimsel yaklaşım Türkiye uygulamaları. (1. Basım).* İzmir: İhlas Gazetecilik.

Thai, V. V. (2013). Logistics service quality: Conceptual model and empirical evidence. *International Journal of Logistics Research and Applications, 16*(2), 114-131.

Tokay, S. H., Deran, A. & Arslan, S. (2011). Lojistik maliyet yönetiminde izlenebilecek stratejiler ve muhasebe eğitiminden beklentiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29*, 225-244.

Topoyan, M. (2011). Tedarik zinciri esnekliğine yönelik bütünleşik bir ölçüm modeli. *Ege Akademik Bakış, 11*(4), 511-523.

Tunç Husseın, A. & Saç, F. (2008). *Genel turizm-gelişimi ve geleceği*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), A Grubu seyahat acenteleri, 5 Mayıs 2015 tarihinde, http://www.tursab.org.tr/tr, sayfasından erişilmiştir.

Uluslararası Nakliye Acenteleri Birliği Federasyonu, FIATA, 12 Ekim 2015 tarihinde, www.fiata.com sayfasından erişilmiştir.

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği , UTİKAD, 12 Ekim 2015 tarihinde, http://www.utikad.org.tr, sayfasından erişilmiştir.

Ural, A. & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi.* (3. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Ustasüleyman T. (2008). Çevikliğin işletme performansına etkisine yönelik yapısal bir model önerisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(2), 1-18.

Ünlüönen, K., Tayfun, A. & Kılıçlar, A. (2011). *Turizm ekonomisi*. (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Üstüner, M. & Özçelik, E. (2012). Çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatminindeki tutumsal farklılıkların bir lojistik işletmesinde uygulama örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *28,* 225-235.

Wouters, M. & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society, 33*(4), 488-516.

Yanardağ, M. Ö. & Avcı, M. (2012). Turizm sektöründe istihdam sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum ilçeleri üzerine ampirik bir inceleme. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 3*(2), 39-62.

Yardımcıoğlu, M., Kocamaz, H. & Özer, Ö. (2012, Ekim). *Lojistik yönetiminde taşıma sistemleri ve maliyetleme yöntemleri.* II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.Kahramanmaraş.

Yarmalı, Ö. (2012). *Lojistikte pazarlama.* (1. Basım). İstanbul. Nobel yayıncılık.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. "*İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. *8*(2), 196-211.

Yeşiltaş, M. (2015). Turizm işletmelerinde performans değerlendirme, Elbeyi Pelit (Ed.). içinde, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi,* (s. 327-343). Ankara: Grafiker Yayınları.

Yıldız, S. E. (2016). PDL Yaklaşımının Milli Savunma Sanayinde Uygulanabilirliği. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2*(2), 178-192.

Yılmaz, B. S. & Yılmaz, Ö. D. (2005). Terörizm ve terörizmin hedefi olarak turizm endüstrisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(13), 39-58.

Yılmaz, E. (2015). *İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.

Yılmaz, Ö. D. (2007). Turizm sektörünün tanımı, yapısı ve özellikleri, Orhan İçöz (Ed.) içinde, *Genel turizm-turizmde temel kavramlar ve ilkeler*, (s. 1-19). Ankara: Turhan Kitabevi.

Yildiz, M. S., Bilgin, Y., & Yazgan, H. I. (2013). İşletmeleri lojistik faaliyetlerde yatırıma yönelten faktörlerin incelenmesi: Çınar boru profil sanayi ve ticaret A.Ş. örnegi. *Business and Economics Research Journal, 4*(4), 79-105.

Yildiz, O., Dağdeviren, M. & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23*(1), 239-248.

Yorulmaz, M., & Birgün, S. (2016). Deniz Ulaştırma lojistiği hizmet yetenekleri ile firma performansı arasındaki nedensel ilşkilerin belirlenmesi. *Journal of Transportation and Logistics, 1*(1), 59-82.

Yüksel, H. (2002). Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemlerinin önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(3), 123-143.

Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1,* 1-36.

Zhang, Q., Vonderembse, M. A. & Lim. J-S. (2003). Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management, 21*(2), 173-191.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Ek 1. Anket Formu

Bu anket uygulaması bilimsel bir araştırma için hazırlanmış olup, siz değerli katılımcıların "*Turizm İşletmelerindeki Lojistik Faaliyetleri ve Uygulamaları"*na yönelik görüşlerini belirleme amacı taşımaktadır. Bu çalışmada toplanan veriler şahıs isimlerine yer verilmeden, sadece istatistikî bilgiler olarak kullanılacaktır. Anketi titizlikle doldurarak bu çalışmada bize yardımcı olduğunuz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK – Arş. Gör. Gülşen KOCAMAN
Kastamonu Üniversitesi Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi

I. BÖLÜM

1. Lütfen Cinsiyetinizi Belirtiniz.
( ) Erkek
( ) Kadın

2. Lütfen Yaşınızı Belirtiniz
( ) 20 yaş ve altı
( ) 21 - 30
( ) 31 - 40
( ) 41 - 50
( ) 51 yaş ve üstü

3. Öğrenim Durumunuzu Belirtiniz.
( ) İlköğretim
( ) Ortaöğretim
( ) Lisans
( ) Lisansüstü

4. Çalışma Sürenizi Belirtiniz.

---

5. Çalıştığınız Turizm İşletmesini Belirtiniz. (Yıldız, Sınıf, Grup)
----

6. İşletmenizde lojistik hizmetlerinden hangisi/hangilerini gerçekleştiriyorsunuz
( ) Talep Tahmini
( ) Envanter Yönetimi
( ) Müşteri hizmetleri
( ) Sipariş isleme
( ) Ulaştırma
( ) Üretim Planlaması
( ) Ambalajlama
( ) Malzeme taşıma ve kontrolü
( ) Depolama
( ) Satın Alma

7. İşletmenin Faaliyet Yılı

---

8. İşletmenizde lojistik faaliyetlerden sorumlu personel sayısı .....

	II. BÖLÜM
KALİTE	**İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler;** müşterilere mal ve hizmeti zamanında sunmamızı sağlamaktadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada diğer birimleri desteklemektedir.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler çalışma talimatlarına ve kalite prosedürlerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler taşıma ve teslimat hasarlarını, sipariş devri, stoksuzluk, envanter bilgilerinin hataları vb. sorunların yaşanmasını önlemektedir.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler ve bu faaliyetlerden sorumlu personel güvenilirdir.
ESNEKLİK	**İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler**, müşterilerin özel ya da rutin olmayan isteklerini karşılamada etkilidir.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler, beklenmedik olaylar karşılama yeteneğine sahiptir
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler esnek işlem/operasyonların/üretimin yerine getirilmesini sağlamaktadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler, esnek çalışma usul ve sistemlerini desteklemektedir.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler, talepler doğrultusunda mal ve hizmet üretimi programlarına uygundur.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetlerden sorumlu personeller lojistik konusunda deneyimli ve bilgilidir.
ZAMAN	**İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler** sayesinde sunulan mal ve hizmetler tam zamanında oluşturulur.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler sayesinde sunulan mal ve hizmetin müşteriye ulaşma süresi kısadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler sayesinde müşteri ihtiyaçları kısa zamanda belirlenir ve işletmeye uyarlanır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetlerimizde koordinasyon (mal tedariki, depolanması, nakliyesi gibi işlemlerin uyumlu olarak gerçekleştirilmesi) vardır
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetlerde karşılaşılan problemler en kısa sürede çözebilmektedir
MALİYET	**İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetlerde** maliyet yönetimi işletmenin etkinliğini artmaktadır
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler, işletmenin maliyet unsurlarını planlamada etkinlik ve stratejik yaklaşımı sağlanmaktadır
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler teslim ve satın almada zaman problemlerini azaltmaktadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler işletmelerin teknolojik yatırımlarının ve alt yapı unsurlarının hızlı gelişimini sağlamaktadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler, satın alma ve satış talebinin tahmininde isabet kaydetme oranı artırmaktadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler satın almada ve teslimatta sistem ve düzen oluşumunu sağlar.
ÇEVİKLİK	**İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler** üretimde hacim esneklik hızını artırmaktadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler yeni teknolojiye hızlı uyumu ve gelişimi sağlamaktadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler yeni ürünle pazarda hızlı hareket etme yeteneği sağlamaktadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler düşük maliyet sağlamaktadır.
	işletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler ürün ve hizmet model/konfügürasyon esnekliği sağlamaktadır.

İŞLETME PERFORMANSI	İşletmemizin tedarikçileri memnun etme düzeyi yüksektir.
	İşletmemizin yeni ürün/hizmet geliştirme başarısına sahiptir.
	İşletmemizin müşteri memnuniyeti yüksektir.
	İşletmemizin itibarı ve imajı yüksektir.
	İşletmemizin ortalama doluluk oranı yüksektir.
	İşletmemizin pazar payı yüksektir.
	İşletmemizin yeni ürün hizmet kalitesi yüksektir.
	İşletmemizin verimliliği yüksektir.
	İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi yüksektir.
	İşletmemizin satışları yüksektir.
	İşletmemizin kârlılığı yüksektir.
İŞGÖREN MEMNUNİYETİ	**İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler** yerine getirilirken çalışanlara ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmektedir.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetler yerine getirilirken çalışanların düşünceleri dikkate alınmaktadır.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetlerde personele uygun yetki ve sorumluluk hakkı verilmektedir.
	İşletmemizde uygulanan lojistik faaliyetlerde karşılaştıkları problemde yönetimce destek verilmektedir
	İşletmenizde **uygulanan lojistik faaliyetler**de çalışanların (iş görenlerin) iş memnuniyeti düzeyi yüksektir.
İŞGÖREN PERFORMANSI	Bilgisini ve deneyimini işinde kullanma becerisi ve başarısına sahiptir.
	Yaptığı işi düzenli ve dikkatli yapar
	Yaptığı işte Müşteri/kalite odaklı çalışır.
	Birden fazla operasyonda çalışır.
	İşiyle ilgili yazılı ve sözlü olarak öneri geliştirme ve sunma yeteneğine sahiptir.
	Zamanı etkin kullanma yeteneğine sahiptir.
	İş ile ilgili Bilgilerini güncelleme, araştırma, yenilikleri izleme yeteneğine sahiptir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı	Gülşen KOCAMAN
Doğum Yeri	Erzurum
Doğum Tarihi	28.03.1987
Yabancı Dili	İngilizce
E-Posta Adresi	gkocaman@agri.edu.tr

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi	Nevşehir Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Konaklama İşletmeciliği Eğitimi Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	1) Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, 2013. 2) Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, 2017

Mesleki Deneyimi

Stajlar	Kuşkay Turizm Seyahat Acentesi, 2009-2010
Çalıştığı Kurumlar	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu (Araştırma Görevlisi) 2012-….

Yayınlar

KÜÇÜK O. ve KOCAMAN G. (2014). Müşteri yönlülük inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisi bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies* (JASSS), (29), 37-52.

SAĞLIK E. ve KOCAMAN G. (2014). Kayak merkezlerinde turistlerin hizmet kalite algısının belirlenmesi Palandöken Kayak Merkezinde bir uygulama. *Atatürk İletişim Fakültesi Dergisi*, 6, 67-88.

KÜÇÜK O. ve KOCAMAN G. (2015). Yöneticilerin emir veya talimat biçimiyle çalışanların görevlerini gerçekleştirme düzeyi ilişkisi bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,* 4(2), 349-366.

KÜÇÜK O. ve KOCAMAN G. (2016). Lojistik hizmet performansının işletme performansı üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *16. Üretim Araştırmaları Sempozyumu* (Tam Metin Bildiri/)

KÜÇÜK O., ŞEN H. İ. ve KOCAMAN G. (2016). Sipariş edilen araçların talep merkezlerine dağıtım optimizasyonu. *5. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi* (Tam Metin Bildiri/).

BAŞAR B.,BAŞAR F. ve KOCAMAN G. (2016). Ağrı İli Kültürel Miras Değeri İshak Paşa Sarayı. *I. Ulusal Alternatif Turizm Kongresi* (Poster/).

BAŞAR F., KOCAMAN G. ve KÖKSAL Y. (2016). Ekolojik Çiftliklerin Alternatif Turizm Açısından Değerlendirilmesi ERZURUM İli Örneği. *I. Ulusal Alternatif Turizm Kongresi* (Tam Metin Bildiri/).

BAŞAR F., KOCAMAN G., KARAMAN A. ve SAĞLIK E. (2016). Gastronomi turizmi çerçevesinde Erzurum yöresel mutfağının incelenmesi. I. Ulusal Alternatif Turizm Kongresi (Tam Metin Bildiri/).