

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICI FİRMA İLE KURULAN İŞBİRLİĞİ
İLİŞKİSİNİN ANALİZİ VE FİRMANIN PAZARLAMA
PERFORMANSINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Kanat UYSAL**

Anabilim Dalı : İşletme Mühendisliği

Programı : İşletme Mühendisliği

HAZİRAN 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICI FİRMA İLE KURULAN İŞBİRLİĞİ
İLİŞKİSİNİN ANALİZİ VE FİRMANIN PAZARLAMA
PERFORMANSINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Kanat UYSAL
(507061016)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04 Mayıs 2009

Tezin Savunulduğu Tarih : 01 Haziran 2009

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Şebnem BURNAZ (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ (İTÜ)
Öğr. Gör. Dr. Halefşan SÜMEN (İTÜ)**

HAZİRAN 2009

Destegiyle ve sevgisiyle her zaman yanımda olan Ailem'e,

ÖNSÖZ

‘Pazarlama’ ile ‘Tedarik zinciri ve lojistik’ disiplinleri arasında bir ilişki yok gibi gözükse de bu iki disiplinin de kesiştiği noktaların olduğunu söylemek mümkündür. Bu ortak noktaların araştırılmasıyla başlayan tez süreci, ilişkisel pazarlama ve lojistik kavramlarının bütünleşmesine dayanan bir araştırma konusunun bulunması ile yerini detaylı yazın araştırmalarına bırakmıştır.

Öncelikle ilişkisel pazarlama ve tedarik zinciri/lojistik kavramlarının birbirinden bağımsız olarak irdelendiği çalışmanın ana konusunu ise ilişkisel pazarlama çerçevesinde, lojistik hizmet veren işletmeler ile lojistik faaliyetlerini devrederek lojistik hizmet satın alan işletmeler arasındaki işbirliği ilişkilerinin analizi oluşturmaktadır. Bu konu ile ilgili yazın taramaları ve sektör uzmanları ile yapılan görüşmelerin ardından araştırma konusuna farklı bir boyut getirmeyi amaçlayan bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modelin ve ilişki hipotezlerinin sayısal olarak ölçüldüğü çalışmanın analizi aşamasında elde edilen bulgularla, önerilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği sorgulanarak araştırma modelinin geçerliliği test edilmiştir.

Yüksek lisans tezimi hazırlamaya başladığım ilk andan tamamladığım son ana kadar bilgisiyle bana yol gösteren ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Sayın Şebnem Burnaz’a, istatistik analizler konusunda destek veren hocam Ar. Gör. Gonca Ulubaşoğlu’na, çalışmanın veri toplama aşamasında bana destek veren herkese, tüm yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen ve yarattığı bilimsel platform sayesinde ülkemizin gelişmesine katkıda bulunan TÜBİTAK’a ve son olarak beni hiçbir zaman yalnız bırakmayarak çalışmam süresince destek olan aileme çok teşekkür ederim.

Mayıs 2009

Kanat Uysal

(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	1
1.2 Literatür Özeti	1
1.3 Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	3
1.4 Tezin Bölümleri.....	4
2. İLİŞKİSEL PAZARLAMA	5
2.1 İlişkisel Pazarlama Kavramı.....	5
2.1.1 İlişkisel pazarlamanın doğuşu	5
2.1.2 İlişkisel pazarlamanın tanımı	8
2.1.3 İlişkisel pazarlamanın önemi ve faydaları	10
2.2 Müşteri Boyutu (Müşteri İlişkileri Yönetimi)	12
2.2.1 Müşteri ilişkileri yönetiminin tanımı	12
2.2.2 Müşteri ilişkileri yönetiminin unsurları	14
2.2.3 Müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları ve faydaları	16
2.3 Ortak Boyutu (Ortak İlişkileri Yönetimi).....	18
2.3.1 Ortak ilişkileri yönetiminin tanımı.....	18
2.3.2 Departmanlar arası ortaklık ilişkisi	19
2.3.3 Firmalar arası ortaklık ilişkisi	20
3. TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ	25
3.1 Tedarik Zinciri Yönetimi	25
3.1.1 Tedarik zinciri yönetiminin tanımı	25
3.1.2 Tedarik zinciri yönetiminin önemi ve avantajları	29
3.1.2.1 Maliyet	30
3.1.2.2 Kalite	31
3.1.2.3 Hız	31
3.1.2.4 Verimlilik	32
3.2 Lojistik Yönetimi	32
3.2.1 Lojistiğin tanımı ve önemi	33
3.2.2 Lojistik faaliyetler	35
3.2.2.1 Nakliye	36
3.2.2.2 Depolama	36
3.2.2.3 Stok yönetimi	37
3.2.2.4 Satın alma	38

3.2.2.5 Malzeme elleçleme	39
3.2.2.6 Paketleme	39
3.2.2.7 Talep tahmini	39
3.2.2.8 Üretim planlama	40
3.2.2.9 Müşteri hizmeti	40
3.2.2.10 Diğer faaliyetler	40
3.2.3 Lojistikte dış kaynak kullanımı	40
3.2.3.1 Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının tanımı	41
3.2.3.2 Dış kaynak kullanımına gereksinim nedenleri	42
3.2.3.3 Dış kaynak kullanımının avantajları	43
3.2.3.4 3PL seçim kriterleri	45
3.2.3.5 4PL hizmetleri	46
3.3 Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Yönetimi İlişkisi	48
3.4 Tedarik Zinciri ve Lojistik ile Pazarlama Yönetimi Arasındaki İlişki	51
4. TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA	53
4.1 Tedarik Zinciri Yönetiminde Müşterinin Yeri	53
4.2 Tedarik Zincirindeki Firmalar Arası İşbirliği İlişkileri	56
4.2.1 Tedarik zincirindeki firmalar arası işbirliği	57
4.2.2 İşbirliğinin öncül ve sonuç unsurları	62
4.2.2.1 Bilgi paylaşımı-işbirliği	63
4.2.2.2 Güven-işbirliği	66
4.2.2.3 Bağlılık-işbirliği	70
4.2.2.4 İşbirliği-pazara cevap verebilirlik	74
4.2.3 Güvenin öncül unsurları	79
4.2.3.1 Kurumsal ün-güven	80
4.2.3.2 Deneyim-güven	82
4.2.3.3 İlişkinin süresi-güven	83
4.2.3.4 Bilgi paylaşımı-güven	84
5. SAHA ÇALIŞMASI	89
5.1 Türkiye’de Lojistik Sektörü	89
5.2 Araştırmanın Amacı ve Konusu	90
5.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri	91
5.4 Araştırma Metodolojisi	93
5.4.1 Veri toplama yöntemi	93
5.4.2 Araştırmanın örnekleme	95
5.4.3 Araştırmanın kısıtları	95
5.5 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	96
5.5.1 Araştırma profili	97
5.5.2 Hipotezlerin test edilmesi	103
5.5.2.1 Faktör analizi	103
5.5.2.2 Güvenilirlik analizi	106
5.5.2.3 Regresyon analizi	112
5.5.3 Tanımlayıcı istatistikler	124
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	127
6.1 Çalışmaya Temel Olan Araştırma Konusu	127
6.2 Araştırma Modelinin Değerlendirilmesi	129
6.3 Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	135
6.4 Firmalar İçin Öneriler	136

KAYNAKLAR	139
EKLER.....	149

KISALTMALAR

3PL	: 3. Parti Lojistik
4PL	: 4. Parti Lojistik
ABM	: Allied Building Materials
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMA	: Amerikan Pazarlama Birliği
APICS	: Advancing Productivity, Innovation and Competitive Success
B2B	: Business to Business
B2C	: Business to Customers
CIM	: Chartered Institute of Marketing
CSCMP	: The Council of Supply Chain Management Professionals
EDI	: Electronic Data Interchange
GSCF	: Global Supply Chain Forum
JIT	: Just-In-Time
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
MRP	: Materials Resource Planning
SOLE	: The International Society of Logistics
TİY	: Tedarikçi İlişkileri Yönetimi
TLSA	: Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
UPS	: United Parcel Service
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Geleneksel pazarlama – İlişkisel pazarlama.....	8
Çizelge 5.1 : Araştırma modeline yönelik değişken çizelgesi.	93
Çizelge 5.2 : Lojistik faaliyetlerin karşılanma tipi.	97
Çizelge 5.3 : Lojistik firmaları ile çalışma şekli.	97
Çizelge 5.4 : Karayolu taşımacılık.....	98
Çizelge 5.5 : Denizyolu taşımacılık.....	98
Çizelge 5.6 : Havayolu taşımacılık.....	98
Çizelge 5.7 : Kombine taşımacılık.....	98
Çizelge 5.8 : Demiryolu taşımacılık.	98
Çizelge 5.9 : Depolama.....	99
Çizelge 5.10 : Gümrükleme.....	99
Çizelge 5.11 : Katma değerli hizmetler.	99
Çizelge 5.12 : Liman işletmeciliği.	99
Çizelge 5.13 : Sektörel dağılım.	100
Çizelge 5.14 : Lojistik maliyetlerin payı.	100
Çizelge 5.15 : Firma çalışan sayısı.	101
Çizelge 5.16 : Firmada çalışılan süre.....	101
Çizelge 5.17 : Sektörde çalışılan süre.....	102
Çizelge 5.18 : Katılımcıların unvanları.	102
Çizelge 5.19 : KMO ve Bartlett testleri.	105
Çizelge 5.20 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (ün).....	107
Çizelge 5.21 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (ün).....	108
Çizelge 5.22 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (güven).....	108
Çizelge 5.23 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (bilgi paylaşımı).....	109
Çizelge 5.24 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (bağlılık).	109
Çizelge 5.25 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (işbirliği).	110
Çizelge 5.26 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (pazara cevap verebilirlik).	110
Çizelge 5.27 : KMO ve Bartlett testleri.	111
Çizelge 5.28 : Model özeti (H ₁ , H ₂ , H ₃ , H ₄).	113
Çizelge 5.29 : Anova (H ₁ , H ₂ , H ₃ , H ₄).....	114
Çizelge 5.30 : Katsayılar (H ₁ , H ₂ , H ₃ , H ₄).....	115
Çizelge 5.31 : Model özeti (H ₅).....	116
Çizelge 5.32 : Anova (H ₅).	116
Çizelge 5.33 : Katsayılar (H ₅).....	117
Çizelge 5.34 : Model özeti (H ₆).....	118
Çizelge 5.35 : Anova (H ₆).	118
Çizelge 5.36 : Katsayılar (H ₆).....	119
Çizelge 5.37 : Model özeti (H ₇ , H ₈ , H ₉).....	120
Çizelge 5.38 : Anova (H ₇ , H ₈ , H ₉).	120
Çizelge 5.39 : Katsayılar (H ₇ , H ₈ , H ₉).....	121
Çizelge 5.40 : Model özeti (H ₁₀).....	122

Çizelge 5.41 : Anova (H_{10}).	122
Çizelge 5.42 : Katsayılar (H_{10}).	123
Çizelge A.1 : Değişkenlerin varyansı açıklama yüzdesi.....	160
Çizelge A.2 : Açıklanan toplam varyans.	162
Çizelge A.3 : Döndürülmüş bileşenler matrisi.....	164
Çizelge A.4 : Değişkenlerin varyansı açıklama yüzdesi.....	166
Çizelge A.5 : Açıklanan toplam varyans.	168
Çizelge A.6 : Döndürülmüş bileşenler matrisi.....	170

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1 : Önerilen araştırma modeli	3
Şekil 3.1 : Tedarik zinciri yapısı	26
Şekil 3.2 : Tedarik zincirindeki akış tipleri	29
Şekil 3.3 : Lojistiğin süreçleri	34
Şekil 3.4 : 3PL'nin konumu	42
Şekil 3.5 : Lojistik evrimi	48
Şekil 3.6 : Lojistik bütünleşme	49
Şekil 3.7 : Tedarik zinciri bütünleşmesi	50
Şekil 3.8 : Tedarik zinciri ile lojistik arasındaki ilişki	50
Şekil 4.1 : Müşteriye aktarılan değer belirleyicileri	54
Şekil 4.2 : Kannan ve Tan'ın (2006) önerdiği araştırma modeli	59
Şekil 4.3 : Heikkilä'nin (2002) önerdiği araştırma modeli	62
Şekil 4.4 : Myhr ve Spekman'ın (2005) önerdiği araştırma modeli	65
Şekil 4.5 : Kwon ve Suh'un (2005) önerdiği araştırma modeli	73
Şekil 4.6 : Doney ve diğ.'in (2007) önerdiği araştırma modeli	73
Şekil 4.7 : Tian ve diğ.'in (2008) önerdiği araştırma modeli	74
Şekil 4.8 : Martin ve Grbac'ın (2003) önerdiği araştırma modeli	78
Şekil 5.1 : Önerilen araştırma modeli	92
Şekil 5.2 : Desteklenen araştırma modeli ve regresyon katsayıları	123

LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICI FİRMA İLE KURULAN İŞBİRLİĞİ İLİŞKİSİNİN ANALİZİ VE FİRMANIN PAZARLAMA PERFORMANSINA ETKİSİ

ÖZET

Bu tez çalışması, modern pazarlama anlayışının yapıtaşlarından biri olan ilişkisel pazarlama ile lojistik kavramlarını ortak bir paydada birleştirmeyi amaçlamaktadır. Uzun süreli ve karlı ilişkilere odaklanan ilişkisel pazarlama sayesinde firmalar müşterilerine yüksek değer sağlayabilmektedir.

İlişkisel pazarlama en fazla tedarik zinciri yapılarında görülebilmektedir. Bu bağlamda, yapılan yazın araştırmalarında tedarik zincirlerindeki alıcı-satıcı ilişkileri ile ilgili birçok çalışma tespit edilmiştir. Ancak tedarik zincirinin bir halkası olarak yorumlanabilen lojistik ile ilgili yapılmış ilişkisel pazarlama temelli çalışmalara fazla rastlanmamıştır. Bu açığa yönelik yazındaki boşluğun doldurulması için ve iki alanın da işletmeler açısından büyük önem taşıması sebebiyle; lojistik hizmet sağlayan üçüncü parti lojistik (3PL) firmaları ile bu hizmetleri satın alan işletmeler arasındaki işbirliği ilişkisinin analizi araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Oluşturulan ilişkisel model üzerinden yapılan bu analiz kapsamında ayrıca, işbirliğinin, lojistik hizmet alan firmaların pazara cevap verebilirlikleri üzerindeki etkisinin irdelenmesi de yer almaktadır. Pazara cevap verebilirlik, firmaların pazarlama performanslarını gösterme açısından önemli bir ölçüttür.

Araştırma modelinin ve önerilen hipotezlerin test edilmesi için yapılan saha çalışmasında veri toplama yöntemi olarak kantitatif bir teknik olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket çalışmasının uygulandığı örneklem ise lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanabilecek firmaların lojistik, ithalat ve ihracat ile ilgili departmanlarındaki lojistik operasyonlarla ilgili veya bu operasyonlardan sorumlu olan firma personeli olarak belirlenmiştir. Anketlerde %40,5 geri dönüş oranı yakalanmıştır. Dönen 93 anketten 88'i lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanarak gerçekleştiren firmalarda çalışan katılımcılara ait olduğundan analiz 88 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Toplanan veriler SPSS 15.0 programı aracılığıyla analiz edilmiş ve yapılan regresyon analizi sayesinde çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Yazın araştırmaları sonucu önerilen 10 hipotezden 7'si saha çalışmaları sonucunda desteklenirken 3'ü ise desteklenmemiştir.

Araştırma modelinin ana değişkeni olan işbirliğini etkilemesi öngörülen değişkenlerden ilki bağılılık'tır. Önerilmiş olduğu gibi, yapılan analizler sonucunda, 3PL firmalarıyla kurulan ilişkiye olan bağılılığın artmasıyla firmalar arasındaki işbirliğinin de artacağı bulgusuna ulaşılmıştır.

Modelde işbirliğini olumlu bir ilişkiyle etkilemesi öngörülen diğer bir değişken ise bilgi paylaşımıdır. Ancak yapılan analiz sonucunda, lojistik hizmet satın alan firmaların hizmet sağlayıcılarla bilgi paylaşımının bu iki parti arasında işbirliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla önerilen hipotez, saha çalışmalarında dikkate alınan örneklem için desteklenmemiştir.

Model çerçevesinde, işbirliğini etkilediği önerilen üçüncü değişken ise güvendir. Lojistik hizmet satın alan firmaların hizmet sağlayıcılara duyduğu güvenin firmalar arasındaki işbirliğini pozitif etkilediği önerilmiş; yapılan analiz sonucunda da ilgili hipotez desteklenmiştir. Sonuç olarak güven, işbirliğini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Güven değişkeninin ilişkisel pazarlama yazınında sahip olduğu önem dolayısıyla, güveni etkilediği öngörülen unsurlar da bağımsız değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. Bu kapsamda, 3PL firmalarının sahip olduğu sektör deneyiminin ve bu firmalarla bilgi paylaşımının 3PL firmalarına duyulan güveni olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, 3PL firmalarının deneyimi arttıkça lojistik hizmeti alan firmaların 3PL firmalarına duyduğu güven de artmaktadır. Aynı şekilde, 3PL firmalarıyla bilgi paylaşımını artıran işletmelerin bu firmalara olan güvenleri de artmaktadır. Bu iki desteklenen hipotezin aksine, lojistik hizmet sağlayıcının sahip olduğu ünün ve firmalar arasındaki ilişki süresinin ise bu firmaya duyulan güven üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Analiz sonucunda elde edilen diğer bir ilişkisel bulgu ise; müşteri firmaların lojistik hizmet sağlayıcı firmalara duyduğu güvenin onlarla daha fazla bilgi paylaşımında bulunmalarını sağlayacağı yönünde gerçekleşmiştir. Güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olması nedeniyle güven bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada güven ve bilgi paylaşımının birbirlerini çift yönlü ve pozitif olarak etkilediği sonucuna varılabilir.

Yapılan analiz sonucunda desteklenen bir diğer hipotez de 3PL firmalarına duyulan güvenin bu firmalarla kurulan ilişkiye olan bağlılığı pozitif yönde etkilemesidir. Doğruluğu tespit edilen bu bulguya göre; lojistik hizmet sağlayıcılarına duydukları güven arttıkça lojistik hizmet satın alan firmaların bu ilişkiye olan bağlılıkları da artmaktadır.

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni ise pazara cevap verebilirlik olarak belirlendiğinden son hipotez; lojistik faaliyetlerini dış kaynak yoluyla karşılayan firmaların 3PL firmalarıyla kurdukları işbirliğinin kendi pazara cevap verebilirlikleri üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Bu hipotez de önerildiği gibi desteklenmiş ve söz konusu işbirliğinin lojistik hizmet alan firmaların pazara cevap verebilirliklerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgusuna erişilmiştir.

Sonuç olarak, bu tez çalışması iki farklı disiplin olan lojistik ve ilişkisel pazarlama alanlarını bütünleştirerek lojistik firmaları ile müşterileri arasındaki işbirliği ilişkisini bir araştırma modelinin geliştirilmesine bağlı olarak analiz etmiş ve işbirliğinin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini irdelemiştir. Çalışma, bu yönüyle ve elde edilen analiz bulgularıyla akademik yazına ve profesyonel iş dünyasına katkı sağlama amacı taşımaktadır.

THE ANALYSIS OF COLLABORATION BUILT WITH LOGISTICS SERVICE PROVIDER FIRM AND ITS EFFECT TO BUYER FIRM'S MARKETING PERFORMANCE

SUMMARY

This thesis aims to integrate logistics concepts with one of the modern marketing theories that is called Relationship Marketing in the common view. Relationship marketing focuses on long-term and profitable relations that will help firms to create higher value.

Relationship marketing is mostly seen in supply chain structures. In this context, there are a lot of literature researches about supplier-buyer relationships in supply chains. However, there are not enough literature researches about logistics that is based on relationship marketing, even though logistics can be interpreted as a part of supply chain. Due to the gap of related researches in the literature and the importance of the subject for the firms in both areas, "the analysis of collaboration relationship between third party logistics (3PL) firms and firms that buy services" was determined as a research topic. Within the research analysis, a relational model was developed. Moreover, since market responsiveness is an important indicator to observe the marketing performance of firms, the effect of collaboration for service buyer firms on market responsiveness was analyzed.

In the data collection process, to test the research model and proposed hypotheses, as a quantitative data collection method, surveys were used. The sample to which the survey was implemented was specified as the employees, related with the logistics operations, of logistics, export and import departments of firms that outsource its logistics activities. The return ratio of surveys is 40,5%. The number of returning surveys is 93 but 88 out of 93 surveys take place in firms outsourcing for logistics activities.

The collected data were analyzed by the program called SPSS 15.0 and some findings were achieved with the regression analysis. From the hypothesis proposed by literature research, 7 out of 10 were supported by the field research while the rest were not supported by the field research.

The main variable of the research model that is proposed to affect the collaboration is "commitment". As it had been proposed, it was found that the collaboration between firms increases when the commitment to the relationship with 3PL firms increases.

Another variable of the model that is proposed to have a positive effect on collaboration is "information sharing". However, according to the analysis results, it had been concluded that there was no statistically significant effect of information sharing on collaboration between logistics service buyers and service providers. Consequently, the proposed hypothesis had not been supported by the sample of field research.

According to framework, the third variable that is proposed to affect collaboration is “trust”. It was proposed that trust between firms purchasing logistics services and the service providers would have a positive impact on collaboration and the hypothesis was supported by the analysis results. Thus, trust affects collaboration in a significant and positive way.

The variable, “Trust” has a crucial place in relationship marketing literature. Thus, elements having an impact on trust were included as independent variables into the model. In this sense, it had been concluded that 3PL firm’s sector experience and information sharing influence the trust for 3PL firms positively. As a result of this finding, when the experience of 3PL firms increases, the trust of logistics service buyers will increase to these firms. In the same way, firms that increase information sharing with 3PL firms will also increase their trust to these firms. On the other hand, the reputation of logistics service providers and the relationship length among firms does not have statistically significant impact on trust.

Another relational finding according to analysis results is the trust of customer firms to logistics service provider firms will result in sharing more information with them. In other words, trust affects information sharing positively because the relation between trust and information sharing is significant and positive. At this point, it can be concluded as trust and information sharing has a positive and bi-directional effect on each other.

According to analysis results, another hypotheses supported by the model is that the trust for 3PL firms influence commitment with these firms based on collaboration positively. The accuracy of the finding was confirmed by the model and as a result of this, whenever the trust towards logistics service providers increases; these service purchasing firms’ commitment to the collaboration increases.

The dependent variable of the research model is “market responsiveness” so the last hypothesis is related with the impact of the collaboration among 3PL firms and outsourcing firms on outsourcing firm’s own market responsiveness. This hypothesis was supported as proposed and it had been concluded that there was a significant and positive of collaboration on outsourcing firms’ market responsiveness.

As a consequent, by integrating “logistics” and “relationship marketing” concepts, a research model was developed that had been based on collaboration relations between logistics firms and their customers, also the effect of collaboration on a dependent variable was questioned. In this sense, the research will have contributions to both literature and professional business life.

1. GİRİŞ

Modern pazarlama anlayışı, işletmelerin müşterilere odaklanarak süreçlerini şekillendirdiği önemli bir yaklaşımdır. Firmaların müşteri odaklı olarak ve yüksek değer üretme amacıyla benimsedikleri bu anlayış içerisinde müşteriler ve iş ortakları ile kurulan güçlü ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Firmaların bu ilişkilere odaklanması modern pazarlama anlayışında ilişkisel pazarlama kavramı ile açıklanmaktadır.

1.1 Tezin Amacı

Gerek akademik yazında gerekse iş dünyası uygulamalarında önemi sürekli artmakta olan ilişkisel pazarlama anlayışına odaklanılan bu araştırmanın çıkış noktası tedarik zinciri yapılarında kendini gösteren firmalar arası ilişkiler olmuştur. Tedarik zincirlerinde alıcı-satıcı ilişkilerinin araştırılması ile başlayan süreçte, lojistik kavramı ile ilgili herhangi bir alıcı-satıcı ilişkisine yazında ağırlık verilmediği ve bu tür çalışmaların sayıca az olduğu tespit edilmiştir. Lojistik kavramının da son yılların önemi en çok artan kavramlardan biri olduğu düşünüldüğünde yazında görülen bu açığın doldurulmasına bir katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Lojistik hizmet sağlayan üçüncü parti lojistik firmaları ile bu firmalardan hizmet alan firmalar arasındaki işbirliği ilişkisinin irdelendiği çalışma kapsamında işbirliği ile ilgili oluşturulan araştırma modelinin bir saha çalışması ile sayısal olarak ölçülmesi amaçlanmaktadır. Modele dahil edilen ve işbirliği ile işbirliğinin etkilendiği/etkilediği unsurlar arasındaki ilişkilerin test edildiği bu araştırma sonucunda ulaşılan bulguların gerek gelecek dönem akademik araştırmalarda gerekse profesyonel iş hayatında kullanılabilir olması da bu tezin amaçları arasındadır.

1.2 Literatür Özeti

İlişkisel pazarlama; geleneksel, kısa dönemli ve işlem odaklı ilişkilerin yerini uzun dönemli alıcı-satıcı ilişkilerinin alması gerektiğini savunan bir anlayıştır. Sürekli ve

işbirlikçi ilişkilere odaklanan bu kavram, müşterileriyle ve iş ortaklarıyla uzun süreli ilişkiler kurmak isteyen işletmelerin benimsediği bir kavram haline gelmiştir.

İlişkisel pazarlama müşteri ilişkileri yönetimi ve ortak ilişkileri yönetimi olmak üzere iki boyuta sahiptir. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin mevcut müşterileri elde tutarak onlarla uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurmak için benimsediği felsefe iken ortak ilişkileri yönetimi ise müşteri değeri yaratabilmek ve pazar performansını artırabilmek için işletmelerin iş ortaklarıyla uzun dönemli ilişkiler kurmaya odaklanması ve bu sürecin yönetilmesidir.

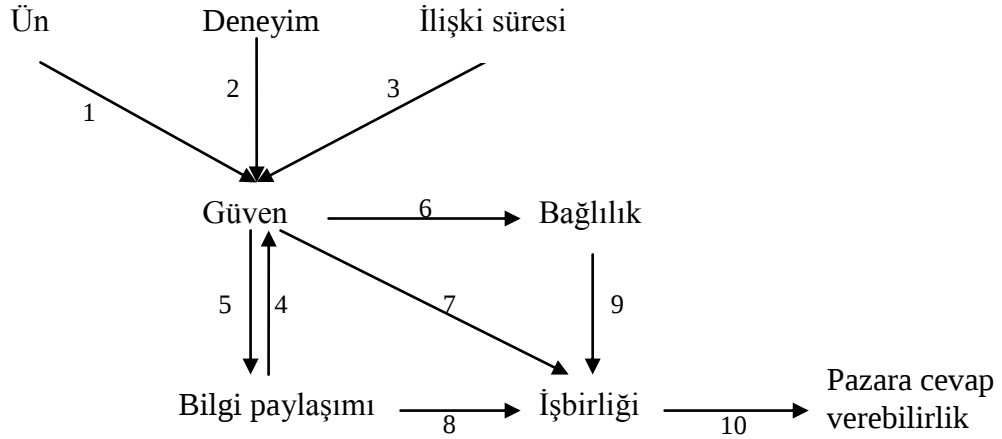
Firmalar arası ilişkiler en fazla tedarik zinciri yapılarında oluşmaktadır. Zincir boyunca gerçekleşen ürün/hizmet, nakit ve bilgi akışı firmalar arasındaki ilişkilerin oluşmasını sağlayan başlıca faktörlerdir. Tedarik zincirinin önemli bir halkası durumunda olan lojistik için de aynı tür ilişkilerden söz etmek mümkündür.

Doğru ürünün, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamak şeklinde tanımlanan lojistik, işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında büyük önem taşımaktadır. Lojistik faaliyetlerini en iyi şekilde gerçekleştirmeyi amaçlayan işletmeler bu faaliyetlerini uzman üçüncü parti lojistik (3PL) firmalarına devrederek lojistik performanslarını yükseltmektedir. Bu nedenle, faaliyetlerini devreden firmalar ile 3PL firmaları arasında kurulan işbirliği ilişkisi sürecin yönetilmesi açısından çok önemli bir hale gelmektedir.

Farklı disiplinler olmasına rağmen, ilişkisel pazarlama ve lojistik alanlarının bütünleşmesinin sağlandığı bu çalışma; 3PL firmaları ile hizmet alan firmalar arasındaki işbirliği ilişkisine odaklanmıştır. Çalışma ayrıca, bu ilişkiyi çeşitli ilişkisel pazarlama unsurları açısından bir araştırma modeli zeminine oturarak işbirliğinin, firmalar için önemli bir pazarlama performansı göstergesi olan pazara cevap verebilirlik üzerindeki etkisini irdelenmiştir. Saha çalışmaları kapsamında bir metodoloji kullanılarak ölçülen ilişki değişkenleri, tedarik zinciri ve ilişkisel pazarlama konularıyla ilgili yapılan yazın taramaları ve lojistik sektöründe gerçekleştirilen uzman görüşmeleri sonucunda belirlenmiştir. Bununla bağlantılı olarak modelde önerilen ilişkilerin, teorik bir altyapısını oluşturmak adına geçmiş dönemli araştırmalarda ne şekilde yer bulduğuna detaylı olarak yer verilmiştir.

1.3 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma kapsamında, araştırma konusu ile ilgili kurularak geçerliliği test edilecek model ve önerilen ilişki hipotezleri Şekil 1.1’de görülebilmektedir.



Şekil 1.1 : Önerilen araştırma modeli.

- H₁: Lojistik hizmet sağlayıcısının ünü arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₂: Lojistik hizmet sağlayıcısının sektör deneyimi arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₃: Lojistik hizmet sağlayıcısıyla kurulan ilişkinin süresi arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₄: Lojistik hizmet sağlayıcı ile bilgi paylaşımı arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₅: Lojistik hizmet sağlayıcısına duyulan güven arttıkça bu firmayla bilgi paylaşımı artar.
- H₆: Lojistik hizmet sağlayıcı firmaya duyulan güven arttıkça bu firmayla kurulan ilişkiye bağlılık artar.
- H₇: Lojistik hizmet sağlayıcı firmaya duyulan güven arttıkça firmalar arasındaki işbirliği artar.
- H₈: Lojistik hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmalarla bilgi paylaşımı arttıkça bu iki firma arasındaki işbirliği artar.

- H₉: Lojistik hizmet sağlayıcı firma ile olan ilişkiye bağlılık arttıkça firmalar arasındaki işbirliği artar.
- H₁₀: Lojistik hizmet sağlayıcı ile hizmet alan firma arasındaki işbirliği arttıkça hizmet alan firmanın pazara cevap verebilirliği de artmaktadır.

1.4 Tezin Bölümleri

Tez çalışması kapsamında Giriş bölümünü takip eden ikinci bölüm ilişkisel pazarlamaya ait kuramsal bilgilerin verildiği bölümdür. Bu bölümde ilişkisel pazarlamanın tanımı, önemi, faydaları ve boyutları yapılan yazın araştırmalarına bağlı olarak irdelenmektedir. Üçüncü bölüm, tedarik zinciri ve lojistik yönetimi ile ilgili olan bir başka teorik bölümdür. Bu bölümde tedarik zinciri ve lojistik yönetimi ayrı alt başlıklar halinde ve detaylı olarak incelenmektedir. Tedarik zinciri ve lojistik yönetiminde ilişkisel pazarlama konusunu irdeleyen son teorik bölüm ise araştırma konusunun ve modelinin teorik bir zemine oturmasını sağlayan bölümdür. Tez kapsamında ele alınan araştırma konusu ile ilgili yazında yer alan kaynaklar bu bölümde derlenip sunulmaktadır.

Bölüm 5, tezin uygulama kısmının, diğer bir ifade ile saha çalışmasının sunulduğu bölümdür. Önerilen araştırma modeli ve hipotezlerinin paylaşıldığı bu bölümde veri toplama yöntemi ile örneklem hakkında detaylar verilmektedir. Bu bölüm ayrıca, toplanan verilerin analiz edilerek araştırma modeli ile ilgili bulgulara ulaşılan bölümdür.

Son bölüm olan “sonuç ve öneriler” bölümü ise tezin yazın kısmı ile saha çalışması sonucunda elde edilen genel bulguların derlenmesi sonucunda oluşan bölümdür. Tez çalışması bu bölümde yer alan ve gelecek çalışmalara ışık tutacak önerilerin yer aldığı başlıkla sonlandırılmaktadır.

2. İLİŞKİSEL PAZARLAMA

Modern pazarlama anlayışının temel taşlarından biri olarak kabul edilen ilişkisel pazarlamanın ayrıntılı olarak irdeleneceği bu bölüm kapsamında ilişkisel pazarlama kavramının tanımı, doğuşu ve sahip olduğu iki boyut olan müşteri ilişkileri ve ortak firma ilişkileri açıklanacaktır.

2.1 İlişkisel Pazarlama Kavramı

Firmaların müşteri odaklı olarak ve yüksek değer üretme amacıyla benimsedikleri yeni pazarlama anlayışı içerisinde müşteriler ve iş ortakları ile kurulan güçlü ilişkiler büyük önem taşımaktadır. Genel olarak ilişkisel pazarlama olarak kabul edilen bu kavramın pazarlama dünyasında ortaya çıkışı, geniş tanımı ve sahip olduğu önem çalışmanın ilerleyen başlıkları altında ele alınmaktadır.

2.1.1 İlişkisel pazarlamanın doğuşu

İlişkisel pazarlamanın akademik yazında yer alan tanımına geçmeden önce bu kavramın temelini oluşturan modern pazarlama anlayışına ve öncesine kısaca değinmekte fayda vardır.

Pazarlama tarihinin ilk zamanlarında anlayış tamamen arz ağırlıklıydı; üretilecekler, miktarlara, satış şekillerine ve fiyatlara firmaların kendileri karar vermekteydi. Dolayısıyla bu pazarlama anlayışında müşterinin yeri yoktu. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) merkezli olmak üzere 20. yüzyılın ortalarına kadar hakim olan üretim ve satış anlayışının ardından ortaya çıkan pazarlama anlayışı Mucuk'un (2004) belirttiğine göre ilk zamanlarında mübadele ve satış üzerine odaklanırken, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını yöneten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Delihoca, 2006). Chartered Institute of Marketing (CIM) ise pazarlamayı müşteri gereksinimlerini tanımlama, bunlardan haberdar olma ve bu gereksinimleri karlı olarak karşılama sürecinin yönetimi olarak tanımlamıştır (Egan, 2004). Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) ise 1985 yılında pazarlamayı "Kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri

gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreci” şeklinde tanımlamıştır (Min ve Mentzer, 2000). Görüldüğü gibi, bu klasik pazarlama tanımlarında tüketiciyle kurulan ilişkilere odaklanılmamış, müşterilerin sağlayacağı uzun dönemli değerler üzerinde durulmamıştır.

Öte yandan, 1970’lerde Kuzey Avrupa’da geleneksel pazarlamaya alternatif pazarlama yaklaşımları doğmuştur. Yaklaşımların ortak paydası, pazarlamanın bir fonksiyondan çok yönetimin bir unsuru olduğu ve yönetsel pazarlamanın işlemlerden çok ilişki üzerine kurulduğu varsayımıdır (Zengin ve Demirel, 2004). Kısaca, bu alternatif pazarlama yaklaşımlarının odaklandığı kavramlar; “ilişki kurma” ve “yönetme” kavramları olmuştur. Kavram olarak ilişkisel pazarlama terimi ilk kez 1983 yılında ABD’de Berry tarafından kullanılmış, yapılan tanımlamada müşteriyle ilişkilere odaklanmış, böylece modern yaklaşımın temellerini atmıştır (Zengin ve Demirel, 2004). Ancak, ilişkisel pazarlamanın popüler bir kavram haline gelmesi 1980’lerin sonunu bulmuştur.

Kotler ve Armstrong (2005) ise bu yeni pazarlama felsefesinin tanımını şu şekilde yapmışlardır; “Pazarlama, firmaların müşterilerden değer kazanabilmek adına müşterileri için değer yaratma ve onlarla güçlü ilişkiler kurma sürecidir”. Bu yeni pazarlama kavramının odak noktası, tanımdan da anlaşılabilceği üzere, müşteri olmakla birlikte, bu tanım ile firmaların izlemesi ve yönetmesi gereken pazarlama süreci de tanımlanmıştır. Müşteri tatminine ulaşmak isteyen firmalar ilk olarak müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini belirleyerek pazarı tanımlamalı, bu bilgilere uygun olarak pazarlama stratejileri oluşturarak müşterileri için yüksek değer üreten pazarlama planını uygulamaya koymalı, karlı ilişkiler kurmalı ve müşteri tatmini yaratarak müşterilerden değer elde etmeyi hedeflemelidir.

Modern pazarlama anlayışı mevcut müşteriyi elde tutmaya odaklanmaktadır. Yeni müşteri kazanmanın müşteriyi elde tutmadan 5 kat daha maliyetli olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu stratejinin önemi anlaşılabilir. Tek’de (1999) belirtildiği gibi, sürekli müşteri tatmin edilmiş müşteri olduğu için tekrar satın alır, firma ürünleri hakkında başkalarına iyi şeyler söyler, rakip markalara çok fazla itibar göstermez ve aynı işletmenin diğer ürünlerini de alır (Delihoca, 2006). Modern pazarlama kavramının tüketiciye yönelik olması dışında dayandığı diğer temeller ise bütünleşmiş pazarlama çabaları ve uzun dönemde karlılıktır (Delihoca, 2006).

Firmalardaki pazarlama departmanının kendi içinde ve diğer bölümlerle uyum halinde olması ile pazarlama karmasının (4P) birbiriyle uyumlu olarak koordine edilmesi yani bütünleşmiş pazarlama çalışmaları ve firmaların kısa dönemler yerine uzun dönemli hedeflere ve planlara odaklanması modern pazarlamayı benimsediklerinin en büyük göstergesidir.

İlişkisel pazarlama, daha önce de bahsedildiği gibi, modern pazarlama anlayışının ve sürecinin temelini oluşturan en önemli trendlerden birisidir. Karagöz ve diğ.'ne (2007) göre pazarlama yazını kapsamında tartışılan ilişkisel pazarlamanın gelişim sürecinde birçok çevresel etmen rol oynamıştır. Öyle ki, bunlara bağlı olarak kısa dönemli işlem bazlı ilişkiler yerini uzun süreli ve işbirliğine dayanan ilişkilere bırakmıştır. Nayır (2002) ve Karagöz ve diğ. (2007) bu paradigma değişimi sürecinde etkili olan faktörleri şu şekilde belirtmiştir:

- Ticaret ve yatırım serbestliği
- Teknolojik yenilikler
- Bilgi çağı ve iletişimdeki ilerlemeler
- Hizmet sektörünün ekonomi içindeki ağırlığının artması
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması
- İşletmelerin örgüt yapılarındaki değişimler
- İşletmelerin müşterilere bakış açısı

Sonuç olarak, sahip olduğu özellikleriyle ilişkisel pazarlama kavramı, geleneksel pazarlama anlayışından birçok noktada farklılaşmaktadır. Örneğin, müşteri memnuniyeti ve sadakati, ilişkisel pazarlama stratejisinde geleneksel pazarlamada olduğuna göre daha büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla, ilişkisel pazarlamanın geliştiği pazarlama alanlarından biri olan hizmet pazarlamasında ilişkisel pazarlamanın etkileri çok açık görülebilmektedir. İşletmelerin müşterileri ile uzun dönemli ilişkiye girmedikleri ve müşteri tarafından istenen koşulları yerine getirmedikleri durumda rekabete dayanamayacakları ve yok olmaya mahkum olacakları açıktır (Gülmez ve Kitapçı, 2003). İlişkisel pazarlamayı geleneksel pazarlamadan farklı kılan en önemli unsurlar Çizelge 2.1'de özetlenmiştir:

Çizelge 2.1 : Geleneksel pazarlama – İlişkisel pazarlama (Karagöz ve diğ., 2007).

Geleneksel Pazarlama	İlişkisel Pazarlama
Tek bir satış üzerine odaklanır.	Müşteriyi elde tutma üzerine odaklanır.
Ürün özellikleri üzerinde durur.	Ürün faydaları üzerinde durur.
Kısa dönemli bakış açısı vardır.	Uzun dönemli bakış açısı vardır.
Müşteri hizmetleri üzerinde az durur.	Müşteri hizmetleri üzerinde çok durur.
Müşteri beklentilerini karşılamaya daha az önem verilir.	Müşteri beklentilerini karşılamaya daha çok önem verilir.
Müşteriyle ilişki orta düzeydedir.	Müşteriyle ilişki yüksektir.
Kalite öncelikli olarak üretimin işidir.	Kalite, tüm bölümlerin işidir.

Çizelgede yer alan farklılıklar da irdelendiğinde, ilişkisel pazarlamanın sahip olduğu güçlü özellikler ve modern yapısı dikkat çekmektedir. Bu nedenle ilişkisel pazarlama, işletmelerin odaklanması gereken pazarlama kavramlarından biri olarak kabul edilmektedir.

2.1.2 İlişkisel pazarlamanın tanımı

İlişkisel pazarlama kavramının doğmasıyla birçok akademisyen alıcı-satıcı arasındaki kısa dönemli mübadeleye odaklanan işlemsel pazarlamanın tam aksi olan uzun dönemli stratejik ilişkilerin kurulduğu ilişkisel pazarlamaya yönelmiş, bu yeni kavramı konu almış, incelemiş ve farklı bakış açılarıyla tanımlamıştır. İlişkisel pazarlama; geleneksel, kısa dönemli ve işlem odaklı değişimin yerini uzun dönemli alıcı-satıcı ilişkilerinin alması gerektiğini önermektedir (Sin ve diğ., 2005). Bir iş stratejisi olarak geliştirilen bu kavram, sürdürülebilir rekabet avantajının anahtarı olan sürekli ve işbirlikçi ilişkilere odaklanmaktadır (Gruen, 1997). İlişkisel pazarlamada amaç tarafların bu ilişkiden değer kazanmasını sağlayarak kazan-kazan durumlar yaratabilmek olmalıdır. Ortak mübadele ve verilen sözlerin yerine getirilmesi ile bu sonuç sağlanabilir (Egan, 2004).

Yazında kimi yazar ilişkisel pazarlama kavramını sadece müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak, kimi yazar ise hem müşteriler hem de iş ortaklarıyla (tedarikçiler,

paydaşlar, rakipler vs.) uzun dönemli ilişkiler kurmak şeklinde ele almış ve tanımlamalarda bulunmuştur.

İlişkisel pazarlamayı kavramsal olarak ilk belirten Berry kavramı, müşteri ilişkilerini cazip hale getirmek, sürdürmek ve geliştirmek olarak tanımlamıştır (Zineldin, 2000). Benzer şekilde, Kandampully ve Duddy'e (1999) göre ilişkisel pazarlama, her bir tüketiciyle ilişki kurma, bu ilişkiyi tanımlama ve sürdürmeye yönelik işletme çabalarıdır. Karagöz ve diğ. (2007) ise ilişkisel pazarlamayı, karşılıklı olarak yarar sağlayacak sürekli ve uzun dönemli ilişkiler geliştirmek için müşterilerle etkileşimli iletişim sonucu elde edilen, müşterilere ait güncelleştirilmiş kişisel bilgilerin ürün ve hizmet tasarımlarına uyarlanması şeklinde tanımlamıştır. Parvatiyar ve Jagdish (1999) tarafından yapılan ilişkisel pazarlamanın diğer bir tanımı ise; müşteriler ile bir ağ geliştirmek, bunu korumak ve ortak fayda alabilmek adına bu ağı sürekli güçlendirmek için harcanan entegre çabadır (Nayır, 2002). İlişkisel pazarlama tanımlarının bu boyutu, işletmelerin kurmaları gereken uzun dönemli müşteri ilişkilerine odaklanmıştır; halbuki ilişkisel pazarlamanın içeriği sadece müşterilerle sınırlı değildir.

Ersoy ve Karalar (2002) işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasında yalnızca müşterilerle uzun dönemde kurulan karlı ilişkilerin değil, aynı zamanda işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu tedarikçiler ve dağıtım kanalının başka üyeleriyle kurulan ilişkilerin de çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Konu hakkındaki diğer bir araştırmacı olan Grönroos'a (1996) göre ise en genel tanımıyla ilişkisel pazarlama, firmanın pazar ilişkilerini yönetebilmesi demektir ve pazar da birçok unsurdan oluşmaktadır: müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler, işbirliği içindeki ortakların oluşturduğu ağlar (Grönroos, 1999). Grönroos (1996) bir başka çalışmasında ise ilişkisel pazarlamayı işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, müşteri ve başka iş ortaklarıyla ilişkinin kurulması, sürdürülmesi ve bu ilişkinin kapsamının zenginleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Harker (1999) ilişkisel pazarlamanın, bir firmanın seçili müşterileri ve iş ortaklarıyla sadık ve karlı mübadeleler geliştirirken oluştuğunu belirtirken Gummesson (1994) ise bu kavramın tedarikçi ve müşteriler arasında uzun vadeli karşılıklı ilişkiyi ve uzun vadeli karlılığı vurguladığını belirtmiştir. İşletmelerin ulaşmak istedikleri hedef ve içinde bulundukları çevreye bağlı olarak kurdukları ilişkiler göz önüne alındığında da bu geniş kapsamlı ve çift

boyutlu tanımların daha doğru bir ilişkisel pazarlama kavramını ifade ettiği sonucuna varmak mümkündür.

Farklı bakış açıları sonucu oluşmuş tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak ilişkisel pazarlamanın müşteri ve iş ortaklarıyla kurulan ilişkiler olmak üzere iki boyutunun olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, bu boyutlar çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrı başlıklar halinde incelenerek ilişkisel pazarlama kavramının tüm ayrıntılarıyla sunulması sağlanacaktır.

İlişkisel pazarlamanın sahip olduğu amaçlara bakıldığında, Karagöz ve diğ. (2007) bu anlayışın amaçlarını; yeni ve mevcut müşterileri düzenli olarak ürün ve hizmetleri satın alan sadık ve sürekli müşteriler haline dönüştürmek; Grönroos (1994) iş ortaklarının hedeflerine ulaşacak şekilde müşteriler ve diğer ortaklarla belli bir kar oranında ilişkiler kurmasını ve geliştirmesini sağlamak (Lambert ve diğ., 2005), Gülmez ve Kitapçı (2003) ise firma ve müşteriler arasında bilgi alışverişinin en yoğun hale gelmesini sağlamak şeklinde tanımlamıştır.

Yukarıda verilmiş olan tanım ve amaçların ortak noktasına bakıldığında, ilişkisel pazarlamanın bir alıcı-satıcı ilişkisi üzerine odaklandığı, bu ilişkilerin doğal olarak uzun süreli olduğu ve bu ilişki sayesinde her iki tarafın da fayda gördüğü söylenebilir (Sin ve diğ., 2002).

2.1.3 İlişkisel pazarlamanın önemi ve faydaları

İlişkisel pazarlama, Gordon'dan (1998) uyarlanarak yapılan tanıma göre, en genel anlamıyla, hem müşterinin istediği değeri yaratmak için firma içi ilişki zincirini hem de firmayla ortakları (tedarikçileri, dağıtım kanalları, aracıları ve paydaşları) arasındaki ilişki zincirini kurmayı hedefleyen bir anlayıştır (Egan, 2004). Kavramın temelinde aynı zamanda yeni pazarlama anlayışının da temelini oluşturan ilişki unsuru olmakla birlikte ilişkisel pazarlamanın sahip olduğu önem günden güne işletmeler tarafından anlaşılmakta ve hayata geçirilmektedir.

Müşterileriyle ve iş ortaklarıyla uzun süreli ilişkiler kurmak ve bu bağı kaybetmemek isteyen işletmeler ilişkisel pazarlama kavramını benimseyerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Uzun dönemli ilişkileri birincil derecede mümkün kılan geçmiş ilişkilerdeki tatmin düzeyidir. Tatmin olan müşteri ürünleri aynı tedarikçiden almaya niyetli olur. Bunun tam tersi de geçerlidir; memnun

olmayan müşteri yeni bir tedarikçiyle anlaşabilir veya alım miktarını azaltır (Sharma ve diğ., 1999).

İlişkisel pazarlamanın gerek pazarlama yazınında gerekse uygulamada sahip olduğu önem sağladığı faydalardan da kaynaklanmaktadır. Christopher ve diğ. (1991), ilişkisel pazarlama yoluyla müşteri hizmeti, kalite ve pazarlamanın bütünleştiğini belirtmektedir (Ersoy ve Karalar, 2002). Bu açıdan da büyük öneme sahip anlayış Christopher ve diğ.'ne (1991) göre müşteriyi elde tutmaya odaklanmada, daha üst düzeyde mal/hizmet yararları sunmada, uzun dönemli vizyonu izlemeye, örnek olabilecek müşteri hizmetleri üzerinde durmada, müşteri bağlantılarını öngörmede ve hedeflenen kaliteye ulaşmada kolaylık sağlarken; Zeithalm ve Bitner'e (1996) göre ise aşağıdaki faydaları kazandırmaktadır (Ersoy ve Karalar, 2002):

- Satın almalarda artış
- Azalan maliyetler
- Kulaktan kulağa iletişimle bedava reklam
- Çalışanların elde tutulması
- Müşterinin yaşam boyu değeri

Son olarak, ilişkisel pazarlamanın Gruen (1997)'in makalesinden yola çıkarak işletmedeki kullanım alanlarına bağlı olarak da fayda kazandırdığı sonucuna varmak mümkündür. Bu araştırmaya göre, ilişkisel pazarlama işletme geneline pazar yönelimli olmayı kazandırır. Örgüt içindeki her birey yarı zamanlı pazarlamacı gibi olup pazarlamanın rollerini firma geneline yaymaktadır. Diğer bir uygulama alanı da yeni müşteri elde etmekten ziyade müşteriyi elde tutmaya odaklanmasıdır. Bu sebeple, ilişkisel pazarlama kitleler halindeki insanları tanımlanmış müşteriler haline dönüştürmeye ve müşterilerin firmayla aktif bir biçimde ilişkilerde bulunmasını sağlamaya yardımcı olur. Üçüncü uygulama alanı ve buna bağlı olarak işletmeye sağladığı fayda ise müşteri seçiciliğidir; ilişkisel pazarlama karlı olan müşterinin seçilmesine yardımcı olarak işletmenin yüksek karlılık elde etmesini sağlar. Son olarak, pazarlama kavramı müşteri tatmini yaratmaya odaklanırken ilişkisel pazarlamanın uygulama alanı ise işbirlikçi ilişkilere bağlı olarak tarafların değer yaratması üzerinedir. Dolayısıyla, bu kavram sayesinde işletmeler tedarik zincirindeki ortaklarıyla işbirliklerine giderek yani uzun dönemli ilişkiler kurarak yüksek değer yaratmaktadır. Yaratılan bu değere bağlı olarak da ilişkisel pazarlamanın sağladığı faydalar bir kez daha anlaşılabilir.

2.2 Müşteri Boyutu (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

Bir önceki bölümde de bahsedildiği gibi ilişkisel pazarlama için yapılan tanımların bir kısmı firmaların sadece müşterileriyle kurdukları uzun dönemli ilişkilere odaklanırken bir kısmı ise firmaların hem müşterileriyle hem de iş ortaklarıyla kurduğu ilişkileri konu almıştır. Dolayısıyla, işletmeler için müşterilerle kurulan ilişkiler her iki bakış açısıyla da stratejik öneme sahiptir. Bu başlık altında adı ilişkisel pazarlamayla özdeşleşen ve en önemli konularından biri olarak kabul edilen müşteri ilişkileri yönetiminden, bu kavramın temellerinden, amaçlarından ve sağladığı avantajlardan bahsedilerek ilişkisel pazarlamanın çekirdeğini oluşturan müşteri ilişkileri kavramı detaylı olarak irdelenecektir.

2.2.1 Müşteri ilişkileri yönetiminin tanımı

Artan rekabet, birbirine çok benzeyen ürün ve hizmetler, farklılaştırmanın giderek zorlaşması, düşen fiyatlar ve azalan karlar işletmelerin en önemli fonksiyonu olan pazarlamayı geleneksel yapıdan çıkarıp modern bir anlayışla yeniden şekillendirmiştir. Günümüzde bu modern anlayışın temelinde var olan “müşteri” ve “ilişki” kavramları işletmelerin hedeflerine ulaşmadaki anahtar unsurlar haline gelmiştir.

İşletmeler artık müşteri merkezli olarak hareket etmekte; müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurabilme amacıyla süreçlerini şekillendirmektedir. Eski anlayışta hakim olan fiyat bazlı rekabet yerini müşteri odaklılığına ve ilişkilerine bırakmıştır. Karlılığa ulaşmadaki en önemli hususlardan biri olan müşteri ilişkileri bu sebeple günümüzün en popüler anlayışlardan biri haline gelmiştir.

İşletmeler genellikle yeni müşteri çekmek için büyük paralar harcamaktadır. Halbuki, varolan müşteriler işletmelerin karlı büyümesi için çok daha büyük bir fırsattır (Lambert, 2004). Unutulmamalıdır ki, bazı müşteriler diğerlerinden çok daha karlı iken çoğu müşteri ise karlı değildir. Önemli olan karlı müşterileri tespit ederek onlara özel çeşitli hizmetler sunabilmektir. Aksi takdirde karlı müşteriler elde tutulamamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) de bu noktada işletmelere yardımcı olarak işletmelerin doğru müşterilerle doğru şekilde uzun süreli ilişkiler kurmasını hedefler.

MİY, kitlesel pazarlamanın tam aksine müşteriyle birebir, sağlam ve özelleşmiş ilişkiler kurmayı gerektirmektedir. MİY’de amaç sadık müşteriler elde etmektir (Bozgeyik, 2002). Şüphesiz, artan ürün ve hizmet çeşitliliğine bağlı olarak müşterinin tercih edeceği seçeneğin çok olması işletmelerin varlığını tehlikeye sokmaktadır. Bu sebeple, işletmeler müşteri ilişkileri yönetimini benimseyerek müşteri odaklı olarak stratejiler oluşturmaktadır. İşletmelerin MİY ile ulaşmak istedikleri nokta, müşteriye özel uyarlama yaparak ve birebir pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirerek sadık müşteriler elde etmek ve rakiplerinden farklılaşmak olmalıdır. Bu sebeple, işletmeler tüketicilerin tercih ve ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalı; bunları dikkate almalıdır.

Müşteriyle olan ilişkileri inceleyen ve yöneten MİY kavramının akademik yazında birçok farklı tanımı yer almaktadır. Bu tanımlar arasından seçilen MİY tanımları şu şekildedir:

- MİY, müşterilerle ilişkilerin nasıl geliştirilip sürdürüleceğini gösteren bir süreçtir (Lambert, 2004). Bu süreç sayesinde yönetim, anahtar müşterilerini ve müşteri gruplarını tanımlar. Hedef, müşterileri kattıkları değer ölçüsünde gruplamak ve değer seviyelerine uyumlu olacak şekilde özelleşmiş ürün ve hizmetler sağlayarak müşteri sadakatini artırabilmektir.
- Kar maksimizasyonunu sağlayan müşteri ilişkilerinin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla gereken pazar istihbaratını kapsayan makro düzeydeki süreçtir (Zablah ve diğ., 2004).
- Hem teknoloji hem de stratejiler tarafından yönetilen ve müşteri yönetimi performansını artırmak için tasarlanmış süreçler tarafından desteklenen iş faaliyetleri kümesidir (Richard ve Jones, 2006).
- Kurumu müşteri segmentleri çevresinde organize ederek, müşterileri tatmin ederek ve süreçleri müşterilerden tedarikçilere doğru bağlayarak; karlılığı, geliri ve müşteri tatminini artırmak için oluşturulmuş olan kurum çapında bir iş stratejisidir (Url-1, 2008).
- Peppers and Rogers Group, MİY’i birebir pazarlama ile aynı şekilde tanımlamaktadır; bu tanımlama müşterilerle bireysel temelde ilişki kurmak ve her müşteriye farklı şekilde davranabilmek için müşteri hakkında toplanan bilgileri kullanmayı kapsamaktadır. Müşteri, kendi hakkında bilgi vermesine

karşılık bireysel ihtiyaçlarına yönelik kişiye özel hizmet aldığından bu süreçte kazanılan fayda karşılıklıdır (Akça, 2002).

- Elde edilen müşterilerle karşılıklı olarak ödüllendirilen ilişkilerin artırılması ile müşteriye memnun etmek ve süregelen karlı işi korumak için bilgi ve kalite yönetim sistemleri, hizmet destek, iş stratejisi ve örgütsel misyonun bütünleşmesidir (Harker, 1999).
- Modern pazarlamanın belki de en önemli kavramı olan MİY, üstün müşteri değeri ve tatmini yaratarak karlı müşteri ilişkileri kurma ve sürdürme sürecidir (Kotler ve Armstrong, 2005).
- Müşteri ilişkilerine, üretim aşamasından ve üretim maliyetlerinden başlayan geniş bir platformda bakabilmek, müşteri davranışlarını çok yönlü değerlendirerek, bu davranışlardan karlılığa yönelik çıkarımlar yapabilmektir (Gökalp, 2002).
- En değerli müşteri ilişkilerini seçmek ve yönetmek için kullanılan bir iş stratejisidir. MİY, pazarlama, satış ve hizmet süreçlerine destek olabilmek için müşteri odaklı bir iş felsefesine ve kültürüne gerek duyar (Url-1, 2008).
- MİY ve pazarlama uzmanı Dick Lee'ye göre ise MİY, firma içindeki fonksiyonel görevlerde değişim yaratan, iş süreçlerinin yeniden tasarımı gerektiren, MİY teknolojisiyle yürütülmeyen, onunla desteklenen, müşteri odaklı iş stratejisidir (Güzel, 2001).

2.2.2 Müşteri ilişkileri yönetiminin unsurları

Yukarıdaki tanımların dışında, bazı kişilerin MİY hakkındaki yargısı MİY'in sadece bir teknoloji ürünü olduğu ve başka bir unsur içermediği yönündedir. Birçok kişiye göre MİY bir yazılım veya bir uygulamadır. Fakat MİY kavram olarak bu kadar basite indirgenemez. Bu kavramı uygularken teknolojinin her şeyi çözebileceğine inanmak ve insan katma değerini yok saymak, yapılacak en önemli yanlış olmakla beraber, MİY kavramına insanın kattığı değerleri inkar etmek olacaktır (Gökalp, 2002).

Müşteri ilişkileri yönetimini oluşturan toplam 3 unsur bulunur; insan, proses ve teknoloji. Öyle ki, MİY, bir işletmenin sahip olduğu insan, süreç ve teknoloji kaynaklarını entegre ederek müşterilerin, tedarikçiler ve diğer iş ortakları ile

ilişkilerini düzenler (Zengin ve Demirel, 2004). Bu 3 unsurun her biri farklı olmasına rağmen bir işletmede müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olabilmesi için bunların bir uyum içinde ve dengeli olarak kullanılması gerekmektedir.

Zengin ve Demirel'in (2004) çalışmasından yararlanarak MİY'i oluşturan üç unsura odaklanılırsa; bu unsurlardan ilki insandır. İnsan, MİY projelerindeki en önemli ve en kritik role sahiptir. Teknolojiyi ve bilgiyi kullanan unsur olduğundan kontrol ve muhakeme yeteneği insanın elindedir. Bilginin doğru yorumlanmadığı ve kullanılmadığı süreçlerin başarıya ulaşması zordur. Öyle ki, en iyi MİY teknolojisine sahip firmalar bile insan unsuru eksikse problemler yaşayabilmektedir.

MİY'in ikinci yapıtaşı proses'tir. Proses, birbirini izleyen veya izlemesi gereken, işin akışı anlamına gelen adımların ortaya konmasıdır. MİY de süreçlerden oluşan bir yapı olduğundan 3 unsur arasındaki en hassas kısım proses'tir. İşletme içindeki tüm prosesler müşteriye en fazla değer sağlayacak şekilde elden geçirilmelidir (Akça, 2002).

Son olarak, sağladığı imkanların genişliğinin bir sonucu olarak MİY projelerini kolaylaştıran ve proje içinde önemli bir yeri olan teknoloji boyutu MİY'i oluşturan son unsurdur. Burada önemli olan teknolojinin MİY'i tek başına oluşturmada yeterli olmadığı gerçeğinin unutulmaması gereğidir. Başarılı MİY için mutlaka teknoloji kullanmak gerekli değildir. Fakat günümüzün gelişmiş firmalarının, hizmet verdikleri onca müşteriye, teknoloji kullanmadan ulaşmaya çalışabileceklerini de düşünmeleri başarı kazandırmaz (Güzel, 2001). İşte bu gerçek nedeniyle teknoloji unsuru MİY'in uygulanabilmesi için gerekli araçlardan biri olarak kabul edilir. Örneğin, iyi bir müşteri veritabanı oluşturmak önemli rekabet avantajı yaratacaktır (Aycıl, 2008). Bu veri tabanında saklanan çeşitli tipteki verileri kullanarak müşteriye özel yaklaşımda bulunan işletmeler, MİY'in teknoloji unsuru sayesinde müşterileriyle daha etkin bir ilişki yapısı içine girmiş de olurlar. Müşteri İlişkileri Yönetimini müşteri, satış, pazarlama etkenliği, cevap verebilirlik ve pazar trendleri ile ilgili bilgileri biraraya getirmeye yardımcı bir süreç olarak düşünmek en faydalı yoldur (Url-1, 2008).

Yukarıda bahsedilmiş olan bu 3 ana unsurun dengeli biçimde kullanılması MİY çalışmalarını başarıya ulaştırmaktadır. Böylece, MİY kavramı işletmelere rekabet

avantajı kazandırarak onları müşterilerinin gözünde rakiplerinin önüne geçirmektedir.

2.2.3 Müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları ve faydaları

Firmalar arası artan rekabet ve aynı ürünün/hizmetin birçok firma tarafından karşılanıyor olması firmaları ürün merkezli bir yaklaşımdan müşteri merkezli bir yaklaşıma sahip olmaya itmektedir. Günümüzde işletmeler sundukları ürün/hizmet temelinde değil müşterileriyle kurdukları ilişki temelinde farklılaşmaktadır. Bu gereksinim nedeniyle ortaya çıkarak popüler olmuş ve gerek yazında gerekse uygulayıcılar arasında benimsenmiş müşteri ilişkileri yönetimi kavramı işletmelere birçok avantaj sağlayarak onları hedeflerine bir adım daha yaklaştırmaktadır.

Firmaların rakiplerden farklı olabilmesi için uygulaması gereken yöntemler bütünü olan MİY'in amaçları Ergunda (2002) ve Aycıl (2008) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

- Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek
- Farklılaşma sağlamak
- Maliyet minimizasyonu sağlamak
- İşletmenin verimini artırmak
- Müşteriye sunulan hizmetleri zenginleştirmek
- Mevcut müşterileri elde tutmayı garanti etmek
- Müşteri taleplerini karşılamak
- Müşteri tatminini yükseltmek

Müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerini uygulayan firmaların kazandığı başlıca faydalar ise Ryals ve Knox (2001) tarafından aşağıdaki şu ifade edilmiştir:

- Yeni müşteri elde etmenin maliyeti yüksek olduğundan en az 1 sene müşteriyi elde tutmak o müşteriden sağlanan karlılığı artırır.
- Müşteriler sürekli ise zamanla daha fazla alım yapar ve dolayısıyla gelirler yükselir. Firmalar öğrenme ilişkisi gereği daha iyi hizmet sunabildiğinden maliyetler azalır.

- Uzun süreli ve tatmin olmuş müşteriler beraberinde potansiyel müşterileri de getirir.
- Sürekli müşteri ilişkiden yüksek değer aldığı için fiyata daha az duyarlıdır.
- İlişki nedeniyle elde edilen müşteri bilgilerinin kullanılması neticesinde firma, karlılığı artırmak için iş alanını genişletebilir.

Bu faydalarla birlikte akademik yazın kapsamında yer alan temel MİY faydalarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Buttle’a (2004) göre; artan gelir (Richard ve Jones, 2006)
- Azalan maliyet (Jones ve diğ., 2002; Park ve Kim, 2003)
- Buttle (2004), Verhoef (2003) ve Zikmund ve diğ.’ne (2003) göre; artan müşteri tatmini ve sadakati (Richard ve Jones, 2006)
- Örgüt çapında artan bilgi paylaşımı (Chen ve Popovich, 2003)
- Alıcı-satıcı arasındaki bütünleşmenin sağlanması (Chen ve Popovich, 2003)
- Karlı müşterilerin hedeflenmesi (Chen ve Popovich, 2003)
- Croteau ve Li (2003), Jones ve diğ. (2005), Sabri (2003), Sheth ve diğ. (2000), Thomas ve diğ. (2004) ve Zikmund ve diğ.’ne (2003) göre; ürün ve hizmetlerin kişiye özel olarak sunulması (Richard ve Jones, 2006)
- Kişileştirilmiş pazarlama mesajları (Chen ve Popovich, 2003)
- Artan müşteri hizmetleri etkinliği ve etkenliği (Chen ve Popovich, 2003)
- Croteau ve Li (2003), Jones ve diğ. (2005), Leigh ve Taner (2004) ve Sabri’ye (2003) göre; artan satış gücü etkinliği ve etkenliği (Richard ve Jones, 2006)
- Uygun fiyatlandırma olanağı (Jones ve diğ., 2002; Park ve Kim, 2003)

Son olarak, Bozgeyik’in (2002) Andersen çalışmasından alıntı yaparak belirttiği MİY’in faydalarından bazıları ise; müşteriye elde tutmak, müşteri başına satışı ve karlılığı artırmak, rekabet avantajı sağlamak, müşteri sayısını artırmak ve yeni müşteri kazanmaktır.

2.3 Ortak Boyutu (Ortak İlişkileri Yönetimi)

İlişkisel pazarlamanın en geniş kapsamlı bakış açısına sahip tanımına bakıldığında müşteriyle kurulan uzun dönemli ilişkilere ek olarak firmaların iş ortaklarıyla kurdukları ilişkinin de bu tanımda yer aldığını görmek mümkündür. İşletmelerin girebilecekleri iki çeşit ortak ilişkisi mevcuttur; firma içi ortak ilişkileri ve firmalar arası ortak ilişkileri. Dolayısıyla, bu bölüm kapsamında öncelikle kısa bir iş ortağı ilişki yönetimi tanımı verildikten sonra bu iki alt kırılım irdelenecektir.

2.3.1 Ortak ilişkileri yönetiminin tanımı

Müşteri değeri yaratabilmek ve güçlü müşteri ilişkileri kurabilmek için işletmeler iş ortaklarıyla yakın ilişki içerisinde olmalıdır. Kotler ve Armstrong'a (2005) göre başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi için ortak ilişkileri yönetimi de başarılı olmalıdır. Yaptıkları tanıma göre, ortak ilişkileri yönetimi, müşterilere yüksek değer verebilmek amacıyla firma içi diğer departmanlarda veya firma dışında bulunan ortaklarla yakın çalışma demektir. Yapılan diğer bir tanıma göre ise, ortak ilişkileri yönetimi, firma ile kanal ortakları arasındaki iletişimi artırmaya yönelik olan bir iş stratejisidir (İlkaev, 2007).

Ortak ilişkileri yönetimi, teknoloji odaklı gelişmelerle şekillenen ama müşteri ilişkileri yönetiminde de olduğu gibi sadece yazılım mantığıyla düşünülmemesi gereken önemli bir konudur. Ortak ilişkileri yönetimi mantığının firmalar tarafından benimsenmesi ve sürecin daha pratik/hızlı işlemesi adına da teknolojiden yararlanılarak bunun uygulanması firmaların ilişkisel pazarlama çalışmalarında başarılı olmasını; bu sayede de, müşterilerine yüksek değer sunarak onlarla uzun dönemli güçlü ilişkiler içerisine girmesini sağlar. Görülüyor ki, ilişkisel pazarlamanın bu boyutunda da teknolojinin önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Yazılım ve diğer gerçek zamanlı iletişim araçları tedarik zinciri üyelerini birbirleriyle sabit bir şekilde iletişim halinde tutar. Örneğin, bu araçlar üretici firma ile perakendeci arasındaki ilişkide büyük avantaj sağlamaktadır; üreticiler teknoloji sistemleri sayesinde hangi ürünün talep edildiğini bilerek üretim süreçlerini de ona göre şekillendirebilmektedir.

Bu çalışmanın temelini departmanlar arası ortaklık ilişkisinden çok, firmalar arası ortaklık ilişkisi oluşturduğu için çalışma boyunca bu boyut üzerine daha fazla

odaklanılmıştır. Bölüm 4 kapsamında ele alınan alıcı-satıcı ilişkileri veya tedarik zincirindeki firmalar arası işbirliği konuları da söz konusu boyut altında yer almaktadır.

2.3.2 Departmanlar arası ortaklık ilişkisi

Firmalar yaptıkları işi fonksiyonların birleşiminden çok süreçlerin birleşimi olarak görmeye başlamıştır. Bir süreçte, fonksiyonların kendisinden fazla fonksiyonel faaliyetler üzerinde durulmaktadır. Bu sebeple, süreçler fonksiyonlar arası sınırları kaldırmakta; iki veya daha fazla fonksiyon (birim) arasındaki ortak noktalara da dikkat çekmektedir (Murphy ve Poist, 1996).

Firma içindeki bölümler arasında kurulan bu ortaklık Jaworski ve Kohli (1993) tarafından departmanlardaki çalışanlar arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde iletişimin derecesi olarak ifade edilmiştir (Lambert ve diğ., 2005). Firma içi kurulan ortaklık ilişkisinin temel nedeni firmanın müşteri değeri yaratma amacıdır. Örneğin, müşterilerle ilişkisel pazarlama gereği güçlü ve uzun süreli ilişkiler kurabilmek için bazı firmalar Kotler ve Armstrong'un (2005) belirtmiş olduğu gibi sadece satış ve pazarlamayı bu işe atamamakta; çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmaktadır. Bu takımlar; satış, pazarlama, operasyon uzmanları, pazar ve finans analistlerini kapsamaktadır. Departmanlar arasındaki işbirliği sağlayan bütünleşme, gerektiğinde departmanların birlikte ne derece iyi çalışabildiğinin ifadesidir. Bu sebeple, müşterilere yüksek kaliteli hizmet vermeyi garantilemek için bölümler arasında işbirliklerine gerek duyulur (Ellinger, 2000).

İş süreçleri genelde firmalar arası ilişki yapılarına odaklanmış olsa da, firmalar arası ilişkilerin kurulabilmesi için firma içi/departmanlar arası bütünleşmenin şart olduğu unutulmamalıdır (Lambert ve diğ., 2005). Bu firma içi işbirliklerini etkileyen birçok öncü unsur bulunmaktadır.

İşbirliği temelli pazarlama/lojistik bütünleşmesini araştıran Ellinger (2000), çalışmasında öncü unsur olarak değerlendirme ve ödül sistemini araştırma modeline dahil etmiş; bu unsurun pazarlama/lojistik çapraz fonksiyonel işbirliği üzerindeki etkisini test etmiştir. Araştırma kapsamında önerildiği gibi öncü değişken tarafından etkilendiği ortaya çıkan fonksiyonlar arası işbirliğinin departmanlar arası etkin ilişkiyi; bunun da modelin bağımlı değişkeni olarak tanımlanan dağıtım performansını pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır.

Ellinger dışında Murphy ve Poist (1996) da lojistik ve pazarlama fonksiyonlarının ara kesitine odaklanarak iki departman arasındaki işbirliği yapısını analiz etmeye çalışmıştır. İşbirliği, hem pazarlama hem de lojistik fonksiyonlarının tatmin olduğu ilişki olarak tanımlanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, iki alandan da katılımcıların yaklaşık yarısı iki fonksiyon arasındaki işbirliğinin az veya orta düzeyde olduğunu belirtmiş, işbirliğine en büyük engel olarak ise iletişim eksikliğini göstermişlerdir. Öte yandan, üst yönetim desteği ise her iki grup tarafından da işbirliğini en fazla artıran unsur olarak gösterilmiştir.

Gimenez ve Ventura (2005) ise araştırmalarında üç farklı fakat birbirleriyle ilgili alanlar (lojistik, üretim ve pazarlama) arasındaki etkileşimi dikkate alarak içsel bütünleşmenin dışsal bütünleşme ve lojistiğin performansı üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Araştırma sonucuna göre, firma içindeki lojistik/pazarlama ve lojistik/üretim bütünleşmelerinin, firmanın lojistik performansını doğrudan pozitif etkilemediği sonucuna varılmıştır; yani, söz konusu bölümler arasındaki içsel işbirliği düzeyi araştırmaya göre performansa doğrudan bir katkı sağlamamaktadır. Fakat aynı araştırmada firmadaki içsel bütünleşme düzeylerinin, dışsal bütünleşmeyi pozitif etkilediği sonucuna varıldığından firmanın lojistik performansına da dolaylı olarak pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

2.3.3 Firmalar arası ortaklık ilişkisi

İlişkisel pazarlamanın temel boyutlarından biri olan ortak ilişkileri yönetiminin kapsadığı diğer ilişki türü ise tedarik zincirinde veya bir pazarlama kanalı yapısında firmalar arası kurulan ilişkilerdir. Bu ilişkilerin bazıları sadece işlem odaklı iken bazıları ise ortaklık ilişkisine dayanmaktadır. Lambert ve diğ.'ne (1996) göre, yönetim, mevcut olan hangi ilişkilerin ortaklık ilişkisi olması gerektiği, hangilerinin ise işlem bazlı olarak düşünülmesi gerektiği konusunda seçici olmalıdır (Lambert ve diğ., 2005).

Firmalar arası ortaklık ilişkisine geçmeden önce firmalar arası ilişkilerin kendini gösterdiği yapılara da değinmek gerekir. Bu yapılardan ilki pazarlama kanalıdır. Pazarlama kanalı, ürünler üreticiden tüketiciye doğru hareket ettikçe bu transferi kolaylaştıran bağımsız örgütler kümesidir (Baker, 2002). Pazarlama kanalları; dağıtıcı, perakendeci ve firmayı müşteriye bağlayan diğer aracı örgütlerden oluşmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2005). Tedarik zinciri ise pazarlama kanalına

göre daha geniş bir kavramdır. Bir sonraki bölüm kapsamında ayrıntılı olarak ele alınacak olan bu kavram, hammadde tedarikçisinden bitmiş ürünün sunulduğu son tüketiciye kadar olan süreçte katkısı bulunan ve değer yaratmak için faaliyetlerini gerçekleştiren tüm kurumları kapsamaktadır. Yani sadece üretici ile müşteri arasındaki kısımları değil, tedarikçi ile üretici arasındaki kısımları da kapsar. Şu bir gerçektir ki, günümüzde firmalar artık tek başına rekabet edememekte, tedarik zincirleri ile birlik olarak rekabet içinde yer almaktadır. Bu sebeple, birçok firma tedarik zincirleri boyunca yer alan iş ortaklarıyla olan bağlarını güçlendirmektedir (Kotler ve Armstrong, 2005). Ayrıca, tedarik zincirindeki katılımcılar, aralarında kurulan uzun süreli ilişkilerden oluşturulan sürekli karşılıklı yararların artırılmasını amaçlayan stratejik ortaklık yaklaşımını uygulamaya çalışmaktadırlar (Ecevit, 2002). Tedarik zinciri boyunca kurulan bütünleşme rekabet avantajı sağlamanın bir kaynağı olarak nitelendirildiğinden lojistik yöneticileri ve araştırmacıları tarafından önemli bir ilgi kaynağı haline gelmiştir (Gimenez ve Ventura, 2005).

Firmalar arası ortaklık ilişkisinin oluşabilmesi için Prof. Baaken (2007) öncelikle, her iki tarafın da işbirliğinden fayda/avantaj elde etmesi gerektiği kuralını öne sürmüştür; bu durumda fayda elde etme kuralı birinci ve en önemli kuraldır. İkinci kural, ortaklığın sözleşmeye dayanması ile stratejik işbirliğine ulaşılabileceği iken ortaklık oluşturmada diğer kural ise, hızın süreçte önemli olduğudur. Diğer bir kural ise işbirliklerinin belirli periyotlar halinde değerlendirilmesi ve geçerliliğini devam ettirmesinin sağlanması zorunluluğudur.

Firmalar arası ortaklığın sürdürülmesindeki en önemli etkenlerden biri tarafların bu işbirliğini gönüllü olarak gerçekleştirmeye razı olmasıdır. Fram (1995) ile Hahn ve diğ. (1990), beraber çalışmaya ve riskleri paylaşmaya olan istek sayesinde sadece maliyet, kalite, teslimat ve üretkenlikte değil; ürün geliştirmede, teknolojiyenin yararlanmada ve problem çözmede de çeşitli faydalara ulaşılabileceğini belirtmişlerdir (Kannan ve Tan, 2006). Eğer taraflar, daha önce de bahsedildiği gibi, işbirliğinden/ortaklıktan fayda elde edebilirse, birliktelik oluşur ve faydalar da devam eder (Ballou ve diğ., 2000). Bu konuyla ilişkili olarak tedarik zinciri yöneticilerinin dikkat etmesi gereken en kritik konu, ortaklık ilişkisine giren firmalar arasında işbirliğinin zedelenmemesi için faydaların dengelenmesi gerekliliğidir. Firmalar arası bilgi akışı mevcut ve güvenilir olsa dahi faydaların üyeler arasında adaletli bir dağıtımını olmadığı takdirde bu faydalara ulaşılamaz (Ballou ve diğ., 2000).

Shaw'a (2003) göre, örgütler arası sınırlar kalktıkça ve kurumlar işbirliğinin sağladığı faydaları gördükçe araştırmacıların da bu ilişki dinamiklerine olan ilgileri artmıştır (Egan, 2004). Egan (2004), firmalar arası kurulan ilişkileri yatay ve dikey olarak ayırarak şu şekilde tanımlamıştır: Dikey ilişkiler, tedarik zincirindeki farklı seviyelerdeki firmaların (örneğin, tedarikçi-üretici-aracı) ortaklık ilişkisi oluşturması iken, yatay ilişkiler ise kanalda aynı veya farklı sektörlerde fakat aynı seviyede bulunan firmaların (rakipler) ortak fayda için birbirleriyle işbirliğine girmesidir. Stratejik işbirliği anlaşmaları genellikle işletmelerin tek başlarına ulaşamayacağı hedeflere, diğer işletmelerle birlikte ulaşabileceği durumlarda kurulur (Barutçu, 2004).

Firmalar arasındaki bu stratejik işbirliği ilişkilerinin kurulmasını sağlayan iki çevresel unsur bulunmaktadır. Bunlar, Nayır (2002)'ın da belirttiği gibi temel olarak pazarın belirsizliği ve kaynak bağımlılığıdır. Örgütler için çevre çok önemlidir. Örgütlerin bulunduğu veya bulunmak istedikleri pazarlardaki belirsizlikler örgütleri hayatta kalmak için ortaklık ilişkisi kurmaya iter ve bu sayede kurumlar belirsizliklerden en az derecede etkilenmiş olur. Diğer etmen olan kaynak bağımlılığı ise firmaların tüm kaynak ve işlevleri kendileri sağlayamadığı için ihtiyaç duydukları kaynakları çevreden tedarik etme zorunluluğunun örgüt kuramındaki ifadesidir. Tedarik zincirini oluşturan birimlerin birbirine bağımlı olması ve bu bağımlılığın gerek firma içi gerekse firmalar arası bütünleşmeyi artırıcı bir unsur olması sebebiyle kaynak bağımlılığı tedarik zincirinde yer alan firmalar arası ilişkiyi doğrudan etkilemektedir. Çok az sayıda örgüt kendi mevcut kaynakları ile değişken ve belirsiz pazarlarda varlığını sürdürebilir. Dolayısıyla, teknoloji, pazar, üretim hammaddeleri, finans, insan gücü gibi kaynaklar ilişki kurmada stratejik bir role sahiptir. (Nayır, 2002). Bu unsurlar bağlamında, stratejik işbirliği; ticari ve hukuki engelleri aşmada, daha etkin ve verimli pazarlama, tutundurma faaliyetlerinde bulunmada, dağıtım kanalı kurmada, yerel bilgilere daha etkin bir şekilde ulaşmada, yeni teknolojiler kullanmada, karşı karşıya kalınabilecek riskleri azaltmada, pazarın gereklerini daha iyi bilen ve işbirliği içinde bulunan firmalara önemli avantajlar sunmaktadır (Barutçu, 2004).

Tez çalışması dahilinde incelenecek araştırma konusu dikey ilişki türü kapsamına girdiğinden, çalışma boyunca farklı seviyelerdeki firmalar arası (alıcı-satıcı) ortaklık ilişkisi üzerinde odaklanılmıştır. Bu kapsamda Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (TİY),

tedarik zinciri yapısında faaliyetlerini sürdüren işletmeler için müşteri ilişkileri yönetimi kadar önem taşıyan kritik bir süreçtir. TİY, tedarikçilerle olan ilişkilerin nasıl geliştirilip sürekliliğinin sağlandığı ile ilgilidir. MİY'deki anahtar mantık gibi, firmaya değer getirecek tedarikçilerle yakın ilişkiler kurmayı kapsar. Unutmamak gerekir ki, müşteriler gibi tedarikçilerin de hepsi aynı değildir. Bazıları firmanın karlılığına diğerlerinden daha fazla katkıda bulunur. Doğru tedarikçilerle kurulacak bu ilişkiler her iki taraf için de kazan-kazan çıktılar üretecek şekilde uzun dönemli olmalıdır (Lambert, 2004).

Rekabet avantajı yakalamak için ortaklarla çalışmak, bir firmanın yeteneğini ve fırsatını artırıcı temel unsurdur. Sadece satın almak yerine tedarikçilerle olan ilişkileri yönetmek alıcı firmanın performansını pozitif etkiler (Kannan ve Tan, 2006). İş ortaklarıyla yapılan işbirliği sayesinde firmaların geleceğe yönelik hedefleri gerçekleşmekte; bu nedenle de ortakları anlamamanın ve onlara gereken değeri vermenin uygulamadaki önemi günden güne kritikleşmektedir. Doğru işlerin doğru zamanda doğru iş ortaklarıyla yapıldığı takdirde başarının yakalandığı tedarik zincirlerinde iş ortaklarıyla kurulan uzun dönemli kazan-kazana dayalı ilişkilerin sürmesi için firmaların daha fazla gayret göstermesi gerekmektedir.

Son olarak, tedarik zincirinde alıcı-satıcı işbirliği ilişkilerinin işletmelere kazandırdığı avantajlar ve faydalar ele alındığında; Egan (2004) bunları azalan işlem maliyetleri, tedarik garantisi, artan koordinasyon ve rakiplerin pazara girişinde yüksek zorluk şeklinde sıralarken, Kannan ve Tan (2006) ise anahtar tedarikçilerle kurulan yakın ilişkilerin faydalarını operasyonel ve stratejik seviyelere göre ayırmıştır. Buna göre, anahtar tedarikçilerle kurulan yakın ilişkilerin operasyonel düzeyde sağladığı faydalar; artan kalite veya teslim performansı ve azalan maliyettir. Stratejik düzeyde ise bu ilişkiden doğan faydalar; ürün kalitesinde ve yeniliklerinde sürdürülebilir gelişmeler, artan rekabet edebilirlik ve yüksek pazar payı doğrultusundadır. Tüm bu faydalar finansal performanstaki iyileşme ile sonuçlanmalıdır.

Sağladığı avantajlar dışında işletmeler arası kurulan ortaklıklarda bazı dezavantajlar ve eksiklikler de bulunmaktadır. Örneğin, Wilson (1995), artan yatırım düzeyi, uyum ve paylaşılan teknolojiye paralel olarak zamanla gelişen yapısal bağlar nedeniyle bir ilişkiyi sonlandırmanın zorlaşabildiğini belirtmiştir (Egan, 2004). Ayrıca, ilişkinin süresi de bir dezavantaj unsuru olabilir. Moorman'a (1992) göre, hizmet

sağlayıcılarla kurulan ilişkinin çok uzun süreli olması ilişkinin yıpranmasına ve ortakların benzer düşünmeye başlaması ile daha az katma değer sunmasına neden olabilir (Egan, 2004). Son olarak, her ne kadar akademisyenler ve uygulayıcılar bu trendin popülerliğinden bahsetse de alıcı-satıcı işbirliği dünya çapında tam olarak uygulanmamaktadır (Egan, 2004). Dolayısıyla, bu tez çalışması da söz konusu boşluğa yönelik olup, alıcı-satıcı işbirliği ilişkisinin Türkiye lojistik sektöründeki durumunu analiz etmeyi hedeflemektedir.

3. TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyılda işletmeler artık tedarik zincirleriyle rekabet etmekte; müşterilerine ulaşmak için tedarik zincirlerini en etkin şekilde yönetmeyi hedeflemektedir. Bu zincirin önemli bir faaliyet halkası da son yıllarda gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından gündemde tutulan lojistik yönetimidir. Dolayısıyla bu bölüm kapsamında, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde en kritik konulardan biri olan tedarik zinciri ve lojistik yönetimine ayrıntılı olarak yer verilecektir.

3.1 Tedarik Zinciri Yönetimi

Artan rekabet koşullarında istikrarlı bir biçimde pazar payını artırmak ve karlı bir biçimde büyüme sergilemek isteyen işletmeler müşterilerine değer sunabilmek için en düşük maliyetle, en yüksek kaliteyle ve en hızlı biçimde faaliyetlerini gerçekleştirebilmeli, kaynaklarını yönetebilmelidir. Diğer bir deyişle, tedarik zincirini en etkin biçimde yönetebilmeyi başaran firmalar pazarda ayakta kalabilmekte ve rakiplerinin önüne geçerek içinde bulundukları sektöre yön verebilmektedir.

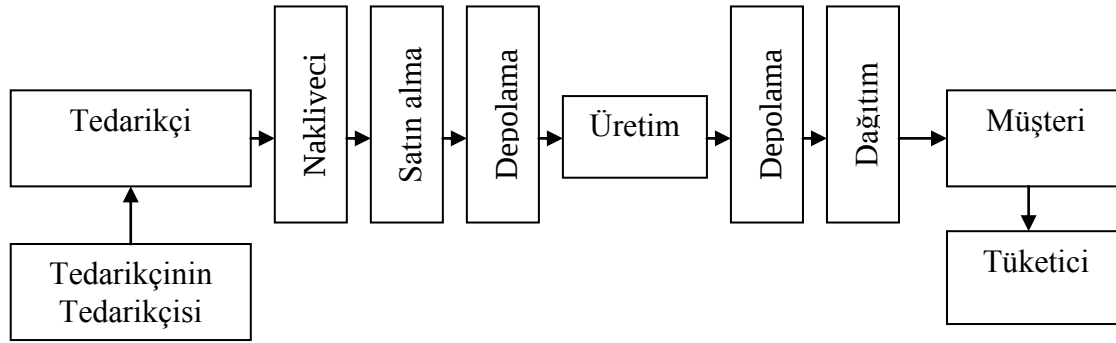
3.1.1 Tedarik zinciri yönetiminin tanımı

Akademik yazında birçok farklı tanımı bulunan tedarik zinciri yönetimi kavramından önce “tedarik zinciri” kavramına değinmek konu bütünlüğü açısından daha faydalı olacaktır. Tedarik zinciri, müşteriye fayda sağlamak üzere; malzemenin tedariki, tedarik edilen malzemenin yarı mamul ve mamullere dönüştürülmesi ve bu mamullerin müşterilere dağıtılması fonksiyonlarını zincire değer katarak gerçekleştiren firma içi ve dışı fonksiyonları kapsayan fiziksel ve teknolojik araçlar, süreçler ve yöntemlerden oluşan bütünleşik bir ağıdır (Aydın, 2005). The Association for Operations Management – Advancing Productivity, Innovation and Competitive Success (APICS) Sözlüğünde (1995) yer alan daha özet bir tanıma göre ise tedarik

zinciri, tedarikçi ile müşteri firmaları birbirine bağlayan hammaddeden bitmiş ürünün tüketimine kadarki olan süreçlerdir (Green Jr ve diğ., 2006).

Tedarik zinciri, ürünün üretilmesi için gerekli hammaddenin tedarikçisinden bitmiş ürünün son kullanıcısına kadarki süreçte yer alan tüm örgütsel birimleri kapsayan çok halkalı bir ağ yapısıdır. Tedarik zincirini oluşturan bu elemanlar en genel anlamda şu şekilde sıralanabilir; Tedarikçiler (yan sanayi, taşeron, ana sanayi imalat atölyeleri), üreticiler, dağıtıcılar (toptancılar, perakendeciler), lojistik firmaları ve müşteriler (tüketiciler).

Aydın'ın (2005) ifade etmiş olduğu gibi, Tanyaş'a (2003) göre örnek bir tedarik zinciri yapısı kapsadığı faaliyetler ile birlikte Şekil 3.1'deki gibidir:



Şekil 3.1 : Tedarik zinciri yapısı.

Tedarik zincirini bu elemanlardan oluşan düz bir zincir şeklinde düşünmek yerine, bu elemanları içinde birden fazla birim bulunan katmanlar olarak düşünmek gerekmektedir. Dolayısıyla, tedarik zincirleri ağ yapıdadır. Bu yapının ilk boyutu, yani yatay yapı, tedarik zincirindeki katman sayısını gösterirken ikinci boyut olan dikey yapı ise her katmanın kapsadığı müşteri veya tedarikçi sayısını ifade etmektedir (Lambert ve Cooper, 2000). Tedarik zincirinin ortasındaki firma için zincir bir ağaç şeklini andırır; kökler tedarikçi ağını temsil ederken dalları ise müşteri ağını göstermektedir (Lambert, 2004).

Geniş bir yelpazede üyesi bulunan tedarik zincirleri günümüzde müşteri odaklı yaklaşımla müşteri talep ve beklentilerine göre şekillenmektedir. Bu sayede müşteri tatmini ve değeri elde etmek isteyen işletmeler maliyetleri azaltma amaçlarını göz ardı etmemelidir. Tedarik zincirinin kısa vadeli amacı gereksiz stokları ortadan kaldırmak ve üretim ile müşteriye cevap verebilme hızını artırmak iken uzun vadeli stratejik amacı ise, müşteri beklentilerini doğru yerde teslim edilmiş doğru ürünle

karşlamak, bu şekilde de pazar payını ve karlarını artırmaktır (Karaarslan, 2005). Ayrıca, kısalan ürün yaşam eğrilerine bağlı olarak ürünlerin pazarla buluşma sürelerinin de mümkün olabildiğince kısa tutulması işletmelerin dinamik pazarlarda varlıklarını sürdürebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, işletmelere doğrudan rekabet avantajı sağlayan tedarik zinciri yapılarının ve bu yapıyı oluşturan faaliyetlerin planlanması, optimize edilmesi, uygulanması, takip edilerek denetlenmesi, birbirleriyle ve diğer firma içi süreçlerle bütünleştirilmesi; kısaca, etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Tedarik zinciri yönetiminin tarihsel gelişimi ele alındığında; 1960'lı yıllara kadar dünya genelinde talebin arzdan fazla oluşu ve rekabetin olmayışı, işletmecilerin maliyetlere dikkat etmeden üretim yapmasına ve her ürettiğini satabilmesine neden olmuştur. Ancak, 1960'lı yıllardan sonra artan rekabete bağlı olarak işletmeler maliyetlerini düşürme politikası üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu gelişmeyle paralel olarak, tedarik zinciri yönetimi kavramının 1980'li yıllarda işletmeler tarafından önemi anlaşılmıştır. İlk olarak 1982 yılında Booz Allen ve Hamilton tarafından kullanılmış olan bu kavramın bilinirliği ve ünü yıldan yıla artarak devam etmiştir. Bugün ise gelinen nokta ise, artan rekabete bağlı olarak işletmelerin ancak ve ancak tedarik zincirleriyle rekabet edebildiği ve bu sayede ayakta kalabildiği gerçeğidir.

Yazında Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Hammadde tedarikçilerinden, üretimin değişik düzeylerine ve nihai müşteriye dağıtımına kadar olan uzun bir sürecin yönetimi şeklinde en genel bir ifade ile tanımlanabilecek TZY için yazın genelinde yapılmış bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

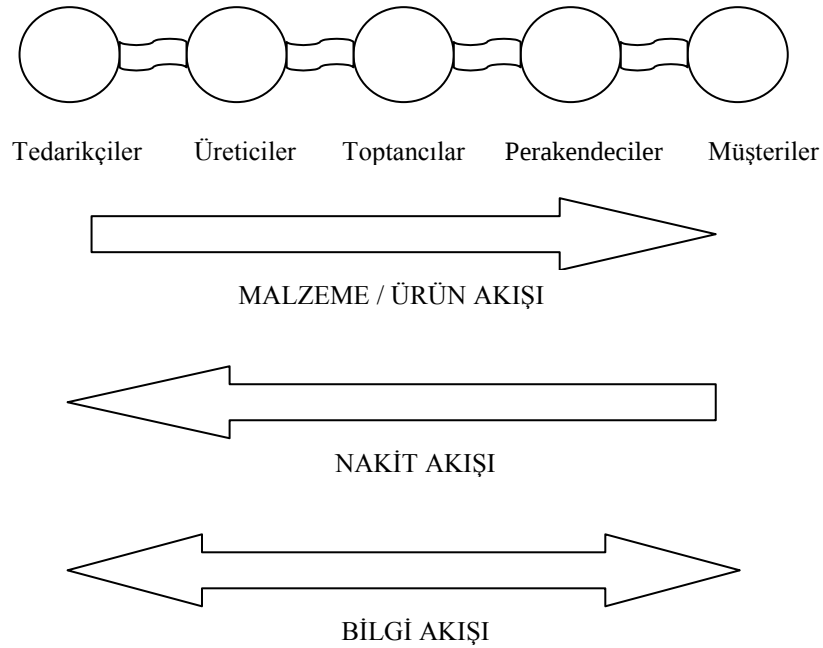
- Lojistik Yönetimi Konseyi'ne göre TZY, tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm firmaların uzun vadeli performanslarını artırmak amacıyla söz konusu firmalara ait işletme fonksiyonları ve planlarının, zincirdeki tüm firmaları kapsayacak şekilde sistematik ve stratejik koordinasyonudur (Aydın, 2005). Tedarik zinciri yönetiminin hedefi özel iş birimlerinin optimizasyonuna odaklanmak yerine tüm süreci geliştirmek ve iyileştirmektir (Heikkila, 2002).
- TZY, Ballou'nun (1999) tanımı ile, müşteri tatminini sağlamak için ürünün en doğru miktarda üretilip dağıtılması, doğru zamanda doğru yerde olmasının

sağlanması ve tedarikçilerin, üreticilerin, depoların etkin bir şekilde kullanılması için uygulanan yaklaşımların bir bütünüdür (Yiğit, 2002).

- TZY, hammadde tedarikçisinden nihai müşteriye kadarki tüm bilgi, malzeme ve hizmet akışını yöneten sistem yaklaşımıdır (Leenders ve diğ., 2002)
- Lejeune ve Yakova'ya (2005) göre TZY; pazarlama (MİY, satın alma stratejileri), endüstriyel ekonomi (al/sat, uluslararası satın alma, tedarik, tedarikçi değerlendirme), operasyon yönetimi (tam zamanında üretim, stok yönetimi, üretim ve dağıtım planlama, ulaştırma yönetimi), uluslararası iş ve organizasyon yönetimi (takımlar ve içsel koordinasyon, stratejik konular, örgüt ve prosedür, ortaklık ve stratejik birleşmeler) ve bilgi teknolojileri (elektronik veri transferi (EDI), barkodlama) gibi birçok disiplini içinde barındıran bir alandır.
- Belirli ve devam ettirilebilir bir hizmet seviyesi çerçevesinde ürünlerin üretimini, müşteriye doğru zaman ve mümkün olan en uygun koşullarda teslimatını sağlayabilmek üzere tedarik zinciri üzerinde yer alan tedarikçi, üretici, toptancı ve satıcıların etkin şekilde bütünleşmesi için kullanılan yaklaşımlar ve yöntemler bütünüdür (Karaarslan, 2005). Bu anlayış, bir kurum içindeki bölümler ve ayrıca tedarikçiler, nakliyeciler, üçüncü taraf firmaları ve bilgi sistem sağlayıcıları gibi harici ortakları içeren zincir içindeki tüm ortakları birleştirir (Altaygil, 2001). Bütünleşik bir tedarik zincirinin hedefi, zincirin bütünündeki performansı optimize etmek ve tedarik zincirindeki her bir katılımcının ilgili kaynaklarını koordine etmektir (Ecevit, 2002).
- TZY, ürün ya da hizmet üretebilmek için gerekli olan tüm üretim ve hizmet faaliyetleri akışının tedarikçilerden son tüketiciye kadar bütünleşik bir biçimde yönetilmesidir. Bu tanıma göre de TZY'nin ana ögesi bütünleşmedir. Ballou ve diğ. (2000), rekabet avantajı yaratmak için TZY'nin, çapraz fonksiyonel ve örgütler arası faaliyet koordinasyonunun önemini vurguladığını belirtmiştir. Bölüm 2'de de ele alındığı gibi, bütünleşme hem firma içi departmanlar arasında hem de firmalar arasında olmalıdır. Ayrıca, TZY yaklaşımına göre, tüm zincirin hedefi aynı zamanda zincirdeki her firmanın da ortak hedefi olmalıdır.

- Tedarik zinciri yönetimi hakkında yapılan bir tanım da Global Supply Chain Forum’a (GSCF) aittir. Bu tanıma göre, TZY, müşterilere ve paydaşlara katma değer kazandıran ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin sağlandığı hammadde tedarikçilerinden son kullanıcılara kadar olan anahtar iş süreçlerinin bütünleşmesidir (Lambert ve Cooper, 2000).

Şekil 3.2’de görüldüğü gibi, Coyle ve diğ.’e göre; başarılı bir tedarik zinciri yönetimi üç tip akışın etkin ve verimli bir şekilde bütünleşmesi ve yönetimi ile mümkündür; malzeme/ürün akışı, bilgi akışı ve nakit akışı. Malzeme/ürün akışı, tedarikçiden alınan hammaddenin bitmiş ürüne dönüştürülüp müşteriye teslimini kapsar. Bilgi akışı, kaydedilen veya her an sistem durumunda değişme meydana gelen verileri işaret eder iken nakit akışı ise tedarik zincirindeki para akışını ifade etmektedir (Karaarslan, 2005).



Şekil 3.2 : Tedarik zincirindeki akış tipleri (İboş, 2000).

Bu zincirde bilgi akışı çift yönlü iken, geri dönüşümler ve iadeler dışındaki ürün akışı ileriye doğru, nakit akışı ise alıcıdan satıcıya doğru yani geriye doğru gerçekleşmektedir.

3.1.2 Tedarik zinciri yönetiminin önemi ve avantajları

Tedarik zinciri, işletmeler için kritik bir öneme sahip olmakla birlikte nihai müşterilere ve iş ortaklarına değer ve fayda yaratan bir sistem olarak kabul

edilmektedir. Zincirdeki bir yığın işletme yerine bunların tamamını ifade eden tek bir firma görünümündeki tedarik zincirinin yönetilmesi; firmaların iç çalışmalarını en uygun ve basit bir şekilde getirirken, tüm tedarik zincirinin çalışmasını incelemekte ve iyileştirmeler yaparak firmaların tüketiciye karşı yapmaları gerekenleri en uygun duruma getirme olanaklarını da sağlamaktadır (Karaarslan, 2005).

Bütünleşik olan tedarik zinciri yapısının faaliyetleri ve süreçleri işletmeler tarafından etkin bir biçimde yönetilip doğru bir şekilde uygulandığında işletmelere çok büyük avantajlar ve yararlar sağlamaktadır. Bu bağlamda, TZY işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi ile firmalar, rekabetin yüksek olduğu pazarlarda önemli bir rekabet üstünlüğü yakalayarak rakiplerine karşı avantaj elde eder. Tedarik zinciri yönetiminin firmalara rekabet üstünlüğü kazandıran başlıca faydalarını/avantajlarını maliyet, kalite, hız ve verimlilik olmak üzere 4 ana başlık altında sınıflandırmak mümkündür.

3.1.2.1 Maliyet

Maliyet, tedarik zinciri yönetiminin işletmelere kazandırdığı en temel avantajlardan birisidir. TZY'nin temel hedeflerinden olan birim maliyetlerin düşürülmesi ve her işletmenin düşük maliyetlerle faaliyetlerini gerçekleştirme hedefleri TZY'nin önemini ve işletmelerin ona olan ihtiyacını bir kez daha ortaya koymaktadır.

Birim maliyetleri düşürebilmek için önce müşterinin beklediği performans belirlenmeli, daha sonra bu performansa nasıl daha az maliyetle ulaşılabileceğinin hesapları yapılmalıdır. Amaç, talep edilen hizmet kalitesini mümkün olan en az maliyetle sağlamaktır (Kırca, 2005).

Etkin bir TZY ile maliyetleri düşürebilmenin birkaç yolu vardır. Tedarik zincirinin bütünleşik bir şekilde çalışması ve yönetilmesi ile aynı zincirdeki diğer işletmeler, birbirlerinin kaynaklarından yararlanarak maliyetlerde azalma meydana gelmesini sağlarlar. Bunun dışında, firmaların tedarik zincirlerinde bir üçüncü parti firmadan hizmet alarak ana rekabet alanlarına odaklanması yoluyla tekrarlardan kaçınması da maliyet unsurunu önemli bir rekabet avantajı yapmaktadır. Ayrıca, bütünleşik tedarik zinciri yönetimi içinde yapılacak stok yönetimi ile daha doğru stok tahminleri yapıp gereksiz stoktan kaynaklanabilecek yer ve para gibi her türlü maliyet de sıfırlanabilmektedir. Şüphesiz, TZY içinde bu tür israfların azaltılması maliyetlerde

önemli kazançlar oluşmakta; firmalar da bu sayede rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir.

3.1.2.2 Kalite

TZY'nin işletmelere kazandırdığı faydalardan biri de kalite faktörüdür. Kalite, verilen ürün ve hizmetle bağlantılı olarak tedarik zinciri yönetiminin her sürecinde talep edilen önemli bir unsurdur. Artan müşteri taleplerine ve pazardaki rekabet koşullarına bağlı olarak hammadde tedariklerinden son ürünün müşteriye ulaştırılmasına ve hatta servis faaliyetlerine kadarki her aşamada kaliteye önem verilmesi; beklentilerin karşılanıp aşılması amacı, firmaların tedarik zinciri yönetimini benimsemelerinde etken olmuştur.

Sadece düşük fiyat veren tedarikçilerle değil kalite imajı olan ve bunu ön plana çıkararak kaliteli ürün ve hizmet sağlayan tedarikçilerle çalışılması TZY içinde kalitenin sahip olduğu önemi vurgulayan bir örnektir. Benzer şekilde, lojistik faaliyetler için de kalite talep edilen bir olgudur. Bu tür hizmetleri satın alan ve kaliteden ödün vermek istemeyen üretim firmaları, sistemlerini gözden geçirerek lojistik faaliyetlerinin tamamını veya belirli bir kısmını uzman üçüncü parti lojistik firmalarına devretme kararı alabilmektedir.

Sonuç olarak, başarılı bir şekilde tedarik zinciri yönetimini gerçekleştiren firmalar, kaliteli ürün ve hizmet alıp müşterilerine de aynı şekilde kalite sunabilmektedir.

3.1.2.3 Hız

Artan ve hızlı bir biçimde büyüyen rakiplerin pazar politikalarından etkilenmemek, pazarın dinamik yapısında kaybolmamak ve müşterilerin problemlerine geç kalmadan cevap verebilmek adına hız, işletmeler için göz ardı edilemez bir kavram haline gelmiştir. Öyle ki, müşteri gereksinimlerini zamanında karşılama, firmanın rekabet avantajı elde etmesini doğrudan etkilemektedir.

Etkin bir tedarik zinciri planlaması ve yönetimi gerçekleştiren işletmeler hız ve zaman faktörlerini lehlerine çevirebilmektedir. İboş'un (2000) belirttiği gibi stok seviyelerini azaltma, tam zamanında üretim, malzeme ihtiyaçlarının ve dağıtım ihtiyaçlarının planlanması gibi yöntemlerin kullanılması, tedarik zincirlerinin müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılamasını sağlar.

Son yıllarda sürekli gelişen teknolojinin de tedarik zinciri içinde kullanılması ile işletmelerin hız konusunda sağladığı faydalar artmaktadır. “Global pozisyon belirleme sistemi” teknolojisi malın yüklenmesinden müşteriye ulaşıncaya kadarki akışını takip etmeye yararken; “elektronik sipariş” teknolojisi ise firmaların siparişlerini İnternet üzerinden verebilmesini mümkün kılmaktadır. Kullanılan bu teknoloji sayesinde sipariş yönetiminin süreçleri de hızlanmaktadır. Aydın’ın (2005) belirttiği gibi, elektronik ortamlarda işletmeler, müşterileriyle bilgi ve sipariş aktarımı yapabilecekleri gibi (B2C; Business to Customers), kendi aralarında da bu akışı sağlayabilir, iş yapabilirler (B2B; Business to Business). Sonuç olarak, kullanılan bu teknolojiler sayesinde sipariş edilen ürünler müşterilere daha çabuk ve hatasız olarak teslim edilebilmektedir.

3.1.2.4 Verimlilik

Tedarik zinciri yönetiminin zincirdeki firmalara sağladığı avantajlardan bir diğeri ise verimlilik kavramıdır. Verimlilik, bir sistemde kullanılan girdilerden ne oranda çıktı elde edildiği ile ilgilidir (Aydın, 2005). Tedarik zincirinde ise verimlilik, hataların ve israfların yok edilmesiyle ulaşılan bir kavram olduğundan zincir içindeki akışın belirlenmesi, katma değer taşımayan faaliyetlerin akıştan çıkarılması ve bazı faaliyetlerin birleştirilmesi ile verimliliğin firmalara sağladığı rekabet avantajına erişilebilmektedir.

3.2 Lojistik Yönetimi

Lojistik, tedarik zinciri yönetiminin en temel ve günümüzde değeri sürekli artan en popüler halkalarından birisidir. Kotler ve Armstrong’un (2009) da belirttiği gibi, günümüzde bir ürünü müşteriye ulaştırmak, bir ürünü satmaktan daha zor olabilmektedir. Firmalar müşterilerine doğru koşullarda, doğru zamanda ve doğru yerde ulaşabilmek için ürün ve hizmetleri ile ilgili depolama, elleçleme ve taşıma gibi kararları en iyi şekilde vermelidir. Bu sebeple lojistik, dünyada ve ülkemizde en hızlı gelişen sektörlerden birisi olarak kabul edilmekte, işletmelerin lojistik faaliyetlere artan ilgisi ve talebi sebebiyle de popülerliğini her geçen gün artırmaktadır. Lojistik faaliyetlerin tedarik zincirleri içerisinde etkin bir şekilde planlanıp doğru bir biçimde yönetilmesi, işletmelerin rekabet unsuru olan tedarik zincirlerinin güçlenmesine doğrudan yardımcı olmaktadır.

Lojistik yönetimi ile ilgili bu başlık altında; lojistiğin tanımına ve önemine değinilmekte, lojistik faaliyetler ile lojistikte dış kaynak kullanımı konularına yer verilmektedir.

3.2.1 Lojistiğin tanımı ve önemi

Lojistiğin bugün ne ifade ettiğini daha iyi anlamak için tarihsel gelişimine kısaca yer vermek faydalı olacaktır. “Lojistik” kelimesinin kökü Yunanca sayma ve hesaplama bilimi anlamına gelen “logistikos” kelimesinden gelmektedir. Lojistik kavramı ilk olarak 18. yy’da Baron Jomoni tarafından “hareket eden orduların pratik uygulamalarının bütünü” olarak tanımlanmıştır (Van Rijn, 1989). Dolayısıyla, lojistik bugünkü anlamıyla ilk olarak askeri alanda ortaya çıkmıştır denebilir. Sivil alanda lojistik kavramına ihtiyacın oluşması ise Sanayi Devrimi’nden hemen sonra kitlesel üretimle oluşan yüksek mal kapasitesine bağlı olarak gerçekleşmiştir. Günümüze gelindiğinde ise lojistik, üreticiler ve tüketiciler için adeta vazgeçilemez bir noktadadır.

Gerek akademisyenlerin gerekse uygulayıcıların büyük önem verdiği bu konu çeşitli yazarlar ve kuruluşlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yazın araştırması sonucunda tespit edilen bu tanımlar sayesinde lojistiğin günümüzdeki yeri ve önemi anlaşılabilmektedir.

Bu sektörün en çok tanınan ve en büyük profesyonel lojistik organizasyonu olan Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi’ne (The Council of Supply Chain Management Professionals: CSCMP – <http://cscmp.org>) göre lojistik; müşteri isteklerini karşılamak üzere hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (Baki, 2004).

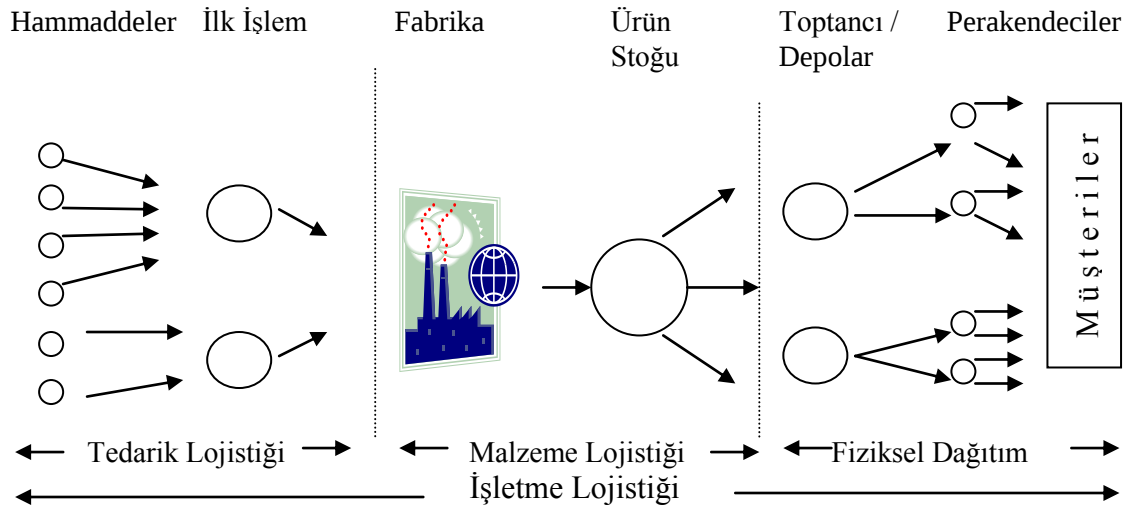
Lojistikle ilgili diğer bir grup olan Lojistik Mühendisleri Birliği’nin (The International Society of Logistics: SOLE) tanımı şu şekildedir; Lojistik elemanlarının uygun şekilde göz önünde bulundurulması suretiyle, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, ürün yaşam çevriminin tüm safhaları boyunca kaynak girdilerinin etkin bir yaklaşımla sisteme etkisini zamanında teminat altına almak için oluşturulan ürün veya sistemin tüm hayatı boyunca kullanılan yönetim destek alanıdır (Baki, 2004).

Yazında geçen diğer bir tanımlama olan “Yedi Doğru” (7 Rs: Seven Rights) yaklaşımına göre ise lojistik; doğru ürünün, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamaktır (Baki, 2004).

Yukarıdaki farklı tanımlardan da anlaşılabileceği üzere, lojistik birçok faaliyeti ve unsuru içinde barındıran kritik bir yönetim alanıdır. Taşıma, depolama, müşteri odaklılık, hız, kaynakları etkin kullanma, maliyetlere dikkat etme gibi anahtar konular lojistiğin yapıtaşlarını oluşturmaktadır.

Şekil 3.3’te verildiği üzere, işletme lojistiği, Johnson ve diğ.’ne (1999) göre üç temel süreçten oluşmaktadır (Baki, 2004):

- Tedarik Lojistiği: Hammadde, yardımcı malzeme vb. girdilerin tedarik kaynaklarından üretim noktalarına kadar akışıyla ilgilenir.
- Malzeme Lojistiği: İşletme içinde gerçekleştirilen tüm lojistik faaliyetlerle ilgilenmektedir.
- Fiziksel Dağıtım: Bitmiş ürünlerin, üretim noktalarından son alıcı veya tüketicilere kadar iletilmesiyle ilgili etkinlikleri kapsamaktadır.



Şekil 3.3 : Lojistiğin süreçleri (Baki, 2004).

Lojistik faaliyetler ve bunların yönetilmesi işletmelerin tedarik zincirlerinde önem verdikleri temel konulardandır. İyi ve başarılı bir şekilde yönetilen lojistik sistemi işletmelere birçok fayda sağlar. Özellikle, etkin bir lojistik yönetimine bağlı olarak

müşteriye sunulan hizmet kalitesinin yükselmesi ve maliyetlerden kazanç elde edilmesi işletmelere doğrudan rekabet avantajı sağlayan unsurlardır.

Üreticiler tarafından üretilen malzemelerin veya ürünlerin kullanıcılara ulaştırılması konusu dünya ekonomisi var oldukça süreceğinden lojistiğin öneminin de sürekli artacağı öngörülmektedir. Özellikle günümüz pazarlarında artan zamana dayalı rekabet göz önünde bulundurulduğunda, lojistiğin işletmelerin en kritik süreçlerinden biri olduğu sonucuna varmak mümkün olmaktadır. Zaman temelli rekabet, ürünün hızlı bir şekilde pazara teslim edilmesini ve hizmete sunulmasını ifade etmektedir; bu konudaki rekabet yeteneği firmalar için rekabet avantajı sağlamada önemli bir kaynak olmuştur (Baki, 2004). Dolayısıyla bu avantaj, işletmeler tarafından lojistiğe olan ilgi artışını da açıklamaktadır.

Lojistiğin sahip olduğu diğer bir önem kaynağı ise çeşitli işletme faaliyetleriyle (üretim, pazarlama, finans, satın alma vb.) lojistik faaliyetlerin bütünleştirilebilmesi olanağıdır. Bu bütünleşme, işletmeye rekabet avantajı kazandırır. Birbiriyle uyumlu/bütünleşik süreçler ve faaliyetler sonucunda şekillenen sistem; yukarıda da bahsedildiği gibi, maliyetlerin düşmesini, müşteri hizmetlerinde ise kalitenin oluşup müşteriye değer sunulmasını sağlamaktadır.

Lojistik, ürün stratejilerinin odak noktasıdır çünkü ürünler sadece özellikleriyle var olan nesneler değil; hizmetle paketli olarak sunulan özellikleri sayesinde var olan nesnelerdir. Bu hizmet paketleri; faturalama, talep tahmini, elleçleme, stok yönetimi, özel ambalajlama, nakliye ve depolama faaliyetleridir. Tüm bu unsurlardan dolayı da etkin bir şekilde yönetilen lojistik süreçleri müşterilere değer katmaktadır (Pelton ve diğ., 2002).

3.2.2 Lojistik faaliyetler

Lojistiğin faaliyet alanları ilk zamanlarda birkaç faaliyet ile sınırlı iken günümüzde çok genişlemiştir. Coyle ve diğ. (1992), Johnson ve diğ. (1999) ve Magee ve diğ.'nin (1985) belirttiği gibi faaliyet alanı; başlangıçta ulaşım ve depolamayla sınırlı olan lojistik; satın alma, dağıtım, stok yönetimi, sipariş yönetimi ve işleme, paketleme, parça ve hizmet desteği, üretim çizelgeleme, geri dönen ürünler, talep tahmini, atıkların geri kazanımı ve imha edilmesi ve hatta müşteri hizmetlerini de içine alarak genişlemiştir (Baki, 2004).

Belli başlı lojistik faaliyetlere ilişkin kısa bilgiler aşağıda verilmektedir.

3.2.2.1 Nakliye

Nakliye veya taşıma, lojistik faaliyetlerinin en önemlilerinden birisidir. Ürünlerin üretilmesi için gereken hammadelerin üretim alanına getirilebilmesi ve bitmiş ürünlerin de müşteriye iletilmesi için bu fiziksel faaliyete ihtiyaç duyulmaktadır.

Nakliye fonksiyonunu; tedarik zinciri içindeki sabit noktalar olan hammadde tedarikçilerini, üreticileri, depoları, dağıtım kanallarını ve müşterileri birbirine bağlayan fiziksel faaliyetler olarak tanımlamak mümkündür (İboş, 2000). Bu faaliyet, hem tedarikçiden fabrikaya, fabrikadan depoya, depodan depoya taşımayı hem de depodan müşteriye teslimatı içerir (Baki, 2004).

Ürünlerin hangi taşıma tipleriyle taşınacağı ürünün fiyatlandırmasını, sevkiyat performansını ve ürünlerin teslimat noktasına vardığında ne durumda olacağını etkiler; bunların hepsi aynı zamanda müşteri tatminini de etkilemektedir (Kotler ve Armstrong, 2009). Karayolu, denizyolu, havayolu, demiryolu ve boru hattı taşımacılığı olmak üzere toplam beş temel şekilde nakliye faaliyeti gerçekleştirilebilmektedir. Bu 5 taşıma tipinden en yaygın olarak kullanılan esnekliğinden ötürü kara taşımacılığıdır. Düşük değerli ve büyük hacimli ürünlerin uzak mesafeler arası taşınmasında en uygun seçenek denizyolu taşımacılığı iken, demiryolu taşımacılığı ise daha büyük miktarlarda ve az çeşitte ürünün taşınması için kullanılır. Denizyolu taşımacılığında taşıma maliyetleri düşüktür, taşıma süresi daha uzundur. Demiryolu taşımacılığında ise taşıma sıklığı seyrek, hizmet kalitesi güvenilir ve diğer seçeneklere göre daha ucuzdur (İboş, 2000). Yükte hafif pahada ağır, bozulabilir malların nakliyesinde veya zamanın çok önemli olduğu durumlarda hava nakliyesinden yararlanılabilir; ancak diğer yöntemlere göre daha pahalıdır (Aydın, 2005). Boru hattı ile taşımacılık ise özellikle enerji sektörü gibi belirli alanlarda kullanılması gereken tek taşıma seçeneği olmaktadır. İlk yatırım maliyeti yüksek olmakla beraber operasyon maliyetleri düşüktür (İboş, 2000). Son olarak, bu taşıma tiplerinden en az iki tanesinin birlikte kullanıldığı taşımacılık tipine ise kombine taşımacılık / intermodal taşımacılık adı verilmektedir.

3.2.2.2 Depolama

Depo, malların gereksinim duyuldukları ana kadar saklandıkları, lojistik süreci içerisinde önemli bir role sahip öğedir. Depolarda gerçekleştirilen temel faaliyetler hareket, stoklama ve bilgi transferidir. Depodaki temel faaliyetlerden ilki olan

hareket, müşteri siparişlerini gerçekleştirmek amacıyla mal ve hizmetlerin akışını kolaylaştırırken depolama faaliyeti ise hammadde ve ürünlerin stokta tutulması anlamına gelmektedir. Son ana faaliyet olan bilgi transferi sayesinde ise doğru ve zamanında bilgi malzeme hareketini kolaylaştırır (Pelton ve diğ., 2002).

Depolarda depolama faaliyetlerinin yanı sıra ürünlerin geçici olarak depolanması, müşteri siparişlerinin birleştirilmesi, müşteri hizmet merkezi olarak hizmet etmesi, ürünlerin korunması, tehlikeli ve atık ürünlerin ayrılması, stok alanı olarak kullanılması ve katma değerli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gibi fonksiyonlar da gerçekleştirilebilmektedir (Aydın, 2005).

Etkin bir depo yönetimi; maliyetin etkin kullanılmasına, teknoloji sayesinde depolanan ürüne kolay erişimin sağlanmasına, verimli bir şekilde teslim alma ve yerleştirme yapılmasına, depolama esnekliğine sahip olmaya ve ürünleri talep eden müşterilerle etkili iletişimin sağlanmasına bağlıdır.

Depolar ve dağıtım merkezleri birbirleriyle karıştırılan iki kavramdır. Aralarındaki en büyük fark Lambert ve diğ. (1998) tarafından şu şekilde belirtilmiştir: Depolarda tüm ürünler uzun süreli olarak tutulurken, dağıtım merkezleri ise sadece hızlı hareketli ürünleri daha az miktarlarda tutmaktadır. Dağıtım merkezlerinde bir firmaya ait çok çeşitli ürün kısa süreli olarak depolanabilir ve talep edildiğinde müşterilere bu merkezlerden dağıtım yapılabilir. Sadece depolama faaliyeti yerine ürünlerin hareketi ve dağıtımının söz konusu olduğu dağıtım merkezlerinde hiçbir şekilde fazla ve uzun süreli stok bulundurulmaz.

3.2.2.3 Stok yönetimi

Stoklar genelde müşteri talebindeki beklenmeyen değişimlere ve tedarikteki belirsizliklere karşı korunmak ve büyük partilerle yapılan taşımanın sağladığı ekonomik yararlar için tutulur. Büyük miktarda tutulan stoklar, müşteri gereksinimlerini karşılamayı sağlarken sistem boyunca büyük maliyetlere neden olmaktadır. Dolayısıyla, stok yönetimi, müşteri hizmetlerini tam anlamıyla sağlamak için gerekli stok miktarı arasındaki dengeyi sağlamakla yükümlüdür (Baki, 2004). Bu bağlamda stok yönetiminin amacı, en düşük toplam maliyetle müşteri hizmetini minimum stok seviyesinde gerçekleştirmektir.

Etkili stok yönetiminin önemli yapıtaşlarından bir tanesi, zaman-bazlı düzenlemeler ile müşterilerden gelen kesin taleplere hızlı yanıt verme yoluyla toplam stok

seviyesinin minimuma indirilmesidir. Eğer ürünler/hammaddeler hızlı hareket ederse üretim alanında stok seviyesi artmayacaktır. Aynı şekilde tedarikçiler ile işletme ve işletme ile depolar arasındaki akış da hızlandırılmalıdır. “Ne kadar az stok o kadar verimli lojistik süreci” prensibiyle hareket eden firmalar, etkili stok yönetimiyle maliyet-kalite-zaman dengesini kurabilmektedir. Örneğin, birçok firma tam zamanında lojistik sistemler sayesinde stok düzeyini ve ilgili maliyetleri azaltmayı başarmıştır. Bu sistemlerde üreticiler ve perakendeciler sadece operasyonun birkaç günü için küçük stoklar tutmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2009).

Başarılı stok yönetimi ile her ne kadar minimum stok hedeflense de, toplam maliyeti yükseltecek olmasına rağmen, risk almamak ve beklenmedik taleplere hazırlıklı olmak için kritik depolarda ürüne göre uygun miktarlarda güvenlik stoğu bulundurulmalıdır. Müşteriye söz verilen zamanda tutarlı bir biçimde ürünü teslim edebilmesi için bu maliyete katlanması gereken işletmenin lojistik performansı, müşteri avantajını yakalayarak katlandığı maliyetin önüne geçer. Sonuç olarak, bir işletmenin stok yönetiminde izlediği stratejinin rekabet gücüne etkisi büyük olacaktır.

3.2.2.4 Satın alma

Lojistiğin faaliyet alanlarından olan satın almanın lojistik sürecine dahil olmasının nedeni satın alınan miktarların lojistik maliyetleri etkilemesi ve Baki'nin (2004) de belirttiği gibi ulaşım maliyetlerinin firmanın üretimde kullanmak üzere hammaddeleri ve parçaları satın aldığı coğrafi uzaklıkla doğrudan ilişkili olmasıdır.

İşletmelerde satın alma yöneticilerinin bu süreçte dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır; Yeterli nitelikte ve nicelikte ürün temin etme, doğru ürünü doğru tedarikçiden satın alma, ürünlerin ve teslimatının kaliteli olması, en düşük maliyette ürünü temin edebilme, tedarikçinin en iyi hizmeti vermesini ve sorunsuz teslimat yapmasını sağlama, stok yatırımlarını minimize etme ve tedarikçilerle iyi ilişkilerin kurulması bu hususlardan en önemlileridir. Aynı zamanda bu hususlar, işletmelerin tedarikçi seçiminde dikkate aldıkları kriterleri oluşturmada da temel teşkil etmektedir.

3.2.2.5 Malzeme elleçleme

Bir fabrikada veya depo içinde gerçekleşen kısa mesafeli ürün hareketi olarak tanımlanan malzeme elleçleme fonksiyonu için kullanılan araçlar konveyör, vinç, konteyner ve forklift gibi araçlardır. Bu ekipmanlar, taşınacak malzemenin özelliklerine göre belirlenir.

İboş'a (2000) göre, malzeme elleçleme fonksiyonu hareket, zaman, miktar ve yer açısından dört boyutta ele alınmalıdır. Hareket boyutu, hammaddelerin, yarı ve bitmiş ürünlerin depolama ve üretim alanları arasındaki taşıma operasyonlarını içerirken zaman boyutunda ise malzemeleri/ürünleri üretim ya da müşteri siparişi için hazırlamak söz konusudur. Miktar boyutu, ürün ve malzemelerin kullanım ve taşıma oranlarının değişkenlik göstermesi özelliğini ifade etmekte iken, son olarak yer boyutunda ise malzeme taşıma sistemi ekipmanlarının depo ya da üretim ortamında kapladığı alan önemli bir verimlilik faktörü olarak kabul edilmektedir.

3.2.2.6 Paketleme

Hammaddenin üretim alanlarına, tamamlanmış ürünlerin ise depoya veya müşteriye taşınması sırasında zarar görmemeleri için ambalajlanması veya paketlenmesi gerekir. Bu bağlamda paketleme fonksiyonunun temel rolü, ürünlerin dağıtım kanalı aracılığıyla müşteriye güvenle ulaştırılmasını sağlamaktır (Tersine, 1988). Ürünü zararlı dış etkenlerden (çarpma, nem, sıcak, basınç vb.) koruduğu için ve üründe oluşabilecek herhangi bir hasar riskini azalttığı için paketleme önemli bir lojistik faaliyet olarak kabul edilmektedir.

3.2.2.7 Talep tahmini

Kritik bir lojistik faaliyeti olan talep tahminleri, hammadde tedariği ile üretim ve dağıtım çizelgelerinin oluşturulmasına temel oluşturan ve bu bakımdan sağlıklı yapılması gereken analizlerdir. Diğer lojistik faaliyetler de dahil olmak üzere tüm sistemin başarısı ve devamı, yapılan tahminlerin gerçek müşteri talebiyle örtüşmesine bağlıdır. Ayrıca, talepteki muhtemel değişimler de önceden kestirilip sistemin hızı, esnekliği gibi unsurlar ayarlanmalıdır (Aydın, 2005).

3.2.2.8 Üretim planlama

Üretim planlama, etkili stok kontrolü açısından tahminle yakından ilişkilidir. Tahmin yapılır yapılmaz, eldeki mevcut stoklar ve kullanım oranı değerlendirilerek, üretim yöneticileri pazarın ihtiyacını karşılayacak birimleri belirleyecektir (Baki, 2004). Bu fonksiyon, malzeme akışının planlanması ve kontrolünden sorumludur. MRP, MRP II yazılımları da lojistiğin bu faaliyeti içinde yer alır.

3.2.2.9 Müşteri hizmeti

Lojistiğin bu faaliyeti diğer lojistik faaliyetlerle yakından ilişkilidir. Özellikle; stok, ulaşım, depolama hakkındaki kararlar müşteri hizmet ihtiyaçlarıyla ilgilidir (Baki, 2004). Ayrıca, lojistik yönetiminin her aşamasında müşteri odaklılığın var olması; doğru ürünün doğru zamanda ve yerde müşteri tarafından alınmasını daha da önemli kılmaktadır.

3.2.2.10 Diğer faaliyetler

Baki'ye (2004) göre; yukarıdaki lojistik faaliyetler dışında var olan diğer faaliyetler ise şunlardır: Yer seçimi, parça ve hizmet desteği, geri dönen malzemelerin elleçlenmesi, atıkların geri kazanımı ve imha edilmesi.

3.2.3 Lojistikte dış kaynak kullanımı

Lojistik faaliyetlerin yönetilmesi işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde büyük rol oynar. Bu sebeple firmalar, bu süreci minimum maliyet ve maksimum performansla yönetmeyi hedeflemektedir.

Lojistik süreçlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek isteyen firmaların bu konu ile ilgili üç seçeneği bulunmaktadır (Razzaque ve Sheng, 1998):

- İşletme içindeki lojistik faaliyetlerle süreci yönetme,
- Bir lojistik firma satın alarak veya kendine bağlı bir firma kurarak lojistik faaliyetleri gerçekleştirme,
- Dış kaynak kullanımından yararlanma ve hizmet satın alma.

Bu başlık altında üçüncü seçenek olarak verilen dış kaynak kullanımı irdelenecektir. Özellikle son yıllarda, firmaların uzman lojistik firmalarından süreçleri ile ilgili

destek alma oranı sürekli yükselmekte olduğundan bu konu gerek pratik yaşamda gerekse yazında büyük önem teşkil etmeye başlamıştır.

3.2.3.1 Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının tanımı

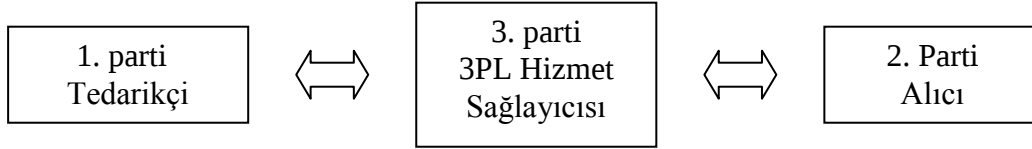
Müşteriler tarafından lojistik hizmetlerine olan talebin artması ve sürekli değişmesi üretici firmaların sunduğu hizmetlerin çeşitlenmesine neden olmaktadır. Bu durum karşısında üreticiler, ana faaliyet alanlarına odaklanabilmek için kendi uzmanlık alanlarına girmeyen ve yan faaliyet olarak gördükleri bazı işlemleri uzmanlaşmış firmalara devretme kararı alabilmektedir. Dış kaynak kullanımı olarak tanımlanan bu strateji sayesinde işletmeler, enerjilerini ve kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilecekleri alanlar üzerinde yoğunlaştırabilmektedir.

Lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımı, “3. Parti Lojistik” (3PL) kavramı ile eş anlamlı olup bu kavram ile ilgili yazında birçok tanımlama yer almaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- İçsel olarak gerçekleştirilen bir kısım veya bütün tedarik zinciri fonksiyonlarının yerine getirilmesi için dışarıdan bir firmanın kullanılmasıdır (Aydın, 2005).
- Leahy ve diğ.’ne (1995) göre, bir firmanın malzeme yönetiminin veya ürün dağıtımının kısmen veya bütünüyle bir başka dış firmaya verilmesidir (Baki, 2004).
- Bir organizasyonda geleneksel olarak yürütülen lojistik faaliyetlerin dış kaynak tarafından gerçekleştirilmesidir (Baki, 2004).

Lojistik faaliyetlerin hangi kapsamda üçüncü bir firma veya kuruma verileceği işletmeler tarafından alınan stratejik bir karar niteliğindedir. Üretici firmalar, lojistik hizmetlerinin tümünü veya bir kısmını uzman lojistik hizmet sağlayıcı firmalara devredebileceği gibi lojistik süreçlerini kendi kaynaklarıyla da yürütebilmektedir.

Şekil 3.4’te ifade edildiği gibi, 3PL kavramı içinde tedarikçi birinci parti, alıcı ikinci parti ve bu iki parti arasındaki lojistik faaliyetleri gerçekleştirmesi için hizmetlerinden yararlanan dış kaynak, diğer bir deyişle aracı kuruluş ise üçüncü parti olarak tanımlanmaktadır (Kırca, 2005). Bu kuruluş, lojistik faaliyetlerinde uzmanlaşmış olup yazında lojistik hizmet sağlayıcı firma olarak da adlandırılabilir.



Şekil 3.4 : 3PL'nin konumu (Kırca, 2005).

Hizmet alan firmalar ile hizmet sağlayıcı firmalar arasındaki işbirlikleri, ilişkinin sürekliliğini ve ortaya çıkan performansı etkileyebilecek önemli bir unsurdur. Özellikle kısa vadeli iş ilişkilerinden çok, uzun vadeli ilişkilerde bu kavramın önemi daha çok ortaya çıkmaktadır. Eğer iki firma arasında kurulan bu ilişkiden oluşan deneyim olumlu ise uzman firmalarla kurulan işbirliğinin düzeyi de gitgide artar. Böylece, iki firmanın da birbirine stratejik fayda sağlayacağı stratejik ortaklıklar kurulur (Bhatnagar ve Viswanathan, 2000). Tedarik zincirlerinde tüm alıcı ve satıcılar arasında kurulan stratejik ortaklıklar ve işbirlikleri Bölüm 4 kapsamında ayrıntılı olarak yer almaktadır. Ancak, yapılan yazın araştırmasında, lojistik hizmet alan firmalar ile sağlayıcı firmalar arasında kurulan söz konusu işbirliği ilişkisinin detaylı olarak incelenmesi konusunda bir boşluk olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla da, ana firmalar ile 3PL firmalar arasında kurulan bu uzun dönemli işbirliklerinin analizi tez çalışmasının ana konusunu oluşturmuştur.

3.2.3.2 Dış kaynak kullanımına gereksinim nedenleri

İşletmelerin lojistik faaliyetlerini 3PL firmalara devretmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenleri 3PL firmaların ortaya çıkış nedenleri olarak da düşünmek mümkündür. Kırca'ya (2005) göre, 3PL firmalarının ortaya çıkmasının en önemli nedenleri; firmaların temel olmayan bazı maliyetleri azaltarak değer artırıcı çekirdek işe odaklanmak istemeleri ve küresel pazarlarda sürekli genişleyen firmaların bu pazarlarda lojistikle ilgili tecrübe eksikliklerine sahip olduklarını fark etmeleridir.

Firmaların lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyi istemelerinin diğer başlıca sebepleri ise şu şekilde belirtilebilir:

- Operasyonel maliyetlerin kontrol altına alınması
- Dış kaynak kullanımı sayesinde elde edilecek tasarrufun diğer alanlara aktarılması
- Riskin paylaşılması

- Firma içi kendi lojistik imkanlarının yetersizliği

Ayrıca, yukarıdaki nedenlerden başka, 3PL firmalara duyulan gereksinimin nedenleri şunlardır:

- Dış kaynak kullanımı için yararlanılan firmaların deneyimli ve uzman olması
- Küresel pazarların ve yabancı kaynağın sürekli büyümesi sebebiyle tedarik zincirlerinin ve lojistik süreçlerinin karmaşıklaşması
- Tam Zamanında Üretim (JIT: Just-In-Time) kavramının artan bilinirliği
- Hızlı stok hareketine ve esnek üretime olan ihtiyaç
- Artan ve çeşitlenen müşteri talepleri
- Gelişen teknoloji ve hizmet sağlayıcılarının bu konuda sunduğu çeşitlilik
- İnsan gücünden tasarruf sağlanması
- 3PL hizmet sağlayıcılarında müşteri hizmetlerinin hızlı ve üstün olması
- 3PL firmalarının bilgi teknolojilerini doğru kullanabilmeleri
- 3PL hizmetinden faydalanan firmaların başarısı ve rekabet üstünlüğü

Son birkaç yıl içinde lojistik hizmet sağlayıcı–lojistik hizmet alan anlaşmalarında değişiklikler olmuştur. Önceleri ana itici güç maliyetleri azaltmak iken günümüzdeki itici güç pazar payını artırmak, hizmet düzeyini geliştirmek, değişen müşteri ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için esnekliği artırmak vb. şeklinde çok daha stratejiktir (Baki, 2004).

Bu sebeplerden dolayı, nihai amaçları pazarda rekabet avantajı sağlamak ve düşük maliyet ile yüksek performansta müşterilerine hizmet vererek müşteri memnuniyeti elde etmek olan işletmeler lojistik süreçleri için dış kaynak kullanımına yani 3PL firmalarına ihtiyaç duymaktadır.

3.2.3.3 Dış kaynak kullanımının avantajları

İşletmelerin lojistik faaliyetlerini uzman firmalara devretmeleri hizmet satın alan işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımının önemini de, işletmelere sağladığı bu katkılarla açıklamak mümkündür. Özellikle müşteri memnuniyeti elde etmeyi hedefleyen ve bu avantajı kullanmak isteyen işletmeler müşteri hizmet stratejilerini belirlemeli, buna paralel olarak da lojistik süreçlerini

geliştirmelidir. Razzaque ve Sheng'in (1998) de belirtmiş olduğu gibi, lojistik ve müşteri hizmeti arasındaki yakın ilişki, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için neden lojistik faaliyetlere ihtiyaç duyduğunu açıklamaktadır. Bu hedefe ulaşmada önemli bir mekanizma şüphesiz dış kaynak kullanımından yararlanmadır.

Lojistik faaliyetlerde dış kaynaktan yararlanmanın en önemli faydaları; işletmelerin temel faaliyete odaklanabilmesi, karmaşık teknolojinin kullanımının elde edilmesi, depolama gibi yatırım maliyetlerinin azalması, bilişim teknolojilerine yapılan yatırımların azalması, kaynaklarda azalma sağlanması, gelişen teknoloji, JIT prensiplerinin uygulanması, üçüncü partinin konusunda uzman ve deneyimli olması, bireysel isteklere uygun hizmetler alınması, stok azalması, pazar payını artırma, 3PL firmanın çok yönlü olması, uluslararası teslimatta daha aktif olma, rekabet avantajı elde ederken lojistikten faydalanma olarak belirtilmiştir (Baki, 2004).

Bunların yanı sıra, Mersin'e (2003) göre de dış kaynak kullanımının başlıca avantajları şunlardır: İşletmelerin ana işe odaklanmalarının sağlanması, bir üreticiden daha verimli çalışmasına bağlı olarak 3PL firmaların maliyetleri azaltması, maliyetlerin önceden bilinmesi, belirlenmiş hizmet düzeyleri, bilişim teknolojilerinin doğru kullanılması, verimli süreç ve prosedür yönetimi, geniş ve esnek kaynak havuzu, kaynak sürekliliği, maliyet/teknoloji risklerinin azalması ve sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesi (Baki, 2004). Sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesi avantajı; araç, depo, ekipman, işgücü, bilgi teknolojileri gibi varlıklara yapılan sermaye yatırımlarının serbest bırakılarak ilgili finansal risklerin hizmet sağlayan uzman firmalara devredilmesi durumunu ifade etmektedir.

Aydın (2005) uzman lojistik hizmeti sağlayan firmaların; dokümantasyon, dağıtım planlama, envanter kontrolü ve personel yönetimi gibi rutin lojistik operasyonları basitleştirip verimlilik düzeyini arttırdığını ifade etmiştir.

Yiğit (2002) ise dış kaynak kullanımının sağladığı esneklik avantajına odaklanmıştır. Bilgi teknolojileri sektöründe gerek yazılım gerekse de donanım alanındaki gelişmeler lojistik sektörünü sürekli bir gelişim ve değişim içinde bırakmaktadır. Bu alanın 3PL firmalarına devredilmesi sonucu bu firmalar bu alana yatırım yapmaktadır; böylece 3PL firmalarının avantajları belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bhatnagar ve Viswanathan'a (2000) göre lojistik sektörünün müşteri

hizmetlerinin artan önemine odaklanması, hizmet sağlayıcı firmaların teknoloji ile ilgili yatırımlar yapmasına yol açmıştır. Bu yatırımlar; hızlı bağlantılar kuran ağ yapıları, depo otomasyonu, barkod tarama, otomatik raporlama için gereken bilgi teknolojisi ve çevrim içi olarak birimleri izleme gibi alanlarda yapılmaktadır. Esneklik avantajı sadece teknoloji ile sınırlı değildir. 3PL firmaları ile işbirliğine giren üretici firmalar, bu hizmet sayesinde, pazardaki her türlü değişikliğe uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmaktadır.

İşletmelerin elde ettiği tüm bu avantajlara bağlı olarak, gerek yazında gerekse uygulamada, lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının önemi ve bilinirlik düzeyi sürekli artmaktadır.

3.2.3.4 3PL seçim kriterleri

Lojistik faaliyetlerini uzman bir hizmet sağlayıcı firmaya devretmek isteyen işletmeleri, birlikte çalışacakları 3PL firmasının seçimi konusunda önemli bir karar verme süreci beklemektedir. Bu işletmeler şüphesiz birçok kriteri göz önünde bulundurarak karar vermekte ve seçimlerini yapmaktadır.

Qureshi ve diğ. (2008) tarafından 3PL firması seçim kriterleri aşağıdaki gibi listelenmiştir.

- Hizmet kalitesi
- Sabit varlıkların boyutu ve kalitesi
- Yönetim kalitesi
- Bilgi teknolojisi yeteneği
- Nakliye performansı
- Bilgi paylaşımı ve güven
- Operasyonel performans
- Müşteri firmayla uyuşabilirlik/uygunluk
- Finansal istikrar/güç
- Coğrafi yayılım ve hizmet çeşitliliği
- Uzun dönemli ilişki kurma yeteneği

- Ün
- Optimum maliyet
- Operasyon ve nakliye esnekliği

Razzaque ve Sheng (1998) ise 3PL firmalarını değerlendirmede yukarıdakilerden farklı olarak iş deneyiminin üzerinde durmuşlar, iş deneyimini sektördeki bulunuş süresi, yönetim deneyiminin derinliği, operasyon yönetiminin gücü ve işgücünün kalitesi bileşenleri ile açıklamışlardır (Bradley, 1994a; Harrington, 1994). Bunun yanı sıra, hız (Bradley, 1994b; Cooke, 1994a), yüksek ve gelişen standartlara sahip olma (Bradley, 1994a), tedarikçi belgelerine sahip olma (Gibson ve diğ., 1995) ve fiyat (Bradley, 1994b; Maltz, 1995) da önemli kriterler arasında sayılmıştır.

3.2.3.5 4PL hizmetleri

Bu başlığa kadar lojistikte dış kaynak kullanımı, 3PL kavramı ile eşdeğer şekilde tanımlanmıştı. İşletmelerin lojistik faaliyetlerini devrettikleri firmalar ise üçüncü parti lojistik firmaları olarak adlandırılmaktaydı. Bu bölümde ise 3PL'in daha gelişmiş bir süreci olan 4. Parti Lojistik (4PL) kavramı irdelenecek, ardından da 3PL ile olan farkları açıklanacaktır.

Günümüzde, lojistik yönetiminde sunulan hizmetlerin çeşitlenmesi, teknolojinin gelişmesi, müşterilerin beklentilerinin artması ve hizmet verilen coğrafi alanın genişlemesine bağlı olarak ortaya çıkan 4PL kavramı sayesinde işletmeler tedarik zinciri ihtiyaçlarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Andersen Danışmanlık'ın tanımıyla 4PL kavramı, bir birleştirici işletmenin kendi kaynaklarını, teknolojisini, bilgi ve becerisini kullanarak 3PL hizmet sağlayıcıları ile lojistik hizmeti alacak işletmeleri bir araya getirip, lojistik yönetimi çözümleri sunmasıdır (Özdemirel, 2004). Birçok 4PL firmasının depo, filo gibi kendi varlıkları yoktur; bu firmalar müşteri gereksinimlerini bilerek ve sahip oldukları sorumluluğun bilinciyle müşterilerine hizmet sağlamaktadır. Malların taşınması gibi faaliyetler üçüncü parti lojistik firmalarına devredilmektedir (Stefansson, 2006).

4PL sistemi; bir grup belirli konularda uzmanlaşmış alt firma, bir müşteri ya da ana firma ve bunları buluşturan bir bütünleştirici firmadan oluşmaktadır (Yiğit, 2002). Sistemdeki bütünleştirici 4PL firmalarının amacı, 3PL firmaları ile hizmet alan firmalar arasındaki bütünleşmeyi oluşturmak ve müşteri firmaların maksimum değeri

almasını sağlamaktır. Özdemirel'in (2004) belirttiği gibi, 4PL hizmet sağlayıcısının başarılı olabilmesi için uygulaması gereken ana politika, "best of breed" yani müşterilerle en uygun 3PL hizmet sunucularını bir araya getirmesidir. Böylece 4PL hizmet sağlayıcıları, 3PL hizmet sunucuları arasından en iyi karmayı oluşturarak ve her birinin avantajlarını ön plana çıkarmayı hedefleyerek, en üst düzey müşteri memnuniyetini amaçlamaktadır. Bu sistem sayesinde karmaşık yapılara sahip olan sistemlerde bile ana firma sadece 4PL firması ile ilişkiye geçerek tedarik zinciri sistemi etkin olarak yürütülür (Yiğit, 2002).

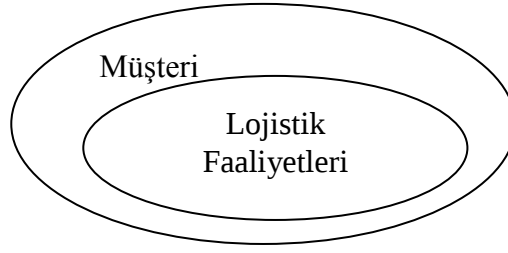
4PL firmalarının sahip olması gereken temel gereksinimler ise Magill (2000) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır (Yiğit, 2002):

- Çok sayıda tedarik zinciri konusunda eğitilmiş elemana sahip olma
- Küresel yeteneklere, deneyimlere ya da kaynaklara sahip olma
- Çok sayıda hizmet verici firmayı aynı anda kullanabilme yeteneği
- Gerektiği takdirde ana firmanın elemanlarını yeni oluşum içinde kullanarak bu kaynaklardan ve deneyimlerden faydalanabilme
- Güçlü ilişkiler ve takım yönetimi yeteneği
- Son teknolojik yeniliklerden, başarılı stratejilerden, fırsatlardan ve tehditlerden yani kısaca günümüzden haberi olması
- Bütünleştirme konusundaki başarısı
- Bütünleştirme yapacağı sektörü çok iyi bilmesi

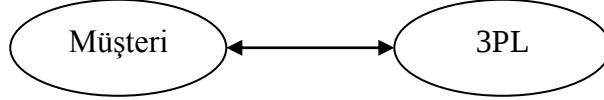
4PL, 3PL'den birçok noktada farklılaşmaktadır. Özellikle 3PL firmaları bütünleşmiş bir lojistik yönetimi yerine en iyi hizmet verdikleri lojistik faaliyetleri gerçekleştirmeye odaklanmaktadır. Öte yandan, 4PL firmaları ise tüm süreci teknolojik bir altyapı ile yönetmekte; ana firma ile 3PL firmalar arasında temeli bilgi teknolojilerine ve bütünleşmeye dayalı bir köprü oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, lojistikte dış kaynak kullanımının geldiği nokta Şekil 3.5'te verilen "lojistik evrimi"nde görüldüğü gibidir:

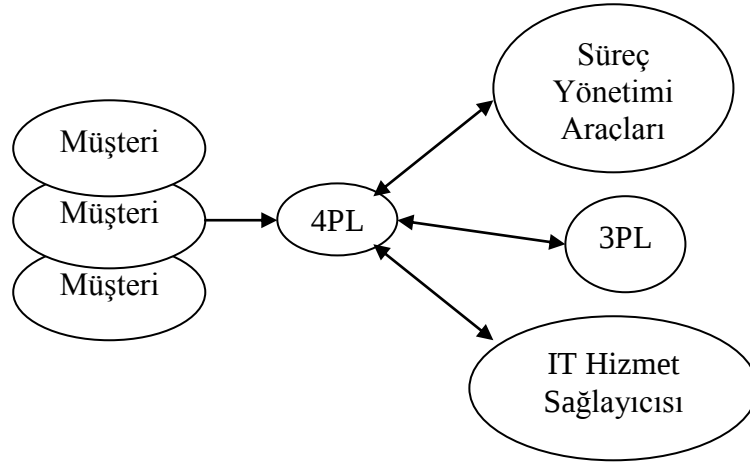
Lojistik faaliyetlerinin firma içinde yürütülmesi



Dış kaynak kullanımı



4PL kullanımı



Şekil 3.5 : Lojistik evrimi (Bauknight ve Miller, 2001).

Zamana bağlı olarak lojistiğin gelişme sürecini ifade eden lojistik evrimine göre lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde tercih edilen yöntem artık; faaliyetleri firmanın kendisinden çok uzman lojistik firmalarının gerçekleştirmesi yönündedir. Eğilimin 3PL ve 4PL kavramlarına doğru olduğunu gösteren bu şekilden de anlaşılabileceği üzere, lojistikte dış kaynak kullanımı lojistik alanının vazgeçilmezleri arasına girmiştir ve sektördeki payı günden güne artmaktadır.

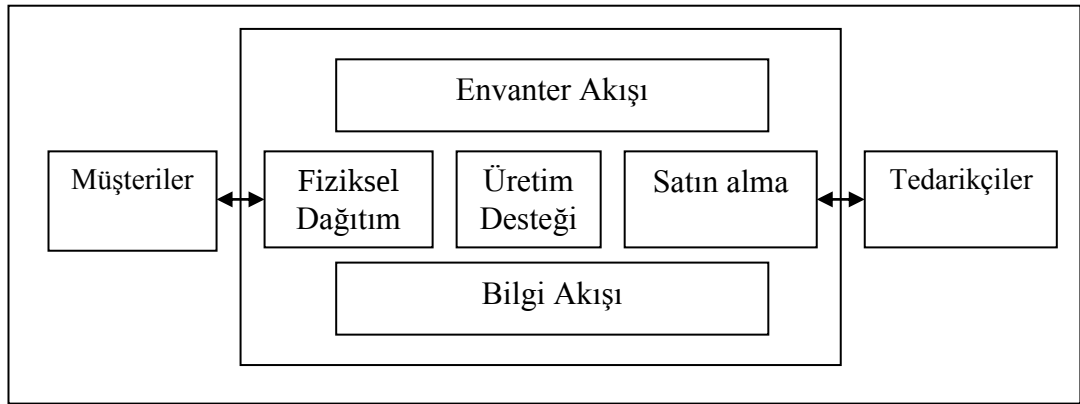
3.3 Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Yönetimi İlişkisi

Firmaların son yıllarda üzerinde önemle durdukları iki kavram olan tedarik zinciri yönetimi ile lojistik yönetimi, çoğu kimse tarafından karıştırılan ve aynı anlamı

taşıdığı zannedilen kavramlardır. Halbuki bazı ortak noktaları olmasına rağmen bu iki kavram birbirinden farklıdır.

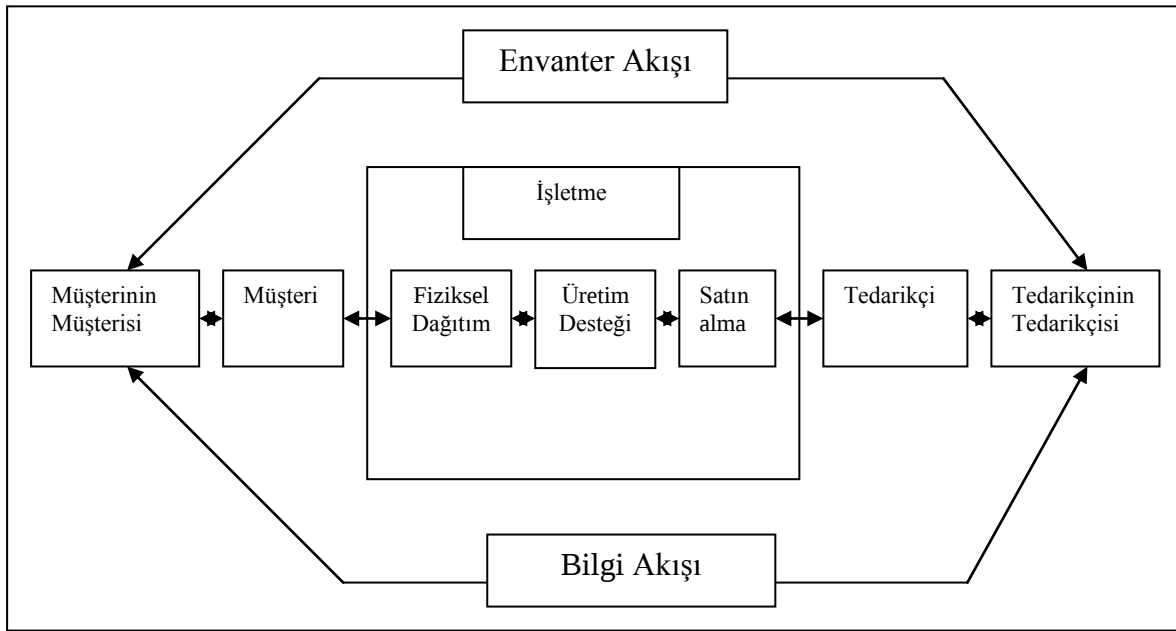
Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadar tüm faaliyetleri, üretimi de içine alacak şekilde yönetmeye çalışır (Aydın, 2005). Lojistik yönetimi ise tedarik zinciri yönetiminin bir alt bileşeni veya zincirin halkalarından biridir. Lojistik yönetimi, iki nokta arasındaki mal, hizmet ve bilginin iki yönlü akışının planlandığı, uygulandığı ve kontrol edildiği bir süreçtir. İki nokta arasındaki depolama, taşıma, gümrük, kalite kontrol gibi tüm lojistik faaliyetlerin bütünleştirilmesini içermektedir (Aydın, 2005).

Tedarik zinciri yönetimi ile lojistik yönetiminin en büyük ortak noktaları ise içsel ve dışsal biçimde bütünleşmiş yapılar olmaları ve işletmelere sağladıkları faydalar dolayısıyla işletmeler için rekabet avantajı yaratmalarıdır. Lojistik faaliyetlerinin hem işletme içinde hem de tedarikçiler ile müşteriler arasında bütünleşik bir biçimde bağ oluşturması ve bilgi/envanter akışı ile de bu bütünleşmenin desteklenmesi bütünleşik lojistik kavramı olarak tanımlanmaktadır. Lojistik bütünleşme Şekil 3.6'da görülebilmektedir:



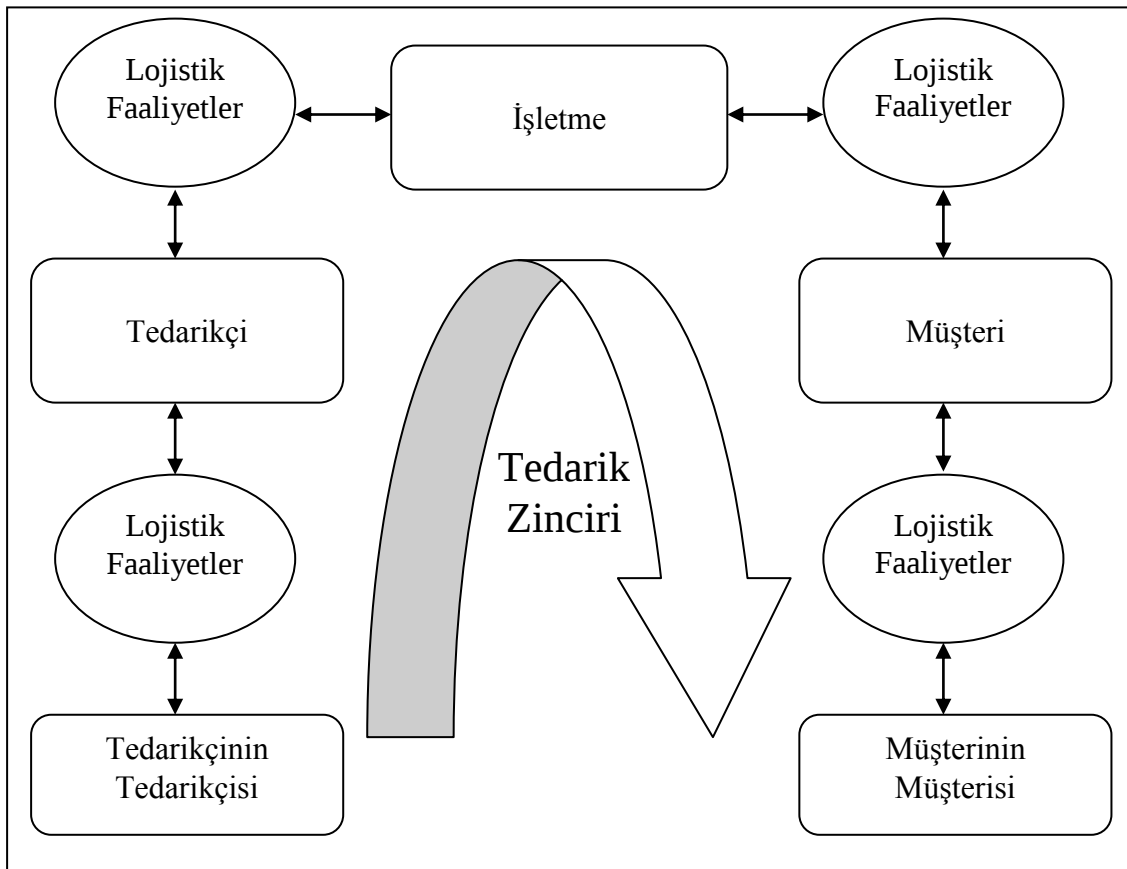
Şekil 3.6 : Lojistik bütünleşme (Bowersox ve Closs, 1996).

Tedarik zinciri bütünleşmesi (Şekil 3.7) ise satın alma, üretim desteği ve fiziksel dağıtım gibi faaliyetlerin içsel koordinasyonu ile birlikte envanter ve bilgi akışı bakımından tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadar uzanan bütünleşik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Altaygil, 2001).



Şekil 3.7 : Tedarik zinciri bütünleşmesi (Altaygil, 2001).

Tedarik zinciri ve lojistik arasındaki ilişki ise Şekil 3.8’de gösterilmektedir.



Şekil 3.8 : Tedarik zinciri ile lojistik arasındaki ilişki (Aydın, 2005).

Lojistik yönetimi ile tedarik zinciri arasındaki ilişkiye bakıldığında, lojistik faaliyetlerin tedarik zincirindeki halkaları birbirine bağlayan faaliyetler olduğu ifade edilmiştir. Lojistik yönetiminin başarı ile uygulanması sayesinde zincirdeki malzeme/ürün, bilgi ve nakit akışı da zincir boyunca sorunsuz gerçekleşebilmektedir. Sonuç olarak lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin kritik bir alt başlığı olup zincirdeki faaliyetler arasında bir köprü durumundadır.

3.4 Tedarik Zinciri ve Lojistik ile Pazarlama Yönetimi Arasındaki İlişki

Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi ile pazarlama yönetiminin kesiştiği noktalar son yıllarda birçok araştırmacı tarafından irdelenmektedir. Öyle ki, bu farklı kavramların ortak bir paydada buluşması ile tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, içerisinde pazarlamanın etkilerinin hissedildiği ifadelerle yeniden tanımlanabilmektedir.

Pazarlamanın artan önemine bağlı olarak tedarik zinciri yönetimi içinde kullanılması TZY'yi işletmeler için daha başarılı ve etkin kılmaktadır. Bu bağlamda, daha önce verilmiş olan ve içerisinde pazarlama yönetimi ile ilgili hususları içeren GSCF'nin tedarik zinciri yönetimi tanımı dikkate alınmalıdır. Bu tanıma göre tedarik zinciri yönetimi, sekiz tane anahtar iş sürecinin bütünleşmesi ve yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Lambert'e (2004) göre de başarılı tedarik zinciri yönetimine ulaşabilmek için, firmaların içinde ve tedarik zincirindeki firmaların oluşturduğu ağda anahtar iş süreçlerinin bütünleşmesine gerek duyulmaktadır.

GSCF'nin tanımlamasında geçen bu süreçler şunlardır (Lambert, 2004):

- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Müşteri Hizmet Yönetimi
- Talep Yönetimi
- Sipariş Yönetimi
- Üretim Akış Yönetimi
- Tedarikçi İlişkileri Yönetimi
- Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme
- İade Yönetimi

TZY için yapılan ve pazarlamanın yoğun bir şekilde etkisinin hissedildiği bu geniş içerikli tanımdan da anlaşılabilceği üzere tedarik zinciri yönetimi ve onun bir parçası olan lojistik yönetimi artık modern pazarlama yönetimi içinde büyük yer tutan ilişki yönetimi üzerine odaklanmaktadır. Öyle ki, Bölüm 2’de ilişkiyel pazarlama kapsamında değinilen müşteri ilişkileri yönetimi ve tedarikçi ilişkileri yönetimi kavramları yukarıdaki sekiz anahtar iş sürecini bir araya getiren kritik süreçler olarak ifade edilmektedir. Lambert (2004) tarafından bunun nedeni, müşteri ilişkileri yönetimi ve tedarikçi ilişkileri yönetimi süreçlerinin diğer süreçleri koordine etmede tedarik zinciri üyeleri arasında bütünleşmeyi kolaylaştırıcı bağlantıları sağlaması olarak belirtilmiştir. Bu sekiz iş sürecinden iade yönetimi süreci haricindekiler tedarikçilerden son müşterilere doğru gerçekleşirken, iade yönetimi ise nihai müşteriden tedarikçiye doğru gerçekleşmektedir.

Bu uygulamalı tez çalışmasının teorik kısmını oluşturan tedarik zinciri ve lojistik yönetimi kapsamındaki ilişkiyel pazarlama konusu, müşterilerle kurulan ilişkiler ve zincirdeki firmalar arasında kurulan ilişkiler olmak üzere sahip olduğu iki boyutu ile de bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak irdelenmektedir.

4. TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA

Pazarlama ve tedarik zinciri yönetimi kavramları yazında birbirinden çok farklı olarak tanımlanmasına rağmen son yıllarda araştırmacılar bu iki alanın bütünleşmesi ile ilgilenmekte, popülerleşen bu bütünleşme ile ilgili araştırmalar yapmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi maliyet odaklı olarak “verimli tedarik” üzerine yoğunlaşırken, pazarlama ise firmanın talep kısmına odaklanmakta ve gelirle ilgilenmektedir. İki kavram birlikte firmanın karlılığını belirlemektedir (Jüttner ve diğ., 2007).

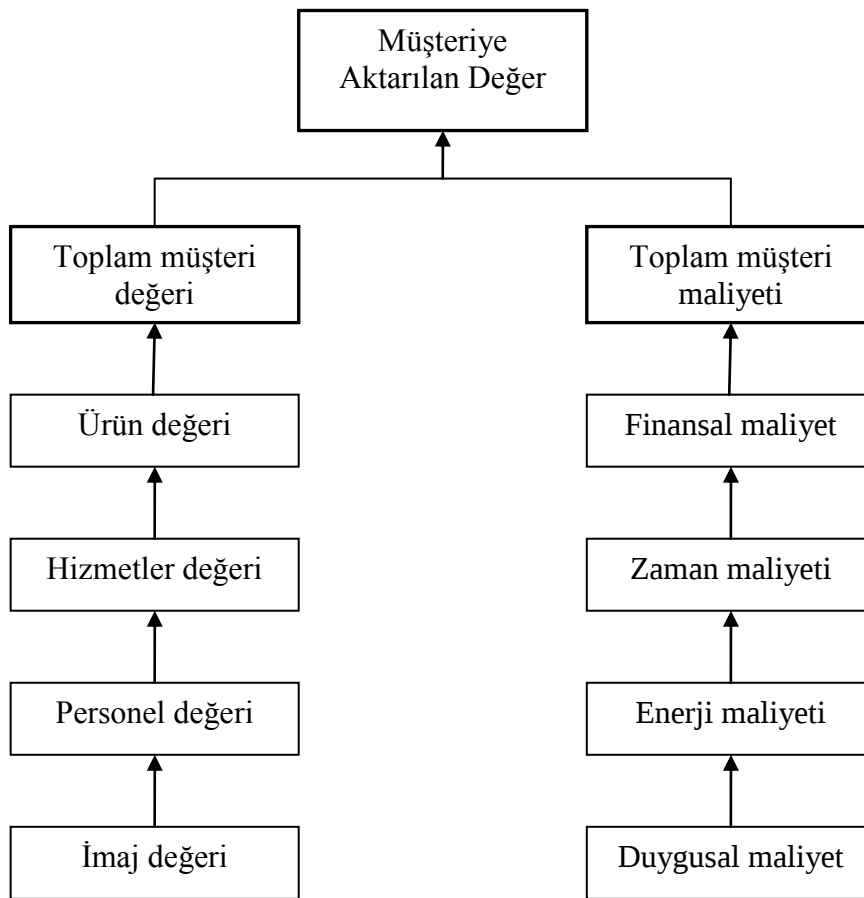
Min ve Mentzer’e (2000) göre, pazarlama kavramı, pazar yönlülük, ilişkisel pazarlama ve tedarik zinciri yönetimi birbirlerinden ayrılamaz kavramlardır. Bu kavramlardan modern pazarlamanın kritik konularından biri olarak kabul edilen ve tedarik zinciri yönetiminde de izlerine rastlanan ilişkisel pazarlama, müşteri değeri yaratmak için bir tedarik zincirinde ikili veya çoklu ilişkileri kurmayı, devam ettirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır (Min ve Mentzer, 2000). İlişkisel pazarlamanın, uzun dönemli müşteri değeri ve karlılık elde edebilmek amacıyla nihai müşterilerle ve zincirdeki diğer iş ortaklarıyla kurulan uzun süreli ilişkiler olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Dolayısıyla, tedarik zinciri yönetiminde pazarlamanın talep bölümünü oluşturan müşterilerin edindiği rolün ifade edilerek başlanacağı bu bölümün ilerleyen kısımlarında ise, nihai müşteri üzerinde değer yaratmada kritik role sahip olan ve ilişkisel pazarlamanın diğer boyutunu oluşturan zincirdeki iş ortaklarıyla (alıcı-satıcı) işbirliği ilişkileri ve buna bağlı olarak da ilişkisel pazarlama unsurları üzerinde yoğunlaşılacaktır.

4.1 Tedarik Zinciri Yönetiminde Müşterinin Yeri

Modern pazarlama anlayışının odağında yer alan müşteriler, her işletmenin stratejilerini oluştururken dikkate alması gereken en önemli kavramdır. Müşterilerine ve müşterileriyle kurdukları uzun süreli güçlü ilişkilere odaklanan organizasyonlar, edindikleri rekabet avantajı ile rekabetin yüksek olduğu pazarlarda rakiplerinden

sıyrılarak pazara hızlı ve kolay bir şekilde cevap verebilmekte; müşterilerinin beklentilerini en iyi şekilde karşılamakta, onlara değer sağlamakta, karşılığında da müşterilerden uzun dönemli değer kazanabilmektedir.

Tedarik zincirinde müşterileri ve onların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak değer yaratmada ilk kritik adımdır. Müşteriye aktarılan bu değer, toplam müşteri değeri ile toplam müşteri maliyeti arasındaki farktır. Müşteriler, toplam müşteri değerini toplam müşteri maliyeti için karşılaştırır ve müşteriye aktarılan toplam değeri saptarlar. Daha sonra elde edecekleri değeri en yüksek kılacak kararı verirler (Ecevit, 2002). Müşteriye aktarılan değeri belirleyen unsurlar Şekil 4.1’de görülebilmektedir.



Şekil 4.1 : Müşteriye aktarılan değerin belirleyicileri (Kotler, 2003).

Firmaların müşterilerine verdikleri öneme bağlı olarak müşterilerin tedarik zincirindeki konumu hem onları zincirde karar verici yapmış hem de zincirlerin yeniden şekillenmesini sağlamıştır. Bu bağlamda, “talep zinciri yönetimi”, müşterilerin tedarik zincirlerindeki önemine bağlı olarak doğan yeni bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Yazında talep zinciri yönetiminin değişik tanımları yer almaktadır:

- Heikkilä'ya (2000) göre talep zinciri yönetimi, tedarikçiden başlayarak ileriye doğru gitmek yerine, pazarın ihtiyaçlarına yoğunlaşarak bu ihtiyaçları karşılamak için zinciri yeniden tasarlamaktır.
- Talep zinciri yönetimi, nihai müşteriden başlayarak hammadde tedarikçisine doğru uzanan tüm talep zincirinin yönetilmesini ve koordine edilmesini amaçlayan uygulamalar bütünüdür (Selen ve Soliman, 2002).
- Vollmann ve Cordon (1998) ile Baker (2003) da diğer yazarlar gibi talep zinciri yönetiminin, tedarik zinciri yönetiminden farklı olarak, başlangıç noktasının müşteriler; bitiş noktasının ise tedarikçiler olduğunu belirtmişlerdir (Jüttner ve diğ., 2007).

Talep zinciri yaklaşımının asıl hedefi müşteri merkezli tedarik zincirleri geliştirmektir. Bu tür tedarik zincirlerinde müşterilerin farklı ihtiyaçları belirlenir ve gerek örgüt içinde gerekse tedarikçiler ve distribütörler arasında değer yaratan tüm süreçlerin ihtiyaçlara uygun olarak düzenlenmesiyle bu ihtiyaçlar karşılanır (Jüttner ve diğ., 2007). Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini önceden bilerek tedarik zinciri faaliyetlerini müşteri talebine göre düzenleyen ve onlarla uzun dönemli karlı ilişkiler kurmayı amaçlayan işletmelerin müşteriye aktardığı değer de yüksek olur. Dolayısıyla, bugünün pazar koşullarında en büyük rekabet silahı pazarlama ve tedarik zinciri yönetimi bütünleşmesidir.

Sheth ve diğ. (2000) tedarik zinciri yönetiminde pazarlamaya olan ihtiyacı müşteri odaklı pazarlama yaklaşımları kapsamında vurgulamış, müşteri istek ve ihtiyaçlarının artan çeşitliliğe sahip olduğu pazarlarda firmaların talebi karşılamak için arzı hızlıca düzenlemesi gerektiğini belirtmiştir (Jüttner ve diğ., 2007). Bununla bağlantılı olarak, Jüttner ve diğ. (2007) ise çalışmalarında, talep zinciri yönetiminin talep ve arz odaklı süreçleri entegre etmeyi amaçladığını ileri sürmüştür.

Talep ile arzın, diğer bir deyişle, pazarlama ile tedarik zinciri yönetiminin birleşmesinden oluşan talep zinciri yönetimi kavramını birçok işletme benimsemekte, bu sayede de pazarda rekabet avantajı kazanabilmektedir. Bu firmalar müşteri ve tedarik süreçlerini bağlayarak; ürün bulunabilirliği, teslimat tutarlılığı, cevap verebilirlik ve esneklik özellikleri sayesinde karlılıklarını artırmaktadır. Talep zinciri yönetimi içindeki iki kavram olan pazarlama ve tedarik zinciri yönetimi, müşteriye

özel ilişkiler geliştirmek, öncelikli müşteri stratejileri oluşturmak, kesin müşteri bilgisini işlemek ve değer gereksinimleri ile operasyonel yetenekleri eşleştirmek için birlikte çalışmaktadır (Jüttner ve diğ., 2007). Bu tür bir pazarlama / tedarik zinciri yönetimi bütünleşmesi müşteriye değer üretmenin kritik öneme sahip olduğu bugünün pazar koşulları düşünüldüğünde görmezden gelinemez bir zorunluluk haline gelmiştir.

Öyle ki, bir önceki bölümde de ifade edildiği gibi, Global Supply Chain Forum (GSCF), pazarlamanın etkilerinin hissedilebildiği yeni bir tedarik zinciri yönetimi tanımında bulunmuştur. Bu tanım çeşitli anahtar iş süreçlerinin bütünleşmesi ve yönetimi ile ilgili iken bunlardan üçü pazarlama ile ilgili iş süreçleridir; müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmet yönetimi ve talep yönetimi. Müşteri ilişkileri yönetimi, Bölüm 2 kapsamında da değinildiği gibi, müşterilerin sağladıkları değere göre gruplanmasına, karlı olanlarına odaklanılmasına ve onlarla uzun dönemli ilişkiler kurulmasına yönelik bir iş sürecidir. Müşteri hizmet yönetimi ise firmanın müşteriye dönük yüzünü ifade eder. Müşteri hizmeti, müşteriye söz verilen sipariş tarihleriyle ilgili gerçek zamanlı bilgi sağlar (Lambert, 2004). Talep yönetimi süreci ise müşteri gereksinimleri ile firmanın kapasitesini dengelemeli, belirsizliği azaltmak için anahtar müşteri verilerini kullanmalı ve tedarik zinciri boyunca verimli bir akış sağlamalıdır (Jüttner ve diğ., 2007).

Sonuç olarak, müşterilerin tedarik zincirindeki kritik konumu ve sahip oldukları önem firmaların rekabet avantajlarını doğrudan etkileyebilecek niteliktedir. Müşterilerinin isteklerini/beklentilerini bilerek onlara en uygun ve hızlı şekilde cevap verebilme ve hedefledikleri müşterilerle uzun süreli karlı ilişkiler kurabilme amacı güden firmalar, müşterilerinin taleplerine göre tedarik zinciri yeteneklerini ayarlayarak aktardıkları değeri artırabilmektedir.

4.2 Tedarik Zincirindeki Firmalar Arası İşbirliği İlişkileri

İlişkisel pazarlamanın diğer boyutu olan firmalar arası ilişkiler, günümüzün en büyük rekabet silahı olan tedarik zinciri yapılarında kendini göstermekte ve büyük önem taşımaktadır. Rekabet savaşının giderek arttığı bu dönemde, firmalar bire bir ilişki içinde oldukları muhatapları ile uzun dönemli, sağlam ve güvenilir temellere oturmuş ilişki arayışı içine girmenin, rekabet üstünlüğü için bir zorunluluk olduğunu anlamışlardır (Uzkurt, 2002).

Rekabet avantajı kazanabilmek adına, zincirin son halkası olan nihai müşterilere değer aktarabilmek ve güçlü/başarılı müşteri ilişkileri kurabilmek için oluşturulan firmalar arası işbirlikleri ile işbirliğini etkileyen ve işbirliğinin etkilediği unsurlar, yazında yer alan modellerin ve ilişkilerin de sunulmasıyla birlikte bu başlık altında detaylı olarak irdelenecektir.

Bu bölümde irdelenen ve teorik olarak sunulan değişkenler tez kapsamında önerilen araştırma modelini oluşturan değişkenlerdir. Bölüm 5'te de detayı anlatılacağı gibi, bu değişkenler gerek akademik yazın taraması gerekse yapılan görüşmeler neticesinde ön plana çıkmıştır; dolayısıyla da Bölüm 4 kapsamında teorik olarak irdelenen değişkenlerin ölçülmesine karar verilmiştir.

4.2.1 Tedarik zincirindeki firmalar arası işbirliği

Tedarik zincirinin performansı için gereken en kritik unsurlardan biri zincirdeki firmalar arasında kurulan alıcı-satıcı işbirlikleridir. Morgan ve Hunt (1994) tarafından işbirliği, ilişkisel pazarlama başarısını oluşturan kritik bir faktör olarak belirtilmiştir (Lewin ve Johnston, 1997). Bu işbirlikleri sayesinde firmalar rekabet avantajı elde edebilmektedir. Örneğin, Wal-Mart, P&G gibi firmalar, ortak dağıtım maliyetlerini azaltmak ve lojistiği en verimli düzeye getirmek için tedarik zinciri ortaklarıyla beraber çalışmaktadır. Aynı işbirliği yapısını tedarik zinciri içinde herhangi bir hizmet/ürün tedarikçisi ile alıcısı arasında da görmek mümkündür.

Yapılan yazın taraması sonucunda birçok yazarın makalesinde incelediği işbirliği kavramını farklı şekillerde tanımladığı görülmüştür. Bu kapsamda, tedarik zincirlerinde kurulan ortaklık/işbirliği ile ilgili yapılmış tanımlamalardan bazıları aşağıda derlenerek sunulmuştur:

Ortaklık, tedarik zinciri içinde dikey bir ilişkideki iki bağımsız firma arasında gelişen bir oluşumdur (Mentzer ve diğ., 2000). Bu araştırmacılar iki çeşit ortaklık ilişkisi tanımlamıştır: Stratejik ortaklık; müşterilere değer, ortaklara ise karlılık katan, stratejik hedefleri başarmaya yönelik uzun dönemli ve sürekli ilişkilerdir. Operasyonel ortaklık ise rakiplerle eşdeğer olabilmek için kısa dönemli ve gerektiğinde oluşturulan ilişkilerdir. Uzun dönemli olsa bile operasyonel bazlı ortaklık ilişkisi ile stratejik ortaklık ilişkisinin ayrıldığı en önemli nokta; stratejik ortaklıkta uzun dönemli stratejik hedeflerin ön planda olması ve tarafların ortak hedefler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesidir. Ayrıca, stratejik ortaklık içinde

bulunan firmalar birbirlerini kendi firmalarının devamı gibi görmektedir. Son olarak, bu firmalar hem mevcut hem de gelecek hedefleri gerçekleştirmekle ilgilendiklerinden, stratejik ortaklığın kolayca taklit edilmeme şansı ve bağlantılı olarak, her ortağın rekabet avantajı elde etme şansı yüksektir (Mentzer ve diğ., 2000). Koordinasyonun temel olduğu her iki ortaklık türü de bireyselliğin ötesine geçemeyen işlemsel bazda oluşan alıcı-satıcı ilişkilerinden farklıdır.

Jeong ve Hong (2007) stratejik ortaklığı, tedarik zincirindeki iki veya daha fazla firma arasında performans hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kurulan bir ilişki yapısı olarak tanımlarken, Barutçu (2004) ise farklı parçalardan oluşan tedarik zinciri yapısını bütünleştirici bir işleve sahip olan stratejik işbirliğini, iki veya daha fazla işletme arasında işletmelerin yararına olacak bilgi, sermaye, kaynak paylaşımını hedefleyen uzun dönemli anlaşmalar şeklinde tanımlamıştır. Bir başka ifade ile stratejik işbirliği, iki ya da daha çok işletmenin sermaye yapılarında herhangi bir değişiklik olmadan hedeflerine ulaşmak için ortak hareket etmesi olarak da tanımlanabilmektedir.

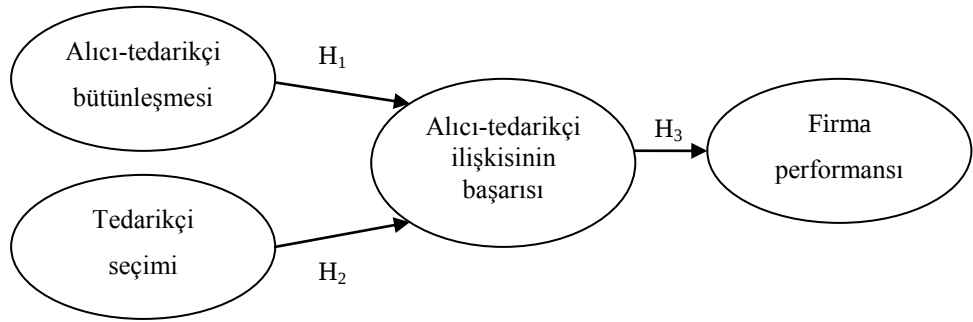
Alıcı-satıcı ilişkilerinde işbirliği, Lewin ve Johnston (1997) tarafından, ortak çıktılar üretmek için ortaklar tarafından koordinasyon içinde hareket edilmesi olarak tanımlanmıştır. Bir ilişki sürecinde ortaklar arasındaki işbirliği, her iki taraf da birlikte çalışmaktan bağımsız çalışmaya göre daha fazla fayda algılıyorsa gelişmektedir (Lages ve diğ., 2008).

Benzer şekilde, Simatupang ve Sridharan (2002), işbirliklerinden oluşan tedarik zincirini, iki veya daha fazla firmanın birlikte planlama yapması ve tedarik zinciri operasyonlarını tek başına olduğundan daha başarılı bir şekilde yönetmesi için beraber çalışması şeklinde tanımlamaktadır.

Cannon ve Perreault'a (1997) göre bir ilişkideki taraflar, başarılı olabilmek için çabalarını birleştirmeli ve işbirliği yapmalıdır (Min ve Mentzer, 2000). İşbirliğine dayanan tedarik zincirlerinde taraflar ortak olarak belirlenmiş hedefler doğrultusunda birleşmekte; uzun dönemli rekabet avantajı yakalamak için de tamamlayıcı varlıklarını kullanmaktadır (Lejeune ve Yakova, 2005). Bunun sonucunda, tedarik zinciri ortakları hem büyük maliyet tasarruflarına ulaşmakta hem de tedarik zincirinin rekabet edebilirliğini artırmaktadır (Myhr ve Spekman, 2005).

Kannan ve Tan (2006) da çalışmasında tedarikçi ve alıcı ilişkilerine odaklanarak bu ilişkilerin firma performansı üzerindeki etkisini bir araştırma modeli yardımıyla (Şekil 4.2) irdelemişlerdir. Çalışmaları kapsamında başarılı ilişkilerin alıcı tarafına; finansal performans (Carr ve Pearson, 1999; Martin ve Grbac, 2003; Johnson ve diğ., 2004), Larson ve Kulchitsky'nin (2000) belirttiği gibi teslim süresi performansı (Kannan ve Tan, 2006), artan cevap verebilirlik ve müşteri sadakati (Martin ve Grbac, 2003), inovasyon (Corsten ve Felde, 2004; Johnson ve diğ., 2004) ve kalite (Johnson ve diğ., 2004) kazandırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Şekil 4.2'deki modelde önerilen tüm hipotezler, hizmet/ürün satın alan firmalara uygulanan saha çalışması sonucunda doğrulanmıştır. Sonuç olarak, tedarikçi ile müşterisi arasında kurulan ilişkinin başarısının firma performansını etkilediği kanıtlanmıştır.



Şekil 4.2 : Kannan ve Tan'ın (2006) önerdiği araştırma modeli.

Stank ve House'a (2001) göre, işbirliği birbirine bağımlı taraflar arasındaki karar verme sürecidir ve nakliyeciler ile lojistik hizmet sağlayıcı firmalar da bu taraflara dahil düşünülmelidir (Stefansson, 2006). Dolayısıyla, tedarik zinciri yönetiminde alıcı-satıcı ilişkilerini incelerken lojistik yönetimde gerçekleşen işbirliklerini de dikkate almak gerekmektedir. Lojistik yönetimi ve faaliyetleri, işletmelerin tedarik zincirleri vasıtasıyla rekabet edebilirliklerini doğrudan etkileyen önemli unsurlardır. Bu süreçlerin tamamının veya bir kısmının yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi için son yıllarda uzman üçüncü parti lojistik (3PL) firmalarına devrediliyor olması da ana firmaların lojistik yönetimi ile ilgili sahip olduğu bilincin bir göstergesidir. Bu faaliyetlerin minimum hata ile gerçekleştiriliyor olması, hizmet alan firma için büyük bir rekabet avantajı, yüksek bir tedarik zinciri performansı ve müşteri memnuniyeti unsurudur.

Bu noktada kritik olan ve incelenmesi gereken; hizmet alan firmalar ile lojistik süreçlerini devrettikleri üçüncü parti lojistik firmaları arasındaki işbirliğidir. Ancak, Bölüm 5 başlığı altında da değinileceği gibi; yapılan araştırmalar neticesinde, tedarik zincirinde alıcı-satıcı işbirliğinin bir alt kırılımı olan bu özelleşmiş ilişki yapısı yani lojistik faaliyetlerde söz konusu işbirliği analizi hakkında yazında yeterli sayıda çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Bu tez çalışmasının amacı da, önemi itibarıyla daha fazla araştırmayı hak eden bu alana ait yazına bir katkı sağlayabilmek; dolayısıyla özel olarak 3PL firmaları ile müşteri firmaları arasındaki işbirliğini, etkileyenleri ve etkiledikleri ile bir bütün olarak analiz edebilmektir.

Yazındaki 3PL-müşteri firma ilişkilerine odaklanmış akademisyenlerden olan Panayides ve So (2005), lojistik fonksiyonlarının tedarik zinciri performansını etkileyeceğinden dolayı müşterilerinin işini anlamak ve tedarik zinciri süreçlerini geliştirmede onlara yardımcı olmak için 3PL firmalarının müşterileriyle yakın bir işbirliğine girmelerinin gereğini ifade etmiştir. İki taraf arasındaki bu yakın ilişki tedarik zincirinin performansını artırıcı yöndedir.

Bagchi ve Virum (1996), Kuzey Avrupa’da çok sayıda üçüncü parti hizmet sağlayıcılarla yaptıkları görüşmeler sonucunda şu sonuçlara ulaşmıştır: Bir lojistik işbirliği, müşteriyle hizmet sağlayıcının yakın ve uzun süreli ilişkisini gerektirir. Bir lojistik anlaşmada, taraflar birbirlerini ortak olarak düşünürler. Taraflar müşterilerin ihtiyaçlarını anlamada ve tanımlamada işbirliği yaparlar. İlişkinin amacı, kazan-kazan anlayışını gerçekleştirmektir. Alıcı-satıcı arasındaki kısa süreli ve tek işlem odaklı ilişkilerden ziyade, resmi ve uzun süreli kurulan ilişkiler işbirliğine daha uygun yapılardır. Bu tür ilişkilerde 3PL firmasının önerdiği hizmetler spesifik müşteri ihtiyaçlarına yönelik özel çözümler olmaktadır. Baki’nin (2004) belirttiği gibi, bir anlaşma, müşterinin hizmet ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ekipmanlara, tesislere yapılan yatırımları ve çalışanların eğitimini kapsar.

Firma ile 3PL sağlayıcı arasında güvenilir ve maliyet-etken bir ortaklık kurmak gerekli fakat kolay değildir. Güvenilir bir ortaklık kurmak için 3PL sağlayıcı seçimi ve sözleşmeli çalışma unsurları önem kazanmaktadır. 3PL sağlayıcının seçiminde, en iyi hizmeti sağlama yeteneği bulunan 3PL sağlayıcıyı seçmeye dikkat edilmelidir (Aktaş ve Ulengin, 2005).

Bhatnagar ve Viswanathan (2000) ise uzun dönemli işbirliklerine odaklanmış; imalatçı firma ile lojistik hizmet sağlayıcı firma arasındaki stratejik işbirliğini, iki firmanın da birbirlerine stratejik faydalar sağladığı durum olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, bu tür ilişkiler ile lojistik hizmetlerin üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarına basit şekilde devredilmesi arasında ise iki temel fark öne sürülmüştür. Devredilme işlemlerinde hizmet alan firma için sadece maliyet ana faktör iken, stratejik lojistik işbirlikleri ise tarafların karşılıklı fayda kazanacağı özel iş sözleşmeleri anlamına gelmektedir; bu işbirlikleri neticesinde hizmet alan firma için artan maliyet/hizmet oranı, hizmet sağlayıcı firma için ise hacim temini oluşmaktadır. Stratejik lojistik işbirliklerinin diğer bir boyutu da bir dizi tekli işlemin gerçekleştirilmesi yerine ilişkinin sürekliliğine önem verilmesidir. Sonuç olarak, bir lojistik ilişkiyi stratejik işbirliği olarak sınıflandırabilmek için, ilişki her iki tarafa da maliyet avantajları kazandırmalı ve diğer firmanın rekabet konumunu artırmak için her firmanın rekabet özelliğinden yararlanmalıdır. Bu şekildeki bir işbirliği durumu ancak ve ancak ilişki süresi uzun dönemli olursa ve firmalar birbirlerinin kritik başarı faktörüne katkı sağlarsa başarılı olabilir. Stratejik lojistik işbirliklerini inceleyen diğer akademisyenler Razzaque ve Sheng (1998) ise stratejik işbirliğini; planlı ve devam eden bir ilişkide her iki firmanın birbirlerinin isteklerini yerine getirme ve değerleri, hedefleri ve kurumsal stratejileri ortak faydalara ulaşabilmek için paylaşma durumu olarak ifade etmişlerdir.

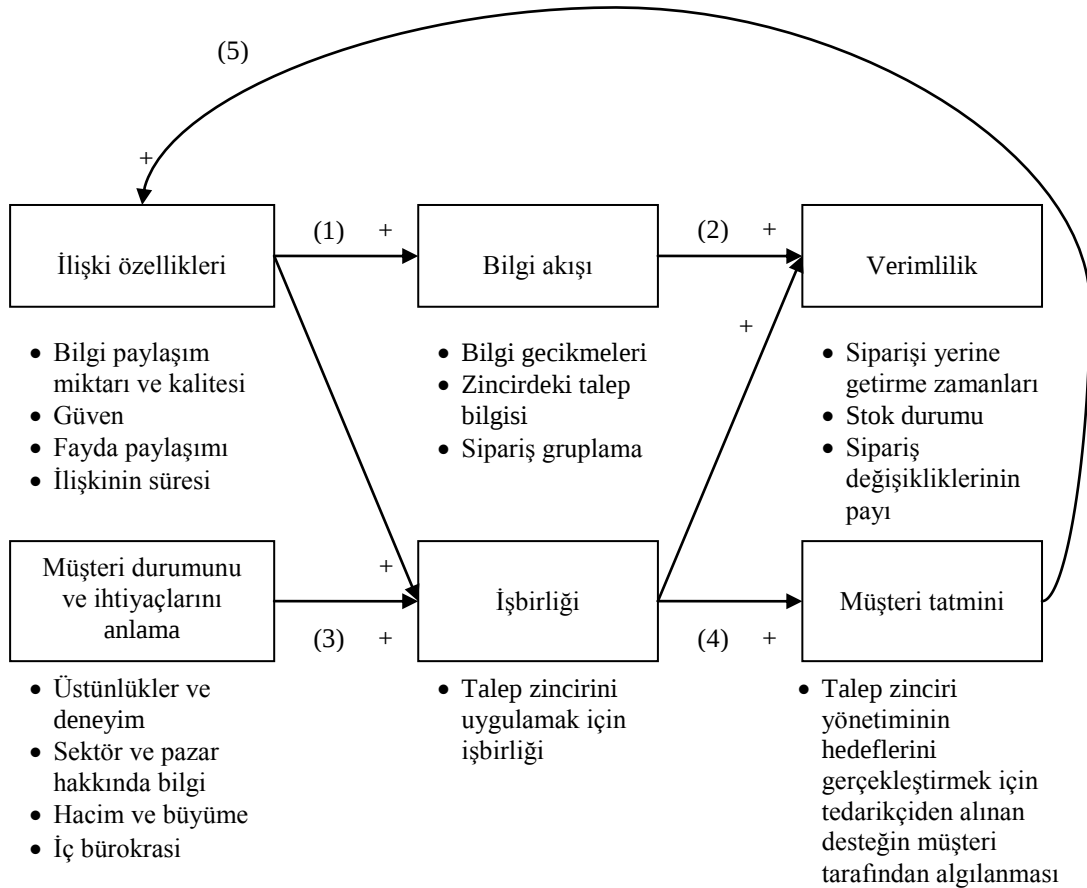
Sonuç olarak, tedarik zinciri birbirinden farklı halkaları bir araya getiren bir yapı olduğundan zinciri oluşturan firmalar arasındaki işbirlikleri, tedarik zincirinin performansını artırmayı sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Özellikle lojistik faaliyetlerin tedarik zinciri içinde sahip olduğu kritik öneme bağlı olarak, lojistik faaliyetleri ana firmalar adına yerine getiren 3PL firmalarının hizmet alan bu firmalarla kurduğu işbirliği ilişkisi detaylı olarak incelenmesi gereken bir konu olarak düşünülmelidir.

Bölüm 4'ün ilerleyen kısımlarında, araştırma modelinin oluşturularak lojistik hizmet alan ve hizmet sağlayan firmalar arasındaki işbirliği ilişkisinin analiz edilebilmesi için gereken, tedarik zincirinde alıcı-satıcı işbirliklerini etkileyen ve bu işbirliklerinin etkilediği kavramlar, yazın taramasına bağlı olarak ele alınacaktır.

4.2.2 İşbirliğinin öncül ve sonuç unsurları

Tedarik zincirlerinde alıcı-satıcı işbirliklerinin etkilendiği öncül unsurlar ile etkilediği sonuç unsurlar yazında birçok yazar tarafından ele alınmış ve ilişkiler ile ilgili önerilen hipotezler de modeller yardımıyla test edilmiştir. Dolayısıyla bu başlık altında, yazın araştırmasına ve yapılan uzman görüşmelerine bağlı olarak seçilen işbirliğini etkileyen öncül unsurlar ile işbirliğinin etkilediği unsurlar incelenecek; bu bilgilerin de tez çalışması kapsamında önerilen araştırma modeline zemin oluşturması sağlanacaktır.

Heikkilä (2002) talep zinciri yönetimi yapısını incelediği çalışmasında, mobil iletişim sektöründe yer alan bir tedarikçinin 6 farklı müşterisi için gerçekleştirdiği vaka çalışması metodu sonucunda elde ettiği bilgileri karşılaştırarak bir araştırma modeli üzerinde ilişki önermelerinde bulunmuştur. Bu araştırma modeli ve önerilen hipotezlerin ilişki yönleri Şekil 4.3'te verilmiştir.



Şekil 4.3 : Heikkilä'nın (2002) önerdiği araştırma modeli.

Model incelediğinde, tedarik zincirinde firmalar (tedarikçi-alıcı) arası işbirliğini etkilediği önerilen unsurlar ile işbirliğinin etkilediği öngörülen bağımlı değişkenler

görülebilmektedir. Bu çalışma kapsamında önerilen beş hipotezin ispatlanması gelecekteki ampirik çalışmalara bırakılmış olsa da modelde kullanılan işbirliği değişkenlerinden özellikle bazıları, işbirliği ilişkileri konusunda yazın genelinde kullanılan önemli değişkenler olduğundan, aynı zamanda bölüm kapsamında teorik olarak irdelenecek değişkenler arasında da yer almaktadır.

4.2.2.1 Bilgi paylaşımı-işbirliği

Şekil 4.3'teki modelde de görülebildiği gibi işbirliğini etkileyen faktörlerden ilki bilgi paylaşımıdır. Tedarik zinciri içindeki temel akışlardan biri olan bilgi paylaşımı, Heide ve John'a (1992) göre, tarafların gerekli bilgiyi birbirlerine serbestçe ve aktif olarak iletmesi konusundaki beklentidir (Tian ve diğ., 2008). Bilgi paylaşımını, zincir üyeleri arasındaki iletişim olarak da yorumlamak mümkündür. İletişim, anlamlı ve zamanlı bilginin firmalar (müşteri ve tedarikçi) arasında resmi veya gayri resmi olarak paylaşımı demektir (Ballou ve diğ., 2000; Sin ve diğ., 2002).

Min ve Mentzer'e (2000) göre, artan bilgi paylaşımı sayesinde ortaklar tedarikçinin yaratıcılığından ve bilgisinden daha iyi yararlanarak süreçlerini maliyet avantajı ve performans faydaları açısından geliştirebilirler. Lojistik yönetiminde de bilgi paylaşımının firmalara kattığı avantajlar mevcuttur. Örneğin, lojistik süreçlerinin sahibi firmalar, stok miktarını düzenleyebilmek için 3PL hizmet sağlayıcı firmalar ile bilgi paylaşmak zorundadır (Qureshi ve diğ., 2008).

Bilgi paylaşımı, daha önce ifade edilen talep zinciri yönetimi kavramı içinde arz ve talep bütünleşmesini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Zincirin son halkası olan nihai müşterilerle ve talepleriyle ilgili bilgilerin zamanında ve doğru bir şekilde zincirin başına doğru iletilmemesi arz-talep koordinasyonunu ve dolayısıyla da değişen müşteri isteklerine cevap verilmesini engeller. Arz süreci, spesifik tedarik zinciri cevaplarını planlayabilmek için müşteri tabanlı teslimat ihtiyaçları ile ilgili bilgiyi kullanmaktadır (Jüttner ve diğ., 2007).

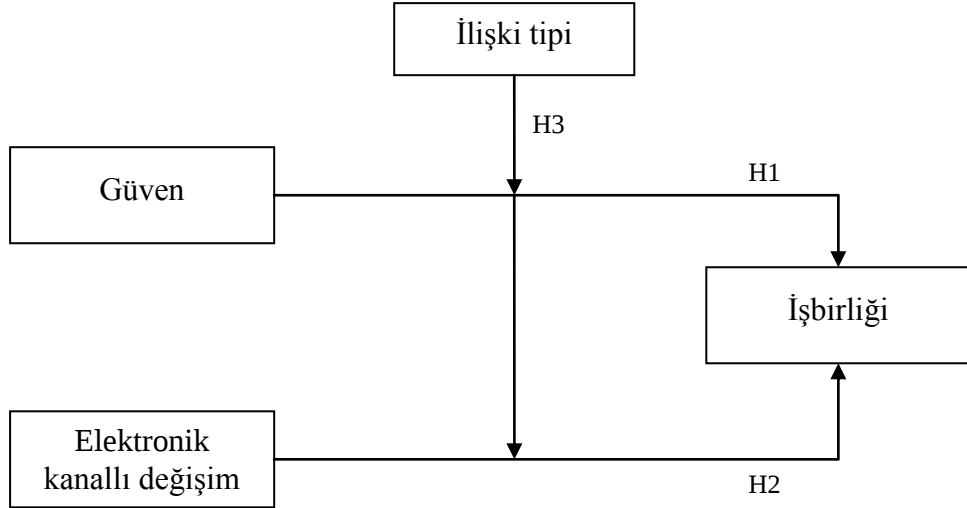
Bilgi paylaşımının 3 boyutu bulunmaktadır; gerçek zamanlı bilgi paylaşımı, bilginin kalitesi ve öncelikli bilginin paylaşımı (Jeong ve Hong, 2007). Bu boyutlardan biri olan paylaşılan bilginin kalitesinin yüksek olması, Holmberg (2000) ve Monczka ve diğ.'e (1998) göre paylaşılan bilginin doğruluğu, tam zamanlı olması, yeterliliği ve güvenilirliği anlamına gelmektedir (Jeong ve Hong, 2007). Heikkilä'nın (2002)

modelinde sunduğu gibi, tedarikçi ilişkilerinin başarılı bir şekilde geliştirilebilmesi için paylaşılan bilginin miktarı ve kalitesi önem kazanmaktadır.

Heikkila (2002) gibi birçok akademisyen de çalışmalarında bilgi paylaşımı ve işbirliği arasındaki ilişkiye değinmiştir. Bilgi paylaşımı işbirliği yapılarını beslediğinden tarafları birbirine bağlamada olmazsa olmaz unsurlardan biri olarak sayılmaktadır. Daha önce anlatılan iki ortaklık yapısı olan stratejik ve operasyonel ortaklıkta da bu durum geçerlidir. Ancak paylaşılan bilginin niteliği ortaklık yapısına göre farklılık gösterir: stratejik ortaklık ilişkisi içinde bulunan firmalar stratejik ve operasyonel bilgileri, operasyonel ortaklığa sahip firmalar ise sadece operasyonel bilgileri paylaşırlar (Mentzer ve diğ. 2000).

Christopher'a (2000) göre tedarik zincirlerinde çeviklik veya pazara kolayca cevap verebilir olmak birkaç faktöre bağlıdır; bunlardan biri de tedarikçilerle bilgi paylaşımı sayesinde oluşan gerçek ilişkilerin kurulmasıdır. Yani, gerçek bir tedarikçi işbirliğinin bilgi paylaşımı ile gerçekleştiği sonucuna varmak mümkündür. Lambert ve Cooper (2000) da firmalar arası paylaşılan bilginin çeşidi ve sıklığının, tedarikçi ilişkilerinin verimliliğinde güçlü bir etkisinin olabileceğini önermiştir. Başka bir çalışmada, Mohr ve Nevin (1990), kanal üyelerinin sık ve karşılıklı olarak bilgi paylaşması sayesinde koordinasyona ulaşabileceklerini belirtirken (Wu ve diğ., 2004), Anderson ve Narus (1990) ise işbirliğinin oluşumunda iletişimin oynadığı önemli rolü vurgulamışlardır (Sin ve diğ., 2002). Öncekilere benzer olarak, Lee ve Whang (2000) ile Xu ve Dong (2004) da tedarik zinciri üyeleri arasında bilgi paylaşımının işbirliği için önemli bir ön şart olduğunu belirtmişlerdir (Sandberg, 2007, Yu ve diğ., 2001).

Myhr ve Spekman (2005), araştırmalarında işbirliğini etkileyen iki unsuru ele alarak bir model (Şekil 4.4) oluşturmuş ve bu öncüllerin işbirliği ile olan ilişkileri hakkında kurdukları hipotezler vasıtasıyla çeşitli önermelerde bulunmuşlardır. Myhr ve Spekman'a (2005) göre, elektronik kanallı değişim (internet, intranet, e-mail, elektronik veri transferi gibi elektronik medya ile iletişim) tüm düzeylerdeki bilginin toplanmasını ve dağıtılmasını kolaylaştırarak örgütler arası işbirliğini desteklemektedir. Bu sebeple, araştırmacılar, imalatçı iş birimi ve tedarikçisi arasındaki elektronik kanallı değişimin işbirliği ile pozitif bir ilişkide olduğu yönünde hipotez kurmuşlardır.



Şekil 4.4 : Myhr ve Spekman'ın (2005) önerdiği araştırma modeli.

Söz konusu araştırma ile firmalar arasında elektronik yolla iletişimin işbirliğine dayanan tedarik zinciri ortaklığı oluşturmada etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Myhr ve Spekman (2005) dışında Baki (2004) de, işbirliğinin, karşılıklı güven ve açık bir şekilde bilgi değişimine dayandığını belirtmiştir. Modelin önemli bir diğer öncül unsuru olan güven değişkenine ise 4.2.2.2 başlığı altında değinilecektir.

Tedarik zincirlerinde meydana gelen alıcı-satıcı işbirlikleri kapsamına lojistik süreçlerin devredildiği hizmet sağlayıcı firmalar ile hizmet alan firmalar arasındaki işbirlikleri de girmektedir. Bu çalışmanın da temelini oluşturan hizmet alan ana firma ile üçüncü parti lojistik firması arasındaki işbirliğini inceleyen Bhatnagar ve Viswanathan (2000), metodoloji olarak kullandıkları vaka çalışması ile Motorola'nın hizmet sağlayıcı firma olarak yararlandıkları United Parcel Service (UPS) ile kurdukları işbirliğini irdelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda Motorola ile UPS arasındaki bu işbirliğinin başarısının iki firma arasındaki bilgi paylaşımına dayandığı belirtilmiştir. Sonuç olarak, yazarlar tarafından bilgi paylaşımı, bu tür işbirliklerinin kritik bir kuvvetlendiricisi olarak tanımlanmıştır.

Aktaş ve Ülengin (2005) ise tedarik zinciri içinde lojistik hizmetlerin devredildiği 3PL firmaları ile hizmet alan firmalar arasındaki ortaklığa odaklandığı çalışmalarında, bir 3PL ortağı seçildiğinde o firmayla güvenilir bir ortaklık kurmak için taraflar arasında bilgi paylaşımı ile risk paylaşımının gerekliliğini belirtmişlerdir.

4.2.2.2 Güven-işbirliği

Güven, uzun dönemli ortaklıkları ve işbirliklerini etkileyen ilişkisel pazarlama unsurları arasında yazında en geniş yere sahip olanlarından birisidir. Güven kavramı birçok yazar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan en önemlileri aşağıda listelenmiştir:

- Güven, bir tarafın ihtiyaçlarının gelecekte diğer tarafın faaliyetleri sayesinde karşılanacağına dair inançtır (Anderson ve Weitz, 1989).
- Fukuyama'nın (2005) tanımlamasına göre güven, üyelerinin ortaklaşa paylaşılan normlara dayalı, belli bir düzen, dürüstlük, işbirliği ve dayanışma içinde davrandığı toplumda ortaya çıkan beklentilerdir (Aktan ve Çoban, 2008).
- McAllister'a (1995) göre güven, bir kişinin başkalarının davranışlarından, sözlerinden ve kararlarından kendine zarar gelmeyeceği konusunda emin olması ve davranışlarını ve kararlarını buna göre yönlendirmesi isteğidir (Aktan ve Çoban, 2008).
- Lewicki ve McAllister (1998) tarafından güven, bir kişinin diğerlerinin niyetine, maksadına ve sözlerindeki samimiyetine olan inancı şeklinde tanımlanmıştır (Aktan ve Çoban, 2008).
- Güven, ilişkideki diğer ortağın hareketlerini tahmin etmek ve şansı olsa dahi, ilişkiye fırsatçı bir şekilde yaklaşmayacağına olan inançtır (Jap, 2001).
- Güven, ortağın sözünde duracağına ve zorunluluklarını yerine getireceğine dair inançtır (Lejeune ve Yakova, 2005).
- Anderson ve Narus (1990) ile Morgan ve Hunt'ın (1994) belirttiğine göre, işletmeler arası yazını güveni; bir firmanın, diğer firmanın olumlu sonuçlanabilecek faaliyetler gerçekleştireceğine ve olumsuzlukla sonuçlanabilecek beklenmedik davranışlarda bulunmayacağına olan inancı olarak tanımlamaktadır (Sanzo ve diğ., 2007; Lewin ve Johnston, 1997).
- Moorman ve diğ. (1993) güveni, ortağa inanmak için istekli olmak şeklinde tanımlamıştır.

- Mayer ve diğ.'e (1995) göre güven, risk almaya istekliliktir (Kwon ve Suh, 2005).
- Mayer ve diğ. (1995) güveni, güvenen tarafın diğ. tarafın faaliyetlerine karşı, gözlemlemeye gerek duymadan kendisine faydalı bir faaliyet yaratacağına dair beklentisi nedeniyle savunmasız olmak istemesi şeklinde tanımlamıştır (Tian ve diğ., 2008).
- Andaleeb (1992), Doney ve Cannon (1997), Geyskens ve diğ. (1996) ile Moorman ve diğ. (1992) müşteri güvenini; tedarikçinin dürüstlüğüne, iyi niyetine ve rekabet edebilirliğine olan inanç şeklinde tanımlamıştır (Walter ve Ritter, 2003).
- Callaghan ve diğ.'e (1995) göre güven, her ortağın diğ. ortak tarafından verilen sözlere güvenme düzeyini belirleyen iş ilişkisinin boyutudur (Sin ve diğ., 2005).
- Kumar ve diğ. (1995) tarafından güven, her ortağın birbirini inanılır ve iyi niyetli olarak algılama derecesi şeklinde tanımlanmış (Myhr ve Spekman, 2005) ve iki unsura dayandığı ifade edilmiştir: ortağın inanılrlığı (sözünde duracağına dair inanç) ve ortağın iyi niyeti (firmanın refahıyla ilgilendiğine ve firmayı olumsuz etkileyebilecek beklenmedik faaliyetleri gerçekleştirmeyeceğine dair inanç) (Heikkila, 2002). İnanılrlık, güvenin rasyonel boyutu iken; iyi niyet ise güvenin sübjektif veya duygusal boyutudur (Koç, 2004).

Farklı yazarlar tarafından yapılmış olan çeşitli tanımları yukarıda verilen güven, yazında, tedarik zincirindeki firmalar arasında güçlü işbirliklerinin oluşumunda kritik rol oynayan ilişkisel pazarlama elemanlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Morgan ve Hunt (1994) kurdukları ilişkisel pazarlama modelinde güveni temel unsur olarak tanımlamıştır (Sin ve diğ., 2002). Aynı şekilde, Min ve Mentzer (2000) güveni, işbirliğini temsil eden ilişkisel pazarlamanın bir ön şartı olarak ifade ederlerken, Wilson (1995) da risk algısını diğ. her şeyden daha verimli olarak azalttığı için güveni, hem ilişkiler hem de ilişki kuvvetlendirme için bir öncü kuvvet olarak belirtmiştir (Egan, 2004). Güvenin ilişkisel pazarlamadaki yerini belirten diğ. çalışmalar arasında, Anderson ve Narus (1990) ile Ganesan'a (1994) göre güven, alıcı-satıcı arasındaki uzun dönemli ilişkilerin kurulmasında, geliştirilmesinde ve

sürdürülmesinde vazgeçilmez bir bileşendir (Lages ve diğ., 2008). Güven, alıcı-satıcı ilişkilerinin devamlılığını sağlayacak olan, gelecekteki şartlara karşı tarafların izleyeceği stratejilerin odağında bulunmaktadır (Uzkurt, 2002).

Güven, hem organizasyon içindeki kurumlar ve üyeler arasındaki işbirliğinin sağlanması, hem de organizasyonlar arası işbirliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir (Aktan ve Çoban, 2008). Güvenin mevcut olması firmalar arasındaki işbirliğini doğrudan etkilemekte ve bu işbirliğini uzun dönemli hale getirmektedir. Heikkilä'nın (2002) Şekil 4.3'teki araştırma modelinde yer alan güvenin işbirliğine pozitif yönde katkı sağlaması yönündeki ilişki de bunu açıklayıcı niteliktedir.

Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili araştırma yapan birçok araştırmacı çalışmada güven-işbirliği ilişkisini ele almış ve irdlemiştir. Örneğin, Jap (1999), makalesinde güvenin işbirliği üzerindeki pozitif etkisini araştırmış ve sonuca ulaşmıştır (Kannan ve Tan, 2006). Aynı şekilde, Myhr ve Spekman (2005) kurdukları araştırma modelinde (Şekil 4.4), üretici firma ile tedarikçisi arasındaki güvenin ilişkideki işbirliği düzeyi ile pozitif ilişkili olduğunu önermiş ve bunu destekleyecek sonuçlar elde etmiştir. Bu araştırmacılar dışında, Sherman (1992), tedarik zincirinde stratejik işbirliklerinin başarılı bir şekilde oluşturulmasında ve devamında en önemli engelin güven eksikliği olduğunu belirtmiş (Tian ve diğ., 2008), Spekman (1988) ise güvenin stratejik ortaklıkta bir köşe taşı olarak algılandığını ifade etmiştir (Kwon ve Suh, 2005).

Tedarik zincirlerindeki alıcı-satıcı işbirlikleri kapsamında düşünülen lojistik hizmet sağlayıcı firmalar ile hizmet alan firmalar arasındaki işbirlikleri için de güven en temel ilişkisel pazarlama unsurlarındandır. 3PL firmaları ile kurulan işbirliklerinde ortaya çıkan problemlerin çoğu üçüncü partilere güven eksikliğinden, tedarikçilerle bilgi paylaşımına isteksizlikten ve 3PL sağlayıcılarının gerçek bir ortaklık için bağlılık yaratmaya karşı isteksiz oluşundan kaynaklanmaktadır (Razzaque ve Sheng, 1998). Qureshi ve diğ. (2008) de, bu tür uzun dönemli ilişkilerin sürekli iyileşme, güven ve risk/fayda paylaşımı ile geliştiğini belirtmiştir.

İlişkisel pazarlama sürecinde tedarik zincirindeki firmalar arası işbirliklerini etkileyen değişkenlerden biri olan güvene ek olarak çoğu araştırmacı bir sonraki başlık altında ayrıntılı irdelenecek olan bağlılığı da güvenle birlikte işbirliğinin belirleyicisi olarak tanımlamıştır. Güven ve bağlılık, ilişkisel pazarlama alanındaki

ayrılmaz kavramlardır. Eğer birinden biri olmazsa, ilişki süreksiz bir anlaşmadan öteye geçemez (Egan, 2004). Bu sebepten dolayı güven ve bağlılık, uzun süreli ilişki oluşturmada önemli bir yere sahiptir.

Lewin ve Johnston (1997) çalışmasında, ilişkisel pazarlama kuramı kapsamında üretici-dağıtıcı ilişkilerinde algılanan güven ve bağlılık düzeyini belirlemek için bu iki değişkene odaklanmış ve bir vaka üzerinden bu değişkenleri irdelemişlerdir. Güven bakımından yöneticilerle yapılan mülakatlar sonucunda alıcı firmaya göre; tedarikçi firmanın alıcının refahı ile ilgilendiği ve kısa dönemli kazançlar elde edebilmek adına fırsatçı davranışlarda bulunmayacağı bulgularına ulaşılmıştır. Bağlılık bakımından ise alıcı tarafın yöneticileri tedarikçilerle kurdukları ilişkinin güçlenerek uzun dönemler boyunca devam edeceği konusunda emindir. Ayrıca, ortaklar hem maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için elektronik bağlantıları araştırmakta, hem de çeşitli riskleri paylaşmak için yollar aramaktadır. Bu uygulamalı çalışmadan da anlaşılabildiği gibi güven ve bağlılık ilişkisel pazarlamanın temel değişkenlerindendir.

Emberson ve Storey (2006) alıcı ve satıcıların aralarındaki işbirliğine dayanan ilişkileri geliştirmede güven ve bağlılığın etkili olduğunu belirtirken, Spekman ve diğ. (1998) de güven ve bağlılığın ortaklar arasında uzun dönemli işbirliğine dayanan ilişkileri kurmada önemli olduğunu ifade etmiştir. Pressey ve Mathews (1998), tedarikçiler ile müşteriler arasında bir ilişki kurmak nihai amaçsa güven ve bağlılık oluşturma'nın önemli olduğunu belirtirken (Egan, 2004), benzer şekilde Mentzer ve diğ. (2000) ile Morgan (2000) da güven ve bağlılığın işbirliğine dayanan ilişkileri kurma sürecinde vazgeçilmez olduğunu belirtmiştir (Nayır, 2002). Son olarak, Fukuyama'nın (1995) belirttiği gibi, birbirine güvenen ve bağlanan firmalar ilişkinin sürekliliğine aktif olarak katkıda bulunurlar. Bu sebeple, güven ve bağlılık firmalar arasında yüksek düzeyli işbirliklerine öncülük etmektedir (Koç, 2004). Tüm bu araştırmalarda işbirliğinin diğer bir öncül unsuru olarak gösterilen ve kritik bir ilişkisel pazarlama değişkeni olan bağlılık unsuru ve işbirliğini etkileyebilecek güven-bağlılık arasındaki ilişki, çalışma kapsamında bir sonraki başlık altında irdelenecektir.

4.2.2.3 Bağlılık-işbirliği

İlişkisel pazarlama değişkenleri içerisinde önemli paya sahip bir diğer değişken ise bağlılıktır. Bağlılık, ilişkisel pazarlama yazını içinde firmalar arası alıcı-satıcı ilişkilerinde merkezi bir konudur (Stanko ve diğ., 2007). Bu sebeple, yapılan yazın araştırması sonucunda birçok yazarın bağlılık kavramını irdelediği ve ilişkisel modellerine dahil ettiği sonucuna varılmıştır. Taraflara ilişkinin önemini anlatan ve ortak hedeflere ulaşmak için beraber çalışmanın gereğini vurgulayan bu unsuru işbirliğini etkileyen öncül bir değişken olarak incelemeden önce, yazında yer alan çeşitli bağlılık tanımlarına değinmek konu bütünlüğü açısından daha uygun olacaktır.

Nielson'un (1998) tanımlamasına göre bağlılık, ilişkinin gelecekte de devam edeceğine dair inançtır. İlişkinin sürmesi için niyetli olma ve ilişki kapsamında ilişkiye özel yatırımlar yapma olmak üzere iki şekilde ölçülebilmektedir (Bennett ve Gabriel, 2001). Bunun dışında, bağlılık, tedarikçilerin ve alıcıların ilişki adına çaba göstermeye istekli olmasıdır. Bir ilişkiye bağlılık, çoğunlukla zaman, para, tesis gibi kaynakları ilişkiye adamakla açıklanmaktadır (Heikkila, 2002).

Anderson ve Weitz (1992) bağlılığı, ilişkide uzun dönemli eğilimin benimsenmesi olarak tanımlamıştır (Lewin ve Johnston, 1997). Uzkurt (2002), firmaların uzun dönem eğilimli ilişki kurup geliştirebilmeleri için etkili olan faktörleri ayrı ayrı incelemiştir ve uzun dönemli eğilim oluştırmada güven unsurunun mutlaka bulunması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Moorman ve diğ. (1993) bağlılığı, değerli bir ilişkiyi sürdürmek için sahip olunan tutku şeklinde tanımlarken; Anderson ve Weitz (1992), Dwyer ve diğ. (1987) ve Mohr ve Nevin (1990) bağlılığın, ortaklıkta süreklilik ve kaynak yatırımına isteklilik niyeti ve beklentisi ile şekillendiğini belirtmiştir (Mentzer ve diğ., 2000). Kim ve Frazier (1997) ise bağlılığın tanımını, alıcıları tedarikçilere bağlayan birleşme duygusu şeklinde yapmıştır (Doney ve diğ., 2007).

Özellikle ilişkisel pazarlama alanında eserler sunan Morgan ve Hunt (1994) tarafından bağlılık, ortağa yönelik pozitif düşünce sayesinde ilişkinin devamına niyetli olmak şeklinde tanımlanmıştır (Kwon ve Suh, 2005). Aksi durum ise ilişkinin devamını doğrudan olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir. Bağlılık olmadan ilişki ve kapsamındaki işlemler zedelenmektedir (Kwon ve Suh, 2005).

Tedarik zinciri üyeleri uzun dönemli ve sürekli ilişkileri devam ettirebilmek için kısa dönemli ödünler vermeye razıdır (Wu ve diğ., 2004). Bu bağlamda, Dwyer ve diğ. (1987) tarafından bağlılık uzun dönemli stratejik ortaklıklar için kritik bir başarı faktörü olarak tanımlanmıştır çünkü firmalar uzun dönemli faydalara ulaşabilmek için kısa dönemli faydaları feda etmektedir (Mentzer ve diğ., 2000).

Bağlılığın, akademik yazında temel olarak iki önemli açıdan değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Duygusal bağlılık, örgüte ait olma ve bağlılık duygusu anlamına gelmektedir (Wu ve diğ., 2004). Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılık, bir ilişkiyi sürdürmeye eğilimli olma ve ortakla duygusal bağ kurma temellerine dayanmaktadır (Sanzo ve diğ., 2007). Normatif bağlılık ise üyelerin bir örgüt ile çalışma ve genel kültürel beklentilere dayanma zorunluluğu ile ilgilidir (Wu ve diğ., 2004). Doney ve diğ. (2007) de bağlılığın normatif bileşenine değinerek bu bağlılık çeşidini bir alıcının tedarikçi için hissettiği zorunluluk derecesi olarak tanımlamıştır.

İşletmelerin ilişkiye bağlılıkları, firmalar arasındaki işbirliklerini pozitif etkileyen ve bu ilişkilerin uzun süreli olmasını sağlayan en önemli ilişkisel pazarlama değişkenlerindendir. Alıcı tarafın tedarikçiye bağlanması olarak da tanımlanan ilişki bağlılığı, istikrarlı ve uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktadır (Lages ve diğ., 2008). Ballou ve diğ.'e (2000) göre, ilişkiye bağlı olan taraf, ilişkinin sürmesini istediği için diğer tarafla işbirliği yapmaktadır. Dolayısıyla bu tanımdan da bağlılığın, ilişkilerin oluşmasında ve sürmesinde önemli bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, alıcı ve satıcıların çeşitli varlıklarını gelecekteki bir dizi işleme adamaya istekli olmaları başarılı işbirliklerinin oluşmasını sağlamaktadır (Heikkilä, 2002).

Blois'in (1997) de belirttiği gibi bağlılık, uzun dönemli ilişkileri geliştirmede ve sürdürmede gerekmektedir (Lambert ve diğ., 2005). Aksi durum ise ilişkinin devamını olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir. Bağlılık olmadan iş ilişkisi ve kapsamındaki işlemler zedelenmektedir. Dolayısıyla, bağlılığı sürdürmek başarılı tedarik zinciri uygulamaları için en temel gereksinimdir (Kwon ve Suh, 2005).

Son olarak, Gentry (1996) çalışmasında, lojistik hizmet sağlayıcılar (3PL) ile hizmet alan firmalar arasında kurulan stratejik işbirliklerinin ön şartı olarak uzun dönemli bağlılık, bilgi paylaşımı, işbirlikçi ve sürekli gelişim ile risk/fayda paylaşımı unsurlarını önermiştir.

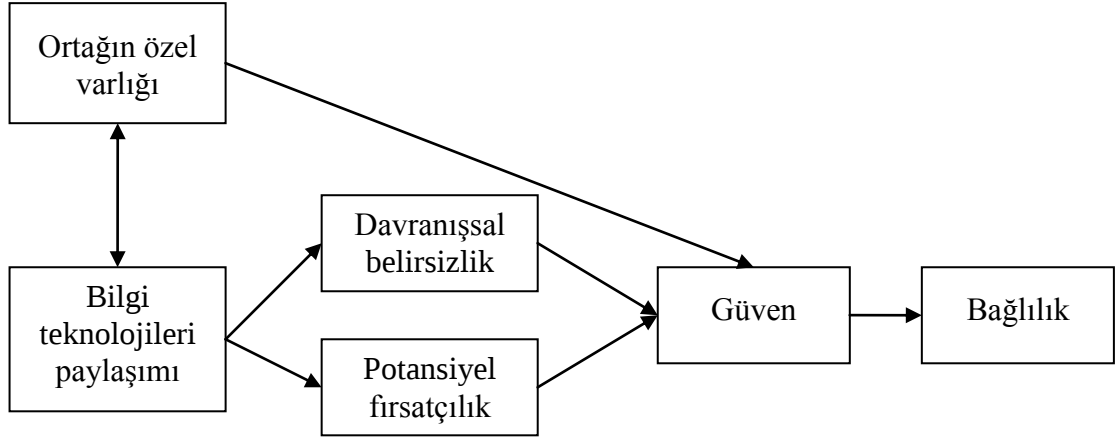
İlişkisel pazarlamanın en önemli değişkenleri olarak yazında yer alan güven ve bağlılık ile işbirliği arasındaki doğrudan ilişki dışında, güven ile bağlılık arasındaki ilişkiler de işbirliğinin öncüsü olarak yazında yer almaktadır. Ballou ve diğ. (2000), güvenin işbirliğini doğrudan veya bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak etkileyebileceğini belirtmiştir. Bu sebeple, yapılan yazın taraması sonucu tespit edilen güven-bağlılık ilişkisi örnekleri de işbirliğini etkileyebilecek ilişkiler olarak düşünülmeli ve değerlendirilmelidir.

Anderson ve Narus (1990), Moorman ve diğ. (1992), Nielsen (1998) çalışmalarında alıcının ilişkinin devamına olan bağlılığının güvene bağlı olduğunu belirtmiştir (Bennett ve Gabriel, 2001; Selnes, 1998).

Bu bölüm dahilinde incelenen güven, geçmiş davranışlara göre ortaya çıkmakta ve geleceği tahmin etmeyi mümkün kılmaktadır. Müşterilerin tedarikçiye güvendiği durumlarda, ilişkinin gelecek potansiyeli ile ilgili inanca dayanarak kısa dönemli ödün vermeye daha istekli oldukları görülmektedir. Daha da ötesi, tedarikçiye bağlılığı olan bir müşteri incinebilir. Bu sebeple, müşteriler güvendikleri tedarikçilere olan bağlılıklarını artırmak isterler (Walter ve Ritter, 2003). İlgili çalışmada, artan müşteri güveninin bağlılığı artırdığı sonucuna varılmıştır.

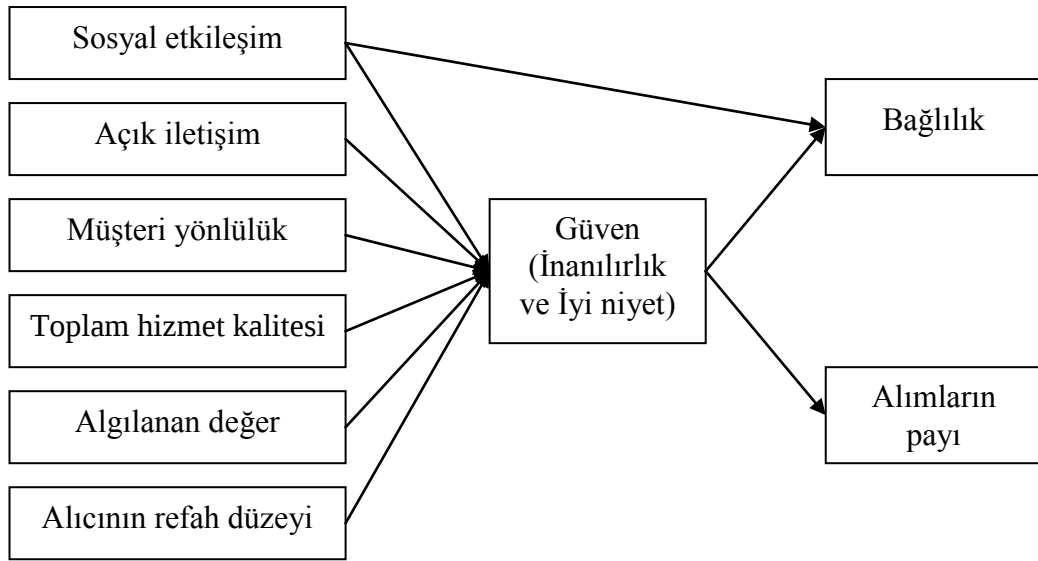
Wu ve diğ. (2004) kurdukları araştırma modeli ile bağlılığı irdelemiş ve bu modelde bağlılık çeşitlerini etkilediği önerilen tedarik zinciri yönetiminin davranışsal belirleyicileri arasında güven unsuru yer almıştır. Kurulan ilgili hipotez ise güveni de kapsayan davranışsal belirleyicilerin, bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olacağı yönündedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, yüksek derecede güven bağlılığı artırmaktadır.

Benzer şekilde, Kwon ve Suh (2005) çalışmasında bağlılığın tedarik zinciri bütünleşmesini sağlamada anahtar başarı faktörü olduğunu ve güvenin bağlılığı tetikleyecek bir kök faktör olduğunu tartışmıştır. Araştırmacılar oluşturdukları araştırma modeli (Şekil 4.5) yardımıyla tedarik zinciri yönetimindeki ilişkilerde yer alan güven kavramına ve ilişkili olan diğer unsurlara odaklanmışlardır. Morgan ve Hunt'ın (1994) da güveni ilişki bağlılığının önemli bir belirleyicisi olarak belirtmesi üzerine, çalışmada, güven ve bağlılık düzeyi arasında pozitif ilişki olduğuna dair bir hipotez geliştirilmiş ve çalışmanın sonunda destek bulunmuştur.



Şekil 4.5 : Kwon ve Suh'un (2005) önerdiği araştırma modeli.

Aynı şekilde kurduğu ilişkisel model (Şekil 4.6)) kapsamında güven-bağlılık ilişkisini test eden bir diğer araştırma ise Doney ve diğ.'e (2007) aittir.

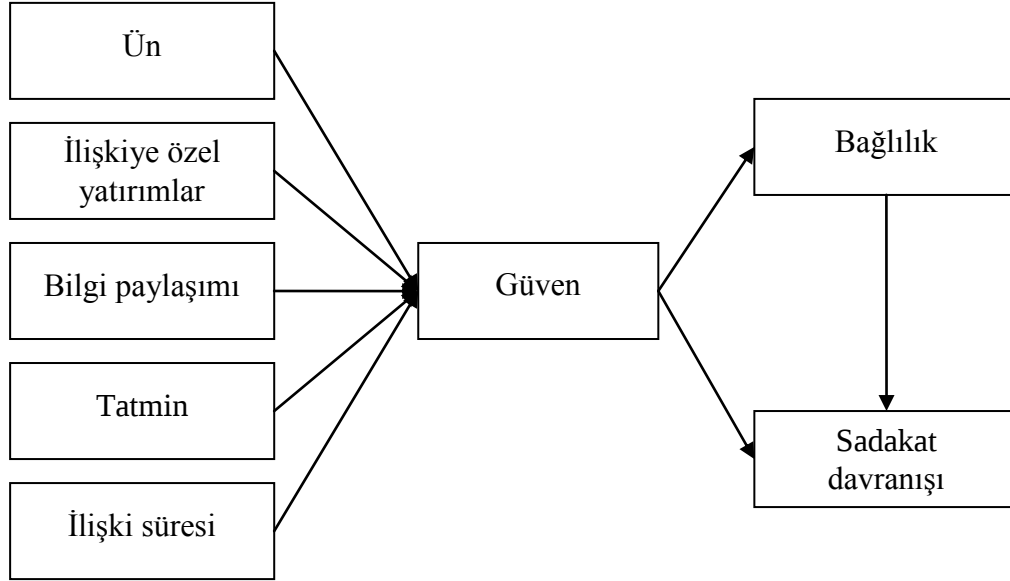


Şekil 4.6 : Doney ve diğ.'in (2007) önerdiği araştırma modeli.

Şekil 4.6'da verilen model kapsamında, işletmeler arası ilişkilerde alıcının hizmet sağlayıcıya olan güveninin bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu önerilmiştir. Çalışma sonunda güvenin, bağlılık ile anlamlı derecede ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bu kapsamda, tedarik zinciri yapısının bir parçası olan 3PL firmaları ile lojistik hizmetleri bu tür firmalardan satın alan müşteri firmalar arasında da güvenin bağlılık üzerindeki etkisi de inceleme konusu olmuştur. Tian ve diğ. (2008) çalışmalarında lojistik faaliyetlerini devreden firmaların 3PL firmalarına karşı duyduğu güvenin, bu

tür ilişkilere olan bağlılıkları üzerinde önemli ve pozitif bir etkisinin olduğunu önermiştir. Bu ilişkinin gösterildiği kavramsal araştırma modeli Şekil 4.7’de verilmiştir.



Şekil 4.7 : Tian ve diğ.’in (2008) önerdiği araştırma modeli.

Yapısal anket çalışması ile önerdikleri hipotezleri test eden bu araştırmacılar, teorik bulguları ile paralel şekilde güvenin ilişkisel bağlılığı önemli bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

4.2.2.4 İşbirliği-pazara cevap verebilirlik

İlişkisel pazarlama anlayışına uygun olarak tedarik zincirindeki firmalar arasında kurulan uzun dönemli işbirlikleri firmalara birçok avantaj sağlamaktadır. Yazın taraması sonucu saptanan bu avantajların en kritik olanlarından birisi, işbirliği içinde bulunan ve hizmet alan firmanın pazarın beklenti ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilir olmasıdır. Pazara cevap verebilirlik, firmaların pazarlama performansları ile ilgili önemli bir gösterge olduğundan çalışmada işbirliği unsurunun etkilediği bağımlı değişken durumundadır; bu nedenle işbirliğinin bu değişkene olan etkisi araştırılacaktır. Tez çalışması kapsamındaki bu başlık altında geçmiş araştırmalardan yapılan derlemelere dayanarak, “pazara cevap verebilirlik” unsuruna ve işbirliği ile olan ilişkisine ait kavramlara yer verilmektedir.

Artan rekabete bağlı olarak, firmalar bugün ciddi bir küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmekte ve müşterilerine değer sağlamayı amaçlamaktadır. Öyle ki,

müşterilerini tatmin ederken pazara nasıl hızlı bir şekilde cevap verecekleri her firma için önemli bir konu haline gelmiştir (Wu ve diğ., 2004).

Cevap verebilir olma, farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Cevap verebilir olma, Martin ve Grbac (2003) tarafından, müşteri şikayetlerine, değişen pazar ihtiyaçlarına ve uzun dönemli karlılığa yönlendirecek şekilde rakip hareketlerine cevap verebilir olmak şeklinde tanımlanırken, Hadaya ve Cassivi (2007) tarafından ise hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme becerisi olarak ele alınmıştır. Narasimhan ve Kim (2002) cevap verebilirlik kavramını müşteriye cevap verebilirlik olarak değerlendirmiş; tedarik zinciri tarafından müşteri isteklerine verilen cevabın hızlılığı şeklinde tanımlamıştır. Müşteriye cevap veren tedarik zincirleri ile ilgili bir diğer tanım ise Emberson ve Storey'e (2006) aittir: Müşteriye cevap verebilir olan tedarik zincirleri, aynı zamanda minimum emniyet stoku tutarken, mutlak minimum stok dışı kalma gibi durumlarla ve pazar dalgalanmalarına verilen hızlı cevaplar ile faaliyetini sürdüren zincir yapılarıdır. Wu ve diğ. (2004) ise cevap verebilirlik olarak; üretilen ürünün kalitesinden ziyade; müşteri istek ve ihtiyaçlarını düşük fiyatla yerine getirmeye ve onları zamanında teslim etmeye odaklanılması gerektiğini ifade etmiştir.

Firmalar müşterilerin bireysel ve hızlı değişen ihtiyaçlarına cevap verebilir olmalıdır (Gunasekaran ve diğ., 2008). Bu sebeple, pazardaki anlık değişikliklere, büyümelere ve müşteri taleplerine hızlı bir biçimde yanıt verecek şekilde esnek tedarik zincirleri beklentisi içindedir. Özellikle belirsizliğin hakim olduğu dinamik pazarlarda varlığını sürdürmek isteyen işletmeler tedarik zinciri tasarımlarını değişen pazar koşullarını dikkate alarak gerçekleştirmelidir. Esneklik, talep odaklı tedarik ağlarında önemli bir performans ölçütüdür (Hadaya ve Cassivi, 2007). Reutterer ve Kotzab'ın (2000) da vurguladığı gibi, pazarlar dinamik olduğundan firmalar gelecekte etkili bir şekilde rekabet edebilmek için esnek ve cevap verebilir tedarik zincirleri tasarlamalıdır.

Cevap verebilir olmak işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Özellikle artan rekabet koşullarına bağı olarak oluşan yüksek kalite, teslimat performansı ve cevap verebilir olma hedeflerinin bilincinde olan firmalara cevap verebilir olmanın sağladığı yüksek performans (artan karlılık, yüksek satış, müşteri sadakati vs.) nedeniyle tedarik zincirleriyle rekabet eden bu işletmeler için cevap verebilirliğin önemi kritik bir hal almıştır. Öyle ki, cevap verebilirlik kavramı sağladığı bu

avantajlara bağı olarak firmaların tedarik zincirleriyle ilgili sahip olduğı en büyük hedeflerden birisi haline gelmiştir.

Cevap verebilir tedarik zinciri yapıları Gunasekaran ve diğ. (2008) tarafından detaylı olarak tanımlanmış ve irdelenmiştir. Çeviklik ve tedarik zinciri yönetimi kavramlarının bir araya gelmesiyle oluştuğı belirtilen cevap verebilir tedarik zinciri yapısı, değışen pazar gereksinimlerine hızlı ve maliyet etken bir şekilde tepki göstererek rekabetçi bir çevrede paydaşlarına refah yaratabilen işbirliğinden yana firmalardan oluşmuş bir ağı yapısı şeklinde tanımlanmıştır. Çevik bir tedarik zinciri, belirsizlikle mücadele edebilecek şekilde tasarlanmış olmalı ve karlı bir şekilde müşteri taleplerini karşılayabilmelidir. Bu ifade de, Stevens (1989) ve Fisher'ın (1997) belirttiğıne göre, toplam çevrim süresini azaltmak için bütünleşmiş bir tedarik zincirine ulaşmanın, sonuç olarak da esnek ve cevap verebilir olmanın önemini göstermektedir (Gunasekaran ve diğ., 2008). Yine aynı çalışmada cevap verebilir olan tedarik zincirlerinin başarılı olabilmesi için gereken anahtar faktörler zamanlı bilgi paylaşımı, toplam çevrim süresinin kısılması, tedarik zincirinin farklı katmanlarındaki iş akışının koordinasyonu, iyi bir karar destek sistemi, bilgi ve malzeme akışının süresinin kısılması, faaliyet bilgisinin bütünleşmesi ve esnek kapasite olarak sıralanmıştır.

Gunasekaran ve diğ. (2008) çalışmasında, cevap verebilen tedarik zincirlerinin oluşabilmesi için gereken faktörleri irdemiş ve bir yapı önerisinde bulunmuşlardır. Bu yapıya göre, cevap verebilir olan tedarik zincirlerinin oluşmasını sağlayan unsurlar; stratejik planlama, firmalar arası kurulan ilişkiler ve ortaklıklar ile bilişim teknolojileri ve bilgi yönetimi iken, bu tür zincirlerin elde etmeyi amaçladığı esneklik, hız ve düşük maliyet de çıktı unsurlar olarak tanımlanmıştır.

Firmaların son müşteriye cevap verebilir olması, tedarikçilerin firmalara hızlı ve esnek cevaplar verebilmesi ile de ilgilidir. Tedarikçilerin üretici firmalara cevap verebilirliği; tedarikçilerin plan değışikliklerine cevap verebilme yeteneğı, siparişleri zamanında işleme, hızlı bir şekilde teslimatı gerçekleştirme ve planlanan termin tarihlerine uyma kabiliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Handfield ve Bechtel, 2002).

Firmaların pazar istihbaratına cevap verebilir olması şeklinde de tanımlanabilen pazara hızlı cevap verebilme kavramı şüphesiz etkin tedarik zinciri yönetimi ile mümkün olmaktadır. Firmaların daha etkin bir şekilde müşterilerine cevap verebilme

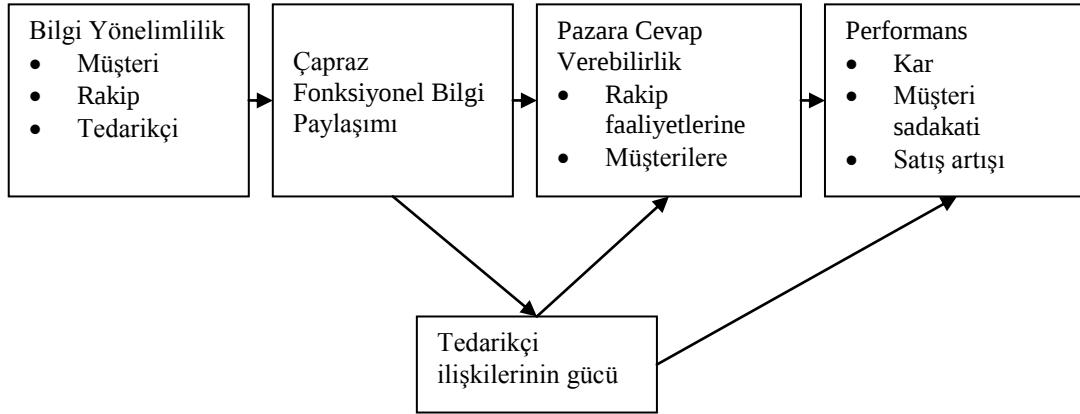
yeteneğini artıran unsur Martin ve Grbac'ın (2003) ifade ettiği gibi, tedarikçilerle güçlü ilişkiler kurmadır. Gunasekaran ve diğ. (2008) işbirliğinin cevap verebilen tedarik zincirlerini oluşturmada temel olduğunu belirtirlerken, çalışma içinde yer verilen Libbey, Inc. Firmasına ait vaka örneğinde de, tedarikçilerle oluşturulan stratejik işbirliğinin, firmanın tedarik zincirinin cevap verebilirliğini artırmak için kullandığı stratejiler arasında olduğu ifade edilmektedir. Aynı şekilde, Hult ve diğ. (2000) de firmaların tedarik zinciri çevikliğini artırabilmek için tedarikçileriyle uzun dönemli ilişki arayışı içinde olduğunu ifade etmiştir (Handfield ve Bechtel, 2002).

Firmalar, değişen rekabet koşullarına hızlı ve esnek bir şekilde cevap verebilmek adına tedarik zincirindeki diğer firmalarla olan ilişkilerini yönetebilmeli ve çevrim süresinin düşürülmesi tabanlı yetkinliklere odaklanmalıdır. Krause ve diğ. (1998), firmalar arası ilişkilerin en önemli performans çıktısı olarak tedarik zinciri içinde çevrim süresinin azalmasını göstermişlerdir. Çevrim sürelerinde oluşacak kısalmalar, tedarik zincirlerinin esnek ve hızlı yapıya ulaşmasını sağlamaktadır. Bu özellikler de cevap verebilir olan tedarik zincirlerinin en önemli çıktıları olarak kabul edilmektedir.

Christopher (2000), tedarik zincirlerinin müşteri ve rekabetçi taleplerinde meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği olarak tanımladığı çeviklik kavramının dayandığı unsurlardan birisini tedarik zincirindeki firmalar arasında kurulan işbirliği olarak ifade etmiştir. Diğer bir deyişle, firmalar arasında işbirliğinin kurulması tedarik zincirlerinin değişen taleplere karşı daha çevik bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır.

Nix'e (2001) göre de tedarik zinciri yönetimi, son müşterilere değer yaratabilmek için firmaların işbirliği içerisinde çalışmasını gerektiren bir yaklaşımdır. Diğer bir deyişle, müşteri değerine işbirlikleri yoluyla ulaşılabilir. Paralel şekilde, Heikkilä (2002) yakın ve uzun dönemli müşteri-tedarikçi işbirliklerinin talep zinciri tarafından üretilen değeri artırdığını, zincirin toplam maliyetini ise düşürdüğünü ifade etmiştir. Bu kapsamda Araujo ve diğ.'e (1999) göre, müşteri değeri iki mekanizma ile yaratılmaktadır: maliyetlerin azaltılması ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilirliğin artırılması (Martin ve Grbac, 2003). Bu sebeple, değişen ve rekabetçi çevrede, örgütlere ve kuruluşlara yüksek esneklikte ve değişen pazar/müşteri gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte maliyet-etken çözümler geliştirmeye ihtiyaç vardır (Gunasekaran ve diğ., 2008).

Firmalar müşterilerinin istek ve beklentilerine zamanında yanıt vererek müşteri değerini sağlayabilmek için tedarikçileriyle güçlü ilişkiler ve işbirlikleri kurma yoluna gitmektedir. Martin ve Grbac (2003) çalışmasında önerdiği araştırma modelinde (Şekil 4.8) bu ilişkiyi irdelemiştir. Modelde güçlü tedarikçi ilişkilerinin pozitif ve doğrudan ilişkide olduğu önerilen pazara cevap verebilirlik değişkeni iki alt unsurdan oluşmuştur: müşterilere cevap verebilirlik ve rakiplerin faaliyetlerine cevap verebilirlik. Önerilen modelde müşterilere cevap verebilme bir değişken olarak kabul edilmiş, diğer unsur olan rakiplerin faaliyetlerine cevap verebilirlik ise rakiplerin fiyat değişikliklerine cevap verme ve müşterileri hedefleyen rakiplerin pazarlama kampanyalarına cevap verme şeklinde iki alt değişkenle ölçülmüştür.



Şekil 4.8 : Martin ve Grbac'ın (2003) önerdiği araştırma modeli.

Sonuç olarak, çalışma kapsamında güçlü tedarikçi ilişkileri ile rakiplerin fiyat değişikliklerine cevap verebilirlik ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilirlik arasında önemli bir ilişki bulunmuşken, rakiplerin kampanya taktiklerindeki değişikliklere cevap verebilmenin ise güçlü tedarikçi ilişkileri tarafından açıklanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Emberson ve Storey'in (2006) yaptığı müşteriye cevap verebilir olan tedarik zinciri tanımı daha önce belirtilmişti. Bu tanımda geçen stok dışı kalma gibi durumlarda firmalar az miktarda emniyet stokları olmadıkça pazarın taleplerine cevap veremezler. Üretim yapan firmaların temel hedeflerinden bir tanesi de bu tür stoksuz kalma durumlarını minimize etmektir. Gimenez ve Ventura (2005), firmalar arasındaki bütünleşmenin lojistik performans üzerindeki etkisini irdelediği çalışması kapsamında önerdiği model değişkenlerinden biri olan performans değişkenini stok dışı kalma durumlarında azalma ve teslim zamanında azalma gibi değişkenlerle

ölçmüştür. Dolayısıyla, stokta talep edilen ürünün olmamasının firmaların lojistik performansını olumsuz etkilediğine, bu tür durumlarda da cevap verebilirliğin aynı şekilde olumsuz etkilendiğine yönelik bir sonuca varmak mümkündür. Eğer zincirdeki organizasyonlar arası işbirliği belirli değilse müşteriye cevap verebilir olan tedarik zincirlerinin işlemesi için gerekli olan bu gereksinimleri dengelemek iki kat daha zor olacaktır. Sonuç olarak, müşteriye cevap verebilir tedarik zincirlerinin yönetimi için en genel gereksinimlerden biri firmalar arası işbirlikleridir (Emberson ve Storey, 2006).

Tedarik zincirlerinde dış kaynak kullanımı ve süreçlerin devredildiği firmalarla kurulan ilişkiler de, cevap verebilirliği sağlamada geçerli olan önemli bir yoldur. Dış kaynak kullanma faaliyeti, firmaların kaynaklarından daha iyi bir şekilde faydalanmasını ve katma değer artmasını sağlamaktadır. Ayrıca, firmaların daha esnek ve değişen isteklere cevap verebilir olmasını mümkün kılmaktadır (Kannan ve Tan, 2006). Dolayısıyla, dış kaynak kullanımı ile firmalar hem ana yetkinliklerine odaklandığı hem de hizmet aldığı süreçlerde uzman firmalardan yararlanarak yüksek performansa ulaştığı için müşterilerin istek ve beklentilerine cevap verebilirlikleri artmaktadır.

Panayides ve So (2005), üretici firmalar ile lojistik süreçlerini devrettiği lojistik hizmet sağlayıcı firmalar arasındaki ilişkinin tedarik zinciri performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmada firmalar arasındaki güçlü, sürekli ve esnek ilişkilerin firmanın müşterilerinin ihtiyaçlarına zamanında cevap verebilmesini sağladığını belirtmiştir. Bhatnagar ve Viswanathan (2000) ise çalışmalarında Motorola ile UPS arasındaki stratejik işbirliğini incelemişlerdir. UPS firmasıyla kurulan ve zamanında teslimata duyarlı olan bu ilişki, Motorola'nın üretim süreciyle dağıtım sürecini koordine etmesine ve tedarik zincirindeki toplam teslim süresini azaltmasına yardımcı olmuştur. Dolayısıyla, üretici firmanın bir lojistik hizmet sağlayıcı firma ile kurduğu ilişkinin, hizmet alan firmanın pazara hızlı bir şekilde cevap verebilirliğini pozitif yönde etkilediği şeklinde yorum yapmak mümkündür.

4.2.3 Güvenin öncül unsurları

Yazın araştırması ve sektör uzmanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde, tedarik zincirinde yer alan firmalar arasındaki işbirliğini etkileyen en önemli değişkenlerden olan güven değişkenini etkileyen çeşitli unsurlara ulaşılmıştır. İlişkisel pazarlama

değişkenleri olarak kabul edilen bu değişkenlerin güven unsuru ile olan ilişkisi aynı zamanda akademik yazında birçok çalışmada irdelendiğinden, bu değişkenlerin ve ilişkilerin tez çalışması kapsamında önerilen modele dahil edilmesi uygun görülmüştür.

Tedarik zincirlerinde ilişkisel pazarlama kavramı kapsamında güvenle arasındaki ilişkilerin incelenebileceği başlıca değişkenler kurumsal ün, deneyim, firmalar arasındaki ilişkinin süresi ve bilgi paylaşımı şeklinde belirlenmiştir.

4.2.3.1 Kurumsal ün-güven

Tedarik zinciri ve lojistik yönetiminde ilişkisel pazarlama unsurları kapsamında güven değişkenini etkileyen unsurların ilki, güven duyulan firmaya ait bir özellik olarak irdelenecek olan ün kavramıdır. Kurumsal ün olarak da adlandırılan bu değişken, firmalar arası ilişkilerde kritik bir role sahiptir.

En genel anlamıyla ün, imaj ile ilgilidir ve çevrenin örgütün geçmiş performansları ile ilgili olan subjektif yargılarını kapsar. Ün, bir örgütün imaj, kurumsal kimlik ve çeşitli pazarlama iletişimlerine dayanarak yarattığı etkidir (Bennett ve Gabriel, 2001).

Saxton'ın (1998) belirttiğine göre ün, sadece bir örgütün anahtar özellikleri hakkında değil, gelecekte nasıl davranacağına dair de beklentileri yaratmaktadır. Dolayısıyla, Fombrun ve Van Riel'in (1997) belirttiği gibi, ün bir firmanın paydaşlarına değerli çıktı yaratma kabiliyeti ile ilgili bireysel ve toplu algıları etkilemektedir (Bennett ve Gabriel, 2001).

Kurumsal ün, güvenilen tarafa olan güvenin, güvenen taraftan diğerine transferini sağlayan mekanizmadır. Bu mekanizmanın verimliliği en çok güvenen/güvenilen ilişkisinin başlarında; güvenen tarafın karşı taraf üzerinde çok az bir deneyimi olduğunda veya hiçbir deneyimi olmadığında ortaya çıkar (Tian ve diğ., 2008). Cheng'in (2001) ulaştığı sonuca göre, daha önce belirli bir satıcıyla herhangi bir deneyimi olmayan firmalar, satıcı firmanın sahip olduğu ün sayesinde nasıl davranacağını tahmin etmektedir (Tian ve diğ., 2008).

Ün, tedarik zincirindeki alıcı-satıcı ilişkilerinde alıcının satıcı üzerindeki yargısını şekillendirebilecek bir unsurdur. Aynı şekilde lojistik hizmet sağlayıcılar ile hizmet alan firmalar arasında da bu mantık geçerli olmaktadır. Öyle ki, Aktaş ve Ülengin

(2005) Türkiye’deki lojistik dış kaynak kullanım faaliyetlerini inceledikleri araştırmalarında, taşıyıcı firmaların sahip olduğu prestijin başarılarının birincil göstergesi olduğunu; bu sebepten de müşteri firmaların pazarda iyi bir üne sahip olan taşıyıcıları seçmeyi tercih ettiklerini belirtmiştir. Aynı araştırmada, firmaların taşıyıcı firmayı seçerken çeşitli kriterleri göz önünde bulundurduğu ifade edilmiş; fakat genel eğilimin iyi bir üne sahip olan ve/veya işbirliği kurulması kolay olan firmayı seçmek olduğu sonucuna varılmıştır. Lieb ve Randall’ın (1996) belirttiği gibi, Amerikan imalatçıları arasında yapılan bir çalışmada da birçok 3PL kullanıcısı tarafından ün en önemli seçim kriterlerinden biri olarak ifade edilmiştir (Qureshi ve diğ., 2008).

Diğer taraflarca bazı özellik ve yeteneklerin tanınması olarak ifade edilebilen “kurumsal ün”, uzun zaman boyunca güvenilir ve tutarlı performans sergilemeye bağlı olarak oluşmaktadır. Bu kapsamda, 3PL lojistik sağlayıcıları da geçmiş ve mevcut ilişkilerde gösterdikleri performans ve davranışları sayesinde ünlerini geliştirmektedir (Knemeyer ve Murphy, 2005). Grönroos (1988) ve Keller (1993), bir 3PL sağlayıcısının sahip olduğu ünün, 3PL sağlayıcısının operasyonuna ve davranışlarına yönelik olan algıyı etkileyen bir filtre görevi gördüğünü belirtmiştir (Tian ve diğ., 2008).

Ün, firmalar arası işbirliği ilişkilerinde güvenin oluşmasını sağlayan en kritik değişkenlerdendir. Michell ve diğ. (1998), kalite algısını etkilediği için ünün güvenin bir ögesi olduğunu öne sürerken; Moorman ve diğ. (1992) de ünü güvenilirliğin bir göstergesi olarak yorumlamışlardır (Bennett ve Gabriel, 2001). Aynı araştırmacılar ünü moderatör değişken olarak önererek; tedarikçinin ününün yüksek olduğu durumda müşterinin tedarikçiye olan güveninin hem bağlılığını, hem tedarikçiyle olan yakınlığını hem de ilişkiye özel yatırım yapmaya istekliliğini daha fazla etkilediğini öne sürmüşlerdir. Çalışma sonucunda ünün; güvenin yakınlık, bağlılık ve özel yatırım yapmaya isteklilik üzerindeki etkisi için pozitif anlamda önemli bir moderatör olduğu ispatlanmıştır. Sonuç olarak, yüksek üne sahip firmalar için güvenin yukarıdaki değişkenler üzerindeki etki gücü daha fazladır (Bennett ve Gabriel, 2001).

Benzer şekilde, Doney ve Cannon (1997) da bir satıcı tarafın ününü; daha önceki alıcıların, satıcının, güveni oluşturmada önemli rol oynayan iki faktör olan dürüstlüğü ve iyi niyetiyle ilgili sahip olduğu toplu hatıralar şeklinde tanımlamıştır. Ganesan (1994) da bir satıcının ününün algılanan güvenilirliği üzerinde önemli bir

etkisi olduğu sonucuna varmıştır (Tian ve diğ., 2008). Bu bulgulara dayanan Tian ve diğ. (2008) araştırmalarında irdeledikleri lojistik dış kaynak kullanımında güven faktörü ile bağlantılı olarak, 3PL sağlayıcılarının sahip olduğu ünün, 3PL kullanıcılarının 3PL sağlayıcılarına olan güvenlerini pozitif bir biçimde etkilediğini  ne sürmüşlerdir. Önerilen araştırma modeli daha önce sunulmuş olan şekil 4.7’de görülebilmektedir. Bu modele göre, 3PL kullanıcılarının hizmet sağlayıcılara olan güveninin oluşması için 3PL sağlayıcıları sektördeki  nlerini yaratmalı ve artırmalıdır (Tian ve diğ., 2008). Çalışma sonucunda, 3PL firmalarının önlerinin 3PL kullanıcılarının bu tür hizmet veren firmalara olan güvenlerini anlamlı derecede ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Uzkurt (2002) ise satıcılar ve perakendeciler arasındaki  n-güven ilişkisine değinerek;  ne sahip satıcılara perakendecilerin güveninin artacağını, olumsuz ünün/tanınmışlığın ise kanal  yeleri arasındaki güveni azaltacağını belirtmiştir.

4.2.3.2 Deneyim-güven

Deneyim unsuru tedarik zincirindeki firmalar arasında kurulan işbirliği ilişkilerinde en az diğer ilişkisel pazarlama değişkenleri kadar önemli yer tutmaktadır. Işbirliği ilişkisi içinde bulunan firmaların sahip olduğu deneyim ilişkideki güveni tetikleyici bir unsurdur. Anderson ve Narus (1990), Moorman ve diğ. (1992) ile Achrol’a (1997) göre, güven deneyimden türemektedir. Yani, deneyim güvenin önemli bir belirleyicisi olarak değerlendirilmelidir (Bennett ve Gabriel, 2001). Ayrıca araştırmacılar önerdikleri model kapsamında güvenin tedarikçinin deneyimine bağlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bitner (1995) ile Papler ve Bojnec (2007), pazarlama ilişkilerinde hizmet deneyimlerinin, alıcı-satıcı ilişkilerini genişletmek ve güveni artırmak için anahtar fırsatlar olduğunu ifade etmişlerdir (Tian ve diğ., 2008). Kwon ve Suh’a (2004) göre ise önceki olumlu deneyimler, güvenen tarafın g venilene karşı olumlu yargılarda bulunmasını sağlarken, güven inşa etmeye daha açık bir  evre yaratmaktadır. Bu kapsamda lojistik dış kaynak kullanımı faaliyetleri için düşünüldüğünde; 3PL kullanıcılarının tatmin edici bir deneyim paylaştıkları 3PL hizmet sağlayıcılarına güvenleri daha fazladır (Tian ve diğ., 2008).

4.2.3.3 İlişkinin süresi-güven

İlişkinin süresi, tedarik zincirinde alıcı-satıcı arasındaki işbirliği ilişkisini etkileyen önemli değişkenlerden bir diğeridir. Bu değişken, ilişkilerin zamanla güçleneceği öngörüsüyle doğmuş bir ilişkisel pazarlama değişkenidir. İlişkisel pazarlama yazınının bir bakış açısına göre, uzun dönemli ilişkiler her ortağın birbirleri hakkındaki bilgisini artırmaktadır. Dwyer ve diğ.'in (1987) belirttiği gibi, zamanla ortaklar birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek birbirlerinin görevleri ve performansları ile ilgili beklentiler geliştirirler (Stanko ve diğ., 2007). Anderson ve Weitz (1989) ile Gulati'ye (1995) göre bu deneyim, ilişkinin süreceğine dair güven ve ortağın faaliyetlerine yönelik tahmin edebilirlik kazandırır (Stanko ve diğ., 2007). Dolayısıyla yapılan yazın araştırmasında, kurulan ilişkinin süresi ile taraflar arasındaki güven unsuru arasında bir ilişki kurulabileceğine dair bazı bulgular elde edilmiştir.

Doney ve Cannon'ın (1997) belirttiği gibi, uzun ve paylaşılmış olan bir tarih, ilişkinin en kritik dönemlerinin başarıyla üstesinden gelindiğini, böylece tarafların birbirini daha iyi anlayıp gelecek davranışlarını tahmin edebildiklerini ifade etmektedir (Tian ve diğ., 2008). Uzun dönemli bu ilişkiler sonucunda da ortaklar birbirlerini güvenilir olarak tanımlayabilmektedir. Paralel olarak, Coulter ve Coulter (2002) da, ilişkinin süresi ile güven arasındaki ilişkiye odaklanmış ve ilişkinin süresi arttıkça müşterinin tedarikçiye olan güveninin de artacağını bulmuştur. Ek olarak, Anderson ve Weitz (1989), güvenin ilişkinin yaşı ile artacağını ifade ederken; Dyer ve Chu (2000) da çalışmasında Amerika, Japonya ve Kore'deki tedarikçi-üretici ilişkilerini araştırmış; bu araştırma sonucunda da ilişki süresinin güven üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Tian ve diğ., 2008).

Yazındaki ilişki sonuçlarını göz önünde bulundurarak Tian ve diğ. (2008), araştırmasında lojistik dış kaynak kullanımı faaliyetlerinden doğan ilişkilere odaklanmış ve ilgili ampirik çalışmayı Çin'de gerçekleştirmiştir. Oluşturmuş oldukları ve Şekil 4.7'de gösterilmiş olan araştırma modelinde, lojistik kullanıcıları ile 3PL sağlayıcıları arasındaki ilişki süresinin hizmet alan firmaların 3PL sağlayıcılara karşı olan güveninin üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu önerilmiştir. Ancak, yapılan analizler sonucunda önerilmiş olanın aksine, ilişki süresi ile güven arasında bir ilişki kurulamamıştır.

4.2.3.4 Bilgi paylaşımı-güven

İşbirliğinin en önemli belirleyicilerinden olan güven ve bilgi paylaşımı ile ilgili yazında geçen tanımlamalar ve bu değişkenlerin işbirliği ile olan ilişkileri daha önce belirtilmişti. Akademik yazında, bu iki ilişkisel pazarlama değişkeninin birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunduğunu belirten çalışmalar da tespit edilmiştir.

Ross ve diğ. (2007) bilgi paylaşımını, örgütler arasındaki güveni etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak tanımlayarak, ilişkilerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi için gereken kritik bir unsur olduğunu belirtmişlerdir (Tian ve diğ., 2008). Egan (2004) ile Ballou ve diğ.'e (2000) göre de, güvenin önemli bir belirleyicisi, kanal üyeleri arasında anlamlı ve zamanlı bilginin resmi veya resmi olmayan şekilde paylaşımı şeklinde tanımlanan iletişimdir. Zamanında iletişim, anlaşmazlıkları çözümleyerek ve işbirliğinin faydaları hakkındaki algı ve beklentileri eşitleyerek güvenin oluşmasına yardımcı olur. Bir işbirliğinde her tarafın elde edeceği faydaların boyutları hakkında bir bilgi eksikliği mevcut olursa güvensizlik meydana gelmektedir. Dolayısıyla, zamanında ve güvenilir olan iletişim yüksek miktarda güven oluşmasını sağlamaktadır.

İletişim, bireyler ve kurumlar arasında güvenin oluşmasını sağlayan ilkelerden biridir. İletişim kanallarının hem nitelik hem de nicelik olarak genişlemesi, bilgilendirme ve bilgilenme sürecini karşılıklı olarak geliştirecek ve bireyler ile kurumlar arasında güven tesis edilmesine katkı sağlayacaktır (Aktan ve Çoban, 2008).

Benzer şekilde, Moorman ve diğ. (1993), Selnes (1998) ile Morgan ve Hunt (1994) da anlamlı ve zamanlı bilginin taraflar arasındaki iletişiminin ortağın algıladığı riski azalttığını ve firmanın inanılrlığını ve güvenini artırdığını belirtmiştir (Sanzo ve diğ., 2007). Araştırmacılar etkili iletişimin bir firmanın tedarikçisine olan güvenini doğrudan ve pozitif bir şekilde etkilediğini test etmişlerdir. Çalışma sonucunda güvenin etkili iletişimden pozitif bir şekilde etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Kwon ve Suh (2005), başarılı bir tedarik zinciri işbirliğinde etkin rol oynayan bilgi paylaşımı unsurunu çalışmada inceleyerek tedarik zinciri ortakları arasındaki güveni artırdığına dair bir hipotez geliştirmiştir. Şekil 4.5'teki modelde de görülebildiği gibi, bilgi paylaşımı ile güven arasında dolaylı bir ilişki olduğu öne sürülmüş; bilgi paylaşımının, belirsizliği ve fırsatçılığı azaltmasına bağlı olarak

taraflar arasındaki güveni artırdığı önerilmiş ve bu hipotez doğrulanarak bir kez daha bilgi paylaşımının güven üzerindeki etkisi ispatlanmıştır.

İlişkisel pazarlama değişkenlerinden olan iletişimin açıklığı güveni etkileyen önemli bir değişkendir. Doney ve diğ. (2007) de çalışmalarında daha önce Şekil 4.6'da sunulmuş olan araştırma modelini oluşturmuş ve bu model kapsamında alıcı tarafın hizmet sağlayıcılar için duyduğu güvenin hizmet sağlayıcı firmalarla kurulan açık iletişimin derecesiyle pozitif ilişkili olduğunu önermiştir. Uygulanan anket metodolojisi sonucunda yapılan analizlere bağlı olarak da ilgili hipotezi doğrulamıştır. Buna göre, firmalar arasındaki açık iletişim ile alıcının satıcı üzerindeki güveni arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Bigne ve Blesa (2003) özellikle imalatçı firmalar ile perakendeciler arasındaki ikili ilişkileri analiz etmiş; ilişkisel pazarlama faktörlerinin bu ilişkiyi etkileme paylarını irdelemiştir. Geliştirdikleri hipotezlerden biri de, bilgi paylaşımı ve güven arasındaki ilişkiye yöneliktir. Çift yönlü yapılan araştırma sonucunda, önerildiği gibi, imalatçılar tarafından artan bilgi yayılımının distribütör firmaların imalatçılara duyduğu güveni de artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Anderson ve Narus (1990) da hem imalatçılar hem de distribütörler bakımından iletişimin güvenle pozitif ilişkili olduğunu (Ballou ve diğ., 2000) ve iletişimin ortaklıklarda işbirliği ve güven oluşturmada önemli bir role sahip olduğunu belirtmiştir (Sin ve diğ., 2002; Sin ve diğ., 2005).

Tian ve diğ. (2008) ise daha önce de belirtilmiş olduğu gibi 3PL firmaları ile hizmet alan firmalar arasındaki güven ilişkisini irdelemiştir. Önerdikleri modele (Şekil 4.7) göre 3PL sağlayıcılara güvenin oluşabilmesi için 3PL firmaları 3PL kullanıcıları ile miktar, kalite ve zaman temelinde uygun bilgiyi paylaşmalıdır. Diğer bir deyişle, 3PL sağlayıcıları açık ve etkin bir iletişim kurarak hizmet kullanıcılarının güvenliğini kazanabilmektedir. Sonuçta teorik beklentiyle paralel yönde bulgulara ulaşılmıştır.

Yukarıdaki yazın çalışmalarında da görülebildiği gibi, anlamlı ve zamanlı bilginin firmalar arasında paylaşımı güvenin gerekli bir öncül unsurudur. Bu ilişki yönünün tam tersi olarak, güvenin yayılması da ortaklar arasındaki bilgi paylaşımının artmasına ve daha iyi bir şekilde iletişimin kurulmasına yardımcı olmaktadır (Lewin ve Johnston, 1997; Ballou ve diğ., 2000; Bigne ve Blesa, 2003).

Heide ve John (1990), firmalar arası ilişkiler kapsamındaki ortaklar arasındaki güvenin, iletişimi ve diyalogu artırarak ortak stratejik vizyonlar yaratabildiğini belirtmiştir (Handfield ve Bechtel, 2002). Benzer şekilde Achrol (1997) da güvenin; bilgi paylaşım düzeyi, ortak problem çözme, faaliyet çıktılarıyla ilgili memnuniyet ve kararları uygulamak için sahip olunan motivasyon gibi çeşitli performans göstergelerini belirlemede yardımcı olduğunu ifade etmiştir (Bennett ve Gabriel, 2001).

Bowersox ve diğ.'e (2000) göre, etkin bilgi paylaşımı, firma içinden başlamak ve tedarik zinciri üyelerine doğru genişlemek üzere, ağırlıklı güvene bağlıdır. Handfield'in (2002) belirttiği gibi, bilginin paylaşılması tedarik zinciri ortakları arasında yüksek derecede güven gerektiren zorlu bir iştir. Yüksek güvene dayalı ilişkilerde bulunanlar tüm bilgileri paylaşmaktan ve aldıkları bilgilere de inanmaktan korkmazlar (Kwon ve Suh, 2005).

Güven çeşitlerinden biri olan iyi niyet temelli güven ortaklıkta bulunan taraflar için karşılıklıdır. Bu karşılıklı güven, yukarıdakilere paralel olarak, firmaların gizli bilgileri paylaşmasına ve fırsatçılık korkusu olmadan işbirliklerine gidilmesine izin vermektedir. Özellikle teknoloji odaklı işbirlikleri için karşılıklı iyi niyet temelli güvenin yaratılması kritik bir faktör durumundadır (Lejeune ve Yakova, 2005). İyi niyetli bir güven olmadığı takdirde firmalar arasındaki iletişim kısıtlı ve yetersiz olacaktır.

Tedarik zinciri yönetimi içinde lojistik alanı ile ilgili olarak, güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki düşünüldüğünde, lojistik hizmet sağlayıcıların hizmet alan müşteri firmalara güven teşkil etmesi gerektiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Jenkins (2000), 3PL hizmet sağlayıcıların güvenilir olması gerektiğini ve bilgi paylaşımında zorlanılmaması gerektiğini; bu kapsamda güvenin rekabet edebilirlikte önemli olduğunu belirtmiştir (Qureshi ve diğ., 2008). Hizmet alan firmalar stoklarını düzenleyebilmek için 3PL firmaları ile bilgi paylaşmak zorundadır. Dolayısıyla, güven yüksek miktardaki bilginin paylaşılmasını sağlarken bu paylaşım da hizmet sağlayıcılar ile hizmet alan firmalar arasında yüksek güven düzeyinin oluşmasını sağlamaktadır. Rahman ve Qureshi'ye (2007) göre ise, önemli bilgilerin her aşamada paylaşılması, gereksinim duyulan işbirliğine ulaşabilmek için, müşteri firmalar ile hizmet sağlayıcıların önleyici ve düzeltici faaliyetleri gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Qureshi ve diğ., 2008).

Yazındaki tüm bu çift yönlü güven ve bilgi paylaşımına ait ilişki örneklerinden anlaşılabilirdi üzere, bu iki unsur firmalar arasındaki ilişkilerde bütünleşik olarak düşünülmelidir. Öyle ki, Lewin ve Johnston (1997) çalışmasında ilişkisel pazarlama kuramını bir firma (ABM: Allied Building Materials) üzerinde incelemiş ve gerçekleştirdiği yönetici görüşmeleri neticesinde konuyla ilgili şu sonuçlara ulaşmıştır: ABM yöneticilerine göre doğru ve zamanlı iletişim tedarikçi firma olan Eastwood ile ilişkilerde anahtardır. İki firma da paylaşılan bilginin gizliliğinden emindir ve hiçbir önemli bilgileri birbirleriyle paylaşmaktan kaçınmamaktadır. Çalışmada incelenen bu vaka, bilgi paylaşmak için tedarikçilere güvenilmeyen ve paylaşılan bilgilerin tedarikçiler tarafından gizli tutulmadığı tipik bir tedarikçi ilişkisinden çok farklı bir örnektir. Dolayısıyla, yazına göre güven ve bilgi paylaşımı, tedarik zinciri yönetiminde yer alan firmalar arası ilişkilerde birbirini karşılıklı olarak etkileyen ve bu sebeple de entegre bir biçimde ilişki/işbirliği analizinde kullanılması gereken en temel ilişkisel pazarlama unsurlarındandır.

5. SAHA ÇALIŞMASI

Tez çalışmasının uygulama bölümü olan bu bölümde, ilk olarak çalışma ile doğrudan ilişkili olduğu için Türkiye'deki lojistik sektörü ana hatlarıyla irdelenecek, sonrasında da bu araştırmanın amacı, konusu, araştırma modeli ve hipotezleri sunularak saha çalışmasında kullanılan metodoloji hakkında bilgiler verilecektir.

5.1 Türkiye'de Lojistik Sektörü

Lojistik, tedarik zincirleri boyunca doğru malzemenin doğru zamanda bulundurulmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür. Bu kısa tanımdan da çıkarılabileceği gibi, lojistik tek başına taşıma veya depolama faaliyeti değildir. Farklı operasyonlardan oluşan bir bütün olarak düşünülmesi gereken lojistik kavramının bu geniş içerik ile Türkiye'de özellikle son dönemlerde önemi anlaşılmaya başlanmış olduğundan üretici firmaların da lojistik faaliyetlerine ayırdığı bütçe payları son dönemlerde yükselme göstermiştir.

Türkiye'de lojistik sektörü geçmiş senelerle kıyaslandığında sürekli büyüme gösteren sektörlerin başında gelmektedir. Sahip olduğu coğrafi konumun lojistik açıdan tartışılmaz bir avantaj unsuru olduğu Türkiye, jeo-stratejik açıdan Asya ve Avrupa ile Karadeniz ve Akdeniz arasında köprü konumunda olup üç kıtanın kesişim noktasındadır. Bu bakış açısıyla Türkiye; Avrupa, Balkanlar, Karadeniz, Kafkaslar, Hazar, Orta Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkeleri için bir dağıtım ve toplama (aktarma) merkezi olabilecek özelliği ile uluslararası lojistik açısından çok uygun bir konumdadır (Tanyaş, 2006). Dolayısıyla Türkiye, dünya ekonomisinin ortasında yer alan konumu ile lojistik olarak yüksek bir potansiyele sahiptir.

Quattro Business Consulting tarafından gerçekleştirilen 2008 yılı Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması'nın aşağıda sunulan sonuçları Türkiye'deki lojistik sektörünü rakamlarla özetlemekte, bu sektörün geneline ilişkin bilgi vermektedir:

- Türkiye lojistik hizmetleri pazarının büyüklüğü 59 milyar dolara, hizmet sağlayıcı pazarının büyüklüğü ise 22 milyar dolara ulaşmıştır.

- Türkiye’deki lojistik harcamaları son 5 yılda 3 kat artmış, lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanımının payı ise %5 oranında yükselmiştir.
- Pazar hacminin %37’si hizmet sağlayıcılardan, %63’ü ise hizmet alanların lojistik öz kaynak kullanımından oluşmaktadır.
- Türkiye lojistik sektöründeki şirketlerin verdiği başlıca hizmetleri uluslar arası ve yurt içi kara nakliye, depo dağıtım, proje taşımacılığı, gümrüksüz depolama, nihai tüketim noktasına dağıtım ve konteyner taşımacılığı oluşturmaktadır.

Yukarıda ortaya konulan ikincil verilerde görüldüğü üzere, lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı önemli bir yere sahiptir. Üçüncü parti lojistik (3PL) firmalarının sunduğu hizmet çeşitliliği ve sahip oldukları uzmanlık neticesinde bu firmaların sektördeki payları her sene artış göstermektedir. Bu kapsamda, Türkiye’deki lojistik sektörünün geleceği hakkındaki en büyük beklentilerin başında uzman lojistik hizmet sağlayıcı firmalarının yaygınlaşacağı gelmektedir. Özellikle farklı sanayi dallarında bulunan işletmelerin birbirinden farklı olan lojistik ihtiyaçlarının artacağı öngörüldüğünden bu uzman firmaların nicelik ve nitelik bakımından gelişerek müşterilerine özel çözümler üretebilme yeteneğini artırması beklentiler arasındadır.

5.2 Araştırmanın Amacı ve Konusu

Tez çalışmasında gerçekleştirilen araştırmanın temel amacı, pazarlama ve lojistik alanlarında önemi yıldan yıla artmakta olan iki popüler alanı ortak bir paydada buluşturmak ve yapılan saha çalışması ile de yazına bir katkı sağlamaktır.

Daha önce ifade edildiği gibi, lojistik sektöründe hizmet sağlayıcı üçüncü parti lojistik firmalarının önemi ve sektördeki payları artmaktadır. Gerek sektörde gerekse lojistik yazınında ağırlığı artan bu alana odaklanılan tez çalışmasında lojistik hizmet sağlayan kuruluşlar ile hizmet alan firmalar arasındaki ilişki irdelenmektedir. Pazarlama yazınında önemli bir yere sahip olan ve modern pazarlamanın temel taşlarından biri olarak kabul edilen ilişkiyel pazarlama kavramının lojistik sektörüne taşındığı bu çalışma kapsamında, lojistik firmaları ile ana üretici konumundaki firmalar arasındaki işbirliği ilişkisinin öncesi ve sonrası teorik bir temele dayandırılarak incelenmektedir.

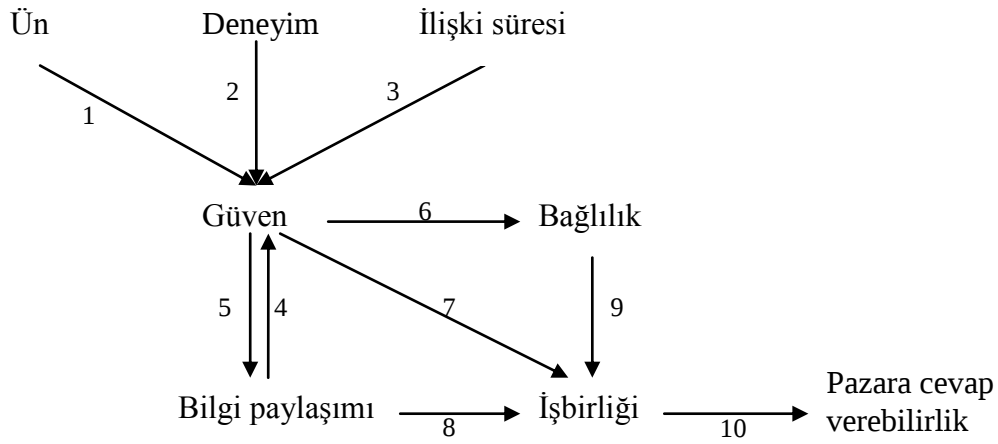
Yapılan yazın araştırmasında tedarik zincirindeki alıcı-satıcı arasındaki ilişkilerin yoğun olarak ele alındığı gözlemlenmiştir. Ancak artan önemine rağmen hizmet sağlayıcılar ile hizmet alan firmalar arasındaki ilişkinin araştırılmasında tedarik zincirindeki alıcı-satıcı ilişkilerini irdeleyen araştırmalara kıyasla bir yetersizlik tespit edildiğinden bu araştırma ile yazındaki söz konusu boşluğa yönelik bir katkı yapabilmek amaçlanmaktadır.

5.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

İlişkisel pazarlamanın firmalar arasındaki ilişkiler boyutu kapsamında ele alınması gereken bu konu hakkında bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu model yazın araştırması sonucu ulaşılan teorik bulgulara ve kavramlara dayanmaktadır. Araştırma modelinin oluşturularak araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için birçok ilişkisel pazarlama temalı çalışma incelenmiş; özellikle de lojistik ile ilişkilendirilebilmesi açısından tedarik zincirindeki alıcı-satıcı ilişkilerinin ele alındığı geçmiş araştırmalara odaklanılmıştır. Yazında en çok kullanılan ve firmalar arasındaki ilişkileri saha çalışmasında en sağlıklı bir şekilde, gerçeğe uygun olarak ölçebilecek değişkenlerden oluşan söz konusu araştırma modelinin kurulmasıyla çalışmanın teorik kısmı sonlandırılmıştır.

Teorik araştırmalar neticesinde oluşturulan bu modelin, saha çalışması kapsamında sektör genelinde ölçülecek olmasından dolayı lojistik sektöründen çeşitli uzmanlara sunularak zenginleştirilmesi uygun görülmüştür. Bu sayede, teorik temellere dayanan modelin genişletilmesi ve pratikle uyumlaştırılması planlanmıştır. Teorik araştırmalar ve bulgularla başlayan model oluşturma sürecinin iş hayatı ile bütünleşmesinin sağlandığı bu uzman görüşmelerinde, görüşülen iki uzmanın da tecrübelerine dayanarak, dinamik iş hayatını ve sektörü düşünerek önerdiği değişkenler modele eklenmiştir.

Sonuç olarak, Bölüm 4'te sunulmuş olduğu gibi, araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler ve ilişkiler yazın araştırması sonucunda elde edilen teorik bulgulara dayandırılmış; çalışma kapsamında ölçülecek olan ilişkisel araştırma modeli ve hipotezleri de Şekil 5.1'deki son halini almıştır:



Şekil 5.1 : Önerilen araştırma modeli.

Yukarıdaki araştırma modelinde kurulan ilişki hipotezleri şu şekildedir:

- H₁: Lojistik hizmet sağlayıcısının ünü arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₂: Lojistik hizmet sağlayıcısının sektör deneyimi arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₃: Lojistik hizmet sağlayıcısıyla kurulan ilişkinin süresi arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₄: Lojistik hizmet sağlayıcı ile bilgi paylaşımı arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₅: Lojistik hizmet sağlayıcısına duyulan güven arttıkça bu firmayla bilgi paylaşımı artar.
- H₆: Lojistik hizmet sağlayıcı firmaya duyulan güven arttıkça bu firmayla kurulan ilişkiye bağlılık artar.
- H₇: Lojistik hizmet sağlayıcı firmaya duyulan güven arttıkça firmalar arasındaki işbirliği artar.
- H₈: Lojistik hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmalarla bilgi paylaşımı arttıkça bu iki firma arasındaki işbirliği artar.
- H₉: Lojistik hizmet sağlayıcı firma ile olan ilişkiye bağlılık arttıkça firmalar arasındaki işbirliği artar.

- H₁₀: Lojistik hizmet sağlayıcı ile hizmet alan firma arasındaki işbirliği arttıkça hizmet alan firmanın pazara cevap verebilirliği de artmaktadır.

5.4 Araştırma Metodolojisi

Bu bölümde, model kapsamında önerilen hipotezlerin test edilmesi için faydalanılan araştırma metodolojisi hakkında detaylar yer almaktadır.

5.4.1 Veri toplama yöntemi

Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veri toplama aracı kantitatif bir yöntem olan anket metodolojisidir. Anket formunda yer alan ve modeldeki değişkenleri ölçmeye yarayan ifadeler; hem yazın araştırması sonucunda elde edilen anket çalışmalarından uyarlanarak hem de yazından bağımsız olarak sektör uzmanlarınca üretilmiş bazı sorulardan elde edilmiştir.

Aşağıda yer alan Çizelge 5.1, model değişkenlerinin ölçülmesi için anket formundaki ilgili ifadelerin hangi kaynaklardan/akademik araştırmalardan alındığını veya uyarlandığını göstermektedir:

Çizelge 5.1 : Araştırma modeline yönelik değişken çizelgesi.

Değişken	Kaynak
Ün	Tian ve diğ., 2008; Knemeyer ve Murphy, 2005; Bennett ve Gabriel, 2001; Uzman görüşmeleri
İlişki süresi	Tian ve diğ., 2008; Stanko ve diğ., 2007
Güven	Sanzo ve diğ., 2007; Kwon ve Suh, 2005; Walter ve Ritter, 2003; Bigne ve Blesa, 2003; Doney ve diğ., 2007; Uzman görüşmeleri
Bilgi paylaşımı	Nielson, 1998; Panayides ve So, 2005; Sin ve diğ., 2002; Sin ve diğ., 2005; Lages ve diğ., 2008; Uzman görüşmeleri
Bağlılık	Sanzo ve diğ., 2007; Kwon ve Suh, 2005; Tian ve diğ., 2008; Bennett ve Gabriel, 2001; Wilson ve Vlosky, 1998; Doney ve diğ., 2007
İşbirliği	Sanzo ve diğ., 2007; Panayides ve So, 2005; Myhr ve Spekman, 2005; Barutçu, 2004; Lages ve diğ., 2008; Stanko ve diğ., 2007; Uzman görüşmeleri
Pazara cevap verebilirlik	Ellinger, 2000; Wu ve diğ., 2004; Sanzo ve diğ., 2007; Knemeyer ve Murphy, 2005; Uzman görüşmeleri
Deneyim	Uzman görüşmeleri

Uygulama aşamasına geçmeden önce, hazırlanan anket çalışması, soru ve ifadelerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacı ile bir pilot çalışmaya tabi tutulmuştur. Bu kapsamda çeşitli akademisyenler ile sektör uzmanlarından anketle ilgili yorumlar alınmış; örneklem yapısına uygun olan 3 kişiden de bu anketi doldurarak görüş bildirmeleri talep edilmiştir. Anket formu tüm bu görüşlere dayanarak yapılan revizeler ile son halini almıştır. Bu sayede anket formu ile ilgili yanlış anlamalar ve eksiklikler ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

Anket formu birkaç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, anketin doğru hedef kitleler tarafından doldurulmasının sağlanabilmesi için konulan iki adet filtre sorunun bulunduğu bölümdür. Araştırma, lojistik hizmet alan firmalar ile hizmet aldıkları lojistik firmaları arasındaki işbirliği ilişkisini analiz etmeye yönelik olduğundan sadece dış kaynak yoluyla lojistik faaliyetlerini gerçekleştiren firmaların analize dahil edilmesi uygun görülmüştür. Birinci filtre soru bu homojenliği sağlamak için ankete konmuştur. Araştırma modeli kapsamında yer alan ilişkisel pazarlama değişkenleriyle oluşturulan hipotezlerin doğru bir şekilde test edilmesi için üretici firmaların lojistik firmalarıyla spot (tek seferlik) olarak çalışmaması ön şartı da bir diğer filtre soru olarak ankete eklenmiştir. Katılımcıların firmalar arasındaki ilişkiyi doğru ve güvenilir bir şekilde irdeleyebilmesi için bu filtre sorunun varlığı önem teşkil etmektedir. Filtre soruların ardından gelen bölüm, anketi dolduran kişinin lojistik firması ile kurulan ilişki hakkındaki bazı temel soruları cevaplandığı bölümdür. Sonrasında da sırasıyla ün, deneyim, güven, bilgi paylaşımı, bağlılık, işbirliği ve pazara cevap verebilirlik değişken gruplarıyla ilgili ifadeler yer verilerek bu ifadeler için genellikle 5’li Likert ölçeğinden (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) faydalanılmıştır. Anket formunun son bölümü ise dolduran kişi ve çalıştığı firma ile ilgili bazı temel soruları içeren bölümdür. Bu bölüm, anketi dolduran kişilerin ve çalıştıkları firmaların profillerini görebilmek amacı ile ankete eklenmiştir.

Hazırlanan anket formunun iletilmesi aşamasında elektronik posta yöntemi kullanılmıştır. Anketler araştırmanın konusunu içeren bilgilendirici bir ön yazı ile birlikte elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Anketlerde geri dönüş oranını yüksek tutabilmek amacı ile dönüş yapmayan kişilere sürenin de kısıtlı olması nedeniyle ikişer gün arayla hatırlatıcı elektronik postalar gönderilmiştir.

Sonuç olarak, çalışma kapsamında uygulanan anket çalışması yardımıyla önerilen hipotezler test edilerek Şekil 5.1'deki araştırma modelinin geçerliliği irdelenmiştir.

5.4.2 Araştırmanın örnekleme

Önerilen araştırma modelinde yer alan hipotezlerin doğruluğunu test etmek için hazırlanan ve çalışmaya veri sağlayan anket formlarının gönderileceği örneklem, araştırmanın amacı ve konusu ile uyumlu olacak şekilde belirlenmiştir. Bu örneklem yapısına ulaşabilmek için anket formları, lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanabilecek firmaların lojistik, ithalat ve ihracat ile ilgili departmanlarındaki lojistik operasyonlarla ilgili veya bu operasyonlardan sorumlu olan firma personeline iletilmiştir. Ancak, anket 3PL firmaları ile kurulan sözleşmeli işbirliği ilişkisini irdelemeye yönelik olarak hazırlandığından, sadece lojistik firmalarıyla sözleşmeli olarak çalışmış firmalarda çalışan katılımcıların anketleri filtre soruları geçmesine bağlı olarak analize dahil edilmiştir. Katılımcılardan bu ilişkiyi anket ifadelerine göre değerlendirmeleri istenmiştir; bu sayede hedeflenen örneklem yapısına ulaşılmıştır.

Anket formlarının doğrudan gönderildiği kişiler çalışmanın yapısına uygun kişiler ise firmaları adına kendilerinin doldurmaları; değil ise çevrelerinde bu yapıya uygun olabilecek kişilere formu iletmeleri talep edilmiştir. Sadece kişilere değil konu ile ilgili olabilecek internet ortamındaki çeşitli e-mail gruplarına da bilgilendirici bir ön yazı ile birlikte aynı anket formu gönderilmiştir.

Toplamda yaklaşık 230 firma çalışanına bu araştırma anketi iletilmiş ve 93 adet geri dönüş elde edilmiştir. Elde edilen dönüş oranı yaklaşık yüzde 40,5 olarak gerçekleşmiştir. Dönen 93 adet anketten 5'i araştırma konusu dışında kalarak filtre sorularda elendiği için çalışmaya katılmamıştır. Elenen bu beş anketten üçü katılımcıların çalıştıkları firmaların lojistik faaliyetlerini yine kendilerinin gerçekleştirmesinden, ikisi ise katılımcıların çalıştıkları lojistik firmaları ile sadece spot (tek seferlik) olarak ilişki kurmasından ötürü elenerek analize dahil edilmemiştir. Dolayısıyla araştırma modeli toplam 88 anket üzerinden test edilmiştir.

5.4.3 Araştırmanın kısıtları

Her ne kadar araştırma metodolojisi olarak kantitatif bir yöntem olan anket yöntemi tercih edilmiş olsa da araştırmanın bazı kısıtları da mevcuttur. Bulguların istatistiksel olarak daha güvenilir ve anlamlı olabilmesi için örneklem hacmi artırılabilir. Bu

konuda karşılaşılan bir kısıt örneklem seçiminde ana kütleyi temsil edecek nitelikte bir rassal örnekleme yapılamamış olmasıdır. Ana kütlenin tümüne ulaşabileceğimiz bir liste mevcut olmadığından ve benzeri bir listeye uzun dönemli yoğun sektör çalışmaları ile ulaşılabilirdiğinden bu çalışmada örneklem belirlerken ana kütleyi veren bir listeden yararlanılamamıştır. Elde edilen geri dönüş oranının da örneklem hacmine bağlı olabileceği göz önünde bulundurulduğunda mevcut örneklem hacmini ve ulaşılan geri dönüş oranını araştırmanın kısıtları olarak yorumlamak mümkündür.

Anket çalışması ile ilgili bir diğer kısıt anket formlarının hedef kitleye ulaştırılması ile ilgili yaşanmıştır. Örneklem nihai tüketici olmadığından ve iş hayatına yönelik bir anket olduğundan sadece e-mail yöntemi kullanılmıştır. Zaman kısıdının da varlığı düşünüldüğünde herhangi başka bir yöntem kullanılamamıştır.

Ayrıca, anketleri doldurması gereken kişilerin işletmelerin belirli departmanlarında (lojistik, ithalat, ihracat) çalışan kişiler olması mecburiyeti de geri dönüş oranını etkilemiştir ve araştırmanın bir kısıdı olarak düşünülebilir. Benzer şekilde, araştırma konusu gereği anketi dolduran firma personelinin lojistik faaliyetleri için ilişki kurdukları 3PL firmalarını değerlendirecek olması bu kişilerin anketi cevaplayabilmesi için firmalarının bu tür lojistik firmalarıyla çalışmış/çalışıyor olması zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, anketin geri dönüşünü etkileyen bir kısıt da bu unsur olarak düşünülmelidir.

Araştırma ile ilgili diğer bir kısıt ise, belirli sayıdaki değişkenlerle bir model önerilmiş olması durumudur. Modelin yeni değişkenlerle zenginleştirilmesi, mevcut değişkenlerin çıkarılarak aynı konunun farklı yapıdaki modellerle irdelenmesi mümkün olduğundan bu araştırma sadece önerilen model ve ilişki yapıları açısından konuyu açıklamaktadır. Konunun bütünlüğünü görebilmek açısından bunu bir kısıt olarak görebilmek mümkündür.

5.5 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Bu bölüm, ilişkiyel pazarlamanın bir boyutu olarak işletmelerin üçüncü parti lojistik firmaları ile kurdukları işbirliği ilişkisini analiz etmeye yarayan araştırma modelinin test edilebilmesi için uygulanan anket çalışmasının analizi sonucunda elde edilen bulguları ve bu bulguların araştırma konusu kapsamında değerlendirilmesini içermektedir. Tüm anket verileri SPSS 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

5.5.1 Araştırma profili

Araştırma kapsamında önerilen modele ilişkin hipotezlerin test edilmesinden önce araştırma bulgularına ulaşılmayı sağlayan araştırma profili ile ilgili detayların verilmesi konu bütünlüğünü sağlamak açısından faydalı olacaktır. Anket formunda yer alan tanımlayıcı sorulardan yola çıkarak ulaşılan katılımcı ve firma profil bilgileri aşağıda sunulmaktadır.

Filtre sorularda elenen anketler dışarıda bırakılarak örneklem dahilinde analize dahil edilen anketler değerlendirildiğinde (Çizelge 5.2), toplam 88 katılımcının %78,4'ünün firmalarının lojistik faaliyetlerinde sadece dış kaynak yolunu tercih ettiği, geri kalanının ise firmalarının hem dış kaynak yolu ile hem de kendi filoları ile lojistik faaliyetlerini gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 5.2 : Lojistik faaliyetlerin karşılanma tipi.

	Frekans	Yüzde
Dış kaynak yolu ile	69	78,4
Hem dış kaynak hem de firmaya ait filo ile	19	21,6
Toplam	88	100,0

Araştırmaya katılan örneklem %56,8'i lojistik firmaları ile uzun dönemli sözleşmelere dayanarak iş ilişkisi kurduklarını belirtmiştir. Geri kalanlarının ise hem sözleşmelere hem de tek seferlik operasyonlara dayanarak lojistik süreçlerini dış kaynak yoluyla gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Çizelge 5.3).

Çizelge 5.3 : Lojistik firmaları ile çalışma şekli.

	Frekans	Yüzde
Sözleşmeli	50	56,8
Hem sözleşmeli hem spot	38	43,2
Toplam	88	100,0

Anketin başında katılımcılardan hizmet aldıkları bir üçüncü parti lojistik firmasını düşünerek anketi cevaplandırmaları istenmiştir. Buna göre 88 anket katılımcısının 78'i, anket kapsamında iş ilişkisini değerlendirdikleri lojistik firmalarından karayolu taşımacılık hizmeti aldıklarını belirtmiştir (Çizelge 5.4). Tüm lojistik faaliyetler arasında en çok dış kaynak kullanılarak gerçekleştirilen faaliyet anket örneklemini dikkate alındığında karayolu taşımacılığı olmuştur.

Çizelge 5.4 : Karayolu taşımacılık.

	Frekans	Yüzde
Hizmet almayanlar	10	11,4
Hizmet alan	78	88,6
Toplam	88	100,0

Karayolu dışındaki diğer taşımacılık türleri arasındaki dağılıma bakıldığında; anket katılımcılarının 34 tanesinin denizyolu taşımacılık (Çizelge 5.5), 31 tanesinin havayolu taşımacılık (Çizelge 5.6), 12 tanesinin kombine taşımacılık (Çizelge 5.7), 11 tanesinin ise demiryolu taşımacılık (Çizelge 5.8) faaliyetlerinde aralarındaki ilişkiyi değerlendirdikleri uzman lojistik firmasından hizmet aldıkları tespit edilmiştir.

Çizelge 5.5 : Denizyolu taşımacılık.

	Frekans	Yüzde
Hizmet almayanlar	54	61,4
Hizmet alan	34	38,6
Toplam	88	100,0

Çizelge 5.6 : Havayolu taşımacılık.

	Frekans	Yüzde
Hizmet almayanlar	57	64,8
Hizmet alan	31	35,2
Toplam	88	100,0

Çizelge 5.7 : Kombine taşımacılık.

	Frekans	Yüzde
Hizmet almayanlar	76	86,4
Hizmet alan	12	13,6
Toplam	88	100,0

Çizelge 5.8 : Demiryolu taşımacılık.

	Frekans	Yüzde
Hizmet almayanlar	77	87,5
Hizmet alan	11	12,5
Toplam	88	100,0

Taşımacılık dışındaki diğer lojistik faaliyetler için ise örneklemin %41'i depolama (Çizelge 5.9), %33'ü gümrükleme (Çizelge 5.10), %25'i barkodlama/ambalajlama gibi katma değerli hizmetler (Çizelge 5.11), %4,5'i liman işletmeciliği faaliyetlerinde (Çizelge 5.12) iş ilişkisi kurduğu lojistik firmasından hizmet aldıklarını ifade etmiştir.

Çizelge 5.9 : Depolama.

	Frekans	Yüzde
Hizmet almayanlar	52	59,1
Hizmet alan	36	40,9
Toplam	88	100,0

Çizelge 5.10 : Gümrükleme.

	Frekans	Yüzde
Hizmet almayanlar	59	67,0
Hizmet alan	29	33,0
Toplam	88	100,0

Çizelge 5.11 : Katma değerli hizmetler.

	Frekans	Yüzde
Hizmet almayanlar	66	75,0
Hizmet alan	22	25,0
Toplam	88	100,0

Çizelge 5.12 : Liman işletmeciliği.

	Frekans	Yüzde
Hizmet almayanlar	84	95,5
Hizmet alan	4	4,5
Toplam	88	100,0

Anket katılımcılarının çalıştıkları firmaların sektörel dağılımlarına bakıldığında, katılımcı profilinin ağırlıklı olarak otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalıştığı tespit edilmiştir. 85 anket üzerinden yapılan analizde en yüksek ağırlığa sahip olan ilk üç sektör sırasıyla otomotiv (%22,4), gıda&içecek (%12,9) ve telekomünikasyon (%8,2) olarak belirlenmiştir. Toplamda %12,9 oranında bir ağırlığa sahip “diğer” sektörler arasında denizcilik, hızlı tüketim, internet, sağlık, kozmetik, ısıtma soğutma gibi sektörler bulunmaktadır. Sonuç olarak, anket

katılımcılarının çalıştıkları firmaların yer aldığı sektörler ve dağılımları Çizelge 5.13'teki gibi özetlenebilir:

Çizelge 5.13 : Sektörel dağılım.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Demir Çelik	1	1,1	1,2	1,2
Otomotiv	19	21,6	22,4	23,5
Tekstil Konfeksiyon Deri	4	4,5	4,7	28,2
Kimya ve Boya	1	1,1	1,2	29,4
Elektrik	2	2,3	2,4	31,8
Makine	5	5,7	5,9	37,6
Çimento-İnşaat	1	1,1	1,2	38,8
Madencilik	1	1,1	1,2	40,0
Perakende	4	4,5	4,7	44,7
Gıda-İçecek	11	12,5	12,9	57,6
Enerji ve Akaryakıt	4	4,5	4,7	62,4
Telekomünikasyon	7	8,0	8,2	70,6
Beyaz eşya ve elektronik	2	2,3	2,4	72,9
İlaç	3	3,4	3,5	76,5
Cam Seramik	4	4,5	4,7	81,2
Lastik Plastik	3	3,4	3,5	84,7
Kağıt ve Ambalaj	2	2,3	2,4	87,1
Diğer	11	12,5	12,9	100,0
Toplam	85	96,6	100,0	
Eksik	3	3,4		
Toplam	88	100,0		

Lojistik faaliyet maliyetlerinin işletmelerin toplam maliyetlerinde tuttuğu paya ilişkin 84 anket katılımcısının verdiği cevaptan yola çıkarak, katılımcıların %38,1'inin çalıştığı firmaların lojistik maliyetlerinin toplam maliyetleri içinde %4 - %7,99 arasında bir paya sahip olduğu saptanmıştır (Çizelge 5.14).

Çizelge 5.14 : Lojistik maliyetlerin payı.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
%4'ten az	18	20,5	21,4	21,4
%4 - %7,99	32	36,4	38,1	59,5
%8 - %11,99	18	20,5	21,4	81,0
%12 - %15,99	9	10,2	10,7	91,7
%16'dan fazla	7	8,0	8,3	100,0
Toplam	84	95,5	100,0	
Eksik	4	4,5		
Toplam	88	100,0		

Örneklem dahilinde anketi cevaplayan kişilerin çoğunluğu büyük ölçekli firmalarda çalışmaktadır. 87 anket üzerinden yapılan değerlendirmede katılanların 38'i 1000 ve üzeri çalışana sahip işletmelerde çalışırken, en az oran ise 100-249 arasındaki çalışana sahip firmalar için tespit edilmiştir. Anket katılımcılarının çalıştıkları firmalardaki çalışan sayısını gösteren Çizelge 5.15 aşağıdadır:

Çizelge 5.15 : Firma çalışan sayısı.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
100'den az	17	19,3	19,5	19,5
100 - 249	8	9,1	9,2	28,7
250 - 499	12	13,6	13,8	42,5
500 - 999	12	13,6	13,8	56,3
1000'den fazla	38	43,2	43,7	100,0
Toplam	87	98,9	100,0	
Eksik	1	1,1		
Toplam	88	100,0		

Katılımcı profili irdelendiğinde anketteki ilgili soruya cevap veren 87 firma çalışanının bu firmadaki çalışma sürelerini gösteren dağılım Çizelge 5.16'daki gibi oluşmuştur. Bu sonuçlara göre, 3 ila 5 yıldır kendi firmalarında çalışan anket katılımcılarının sayısının diğerlerine göre daha fazla olduğu, en az oranın ise firmada 9 yıl ve daha fazla süredir çalışan kişilere ait olduğu saptanmıştır.

Çizelge 5.16 : Firmada çalışılan süre.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 - 2 yıl	22	25,0	25,3	25,3
3 - 5 yıl	31	35,2	35,6	60,9
6 - 8 yıl	20	22,7	23,0	83,9
9 yıl ve fazlası	14	15,9	16,1	100,0
Toplam	87	98,9	100,0	
Eksik	1	1,1		
Toplam	88	100,0		

Anket cevaplandırıncılarının mevcut çalıştıkları sektörde geçirdikleri süre sektörün lojistik ile olan bağlantısına da hakim olmaları için yeterli süreyi vermektedir. Bu sebeple, anket kapsamında profili ortaya çıkarmak için katılımcıların mevcut sektörlerinde ne kadar zamandır çalıştıklarına dair bir soru yöneltilmiş ve 87 katılımcının verdiği cevaplar doğrultusunda 9 yıl ve fazlası cevabı diğerlerine göre daha fazla yanıtlanmıştır. İlgili frekans değerleri ile yüzdeleri gösteren Çizelge 5.17 aşağıdaki gibidir:

Çizelge 5.17 : Sektörde çalışılan süre.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 - 2 yıl	12	13,6	13,8	13,8
3 - 5 yıl	26	29,5	29,9	43,7
6 - 8 yıl	22	25,0	25,3	69,0
9 yıl ve fazlası	27	30,7	31,0	100,0
Toplam	87	98,9	100,0	
Eksik	1	1,1		
Toplam	88	100,0		

Anket profilini ortaya çıkarmak için sorulardan sonuncusu, katılımcıların mevcut unvanlarını öğrenmeye yönelik geliştirilmiştir. Anketi cevaplayan kişilerin uzmanlık derecesi ve sahip olduğu pozisyon anket çalışması dahilinde sorulan sorulara verilen cevapların güvenilirliği ile ilişkilendirilebileceğinden bu sorunun sorulması uygun görülmüştür. Özellikle lojistik firmalarla kurulan iş ilişkisine hakim olması gereken örneklem, bu anket çalışmasında ağırlıklı olarak uzman ve müdür seviyesinde çıkmıştır. Bu da örneklemin sahip olduğu bilgi ve tecrübenin yeterli; verilen cevapların ise tamamıyla güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çizelge 5.18 : Katılımcıların unvanları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Uzman yardımcısı	6	6,8	6,8	6,8
Uzman	26	29,5	29,5	36,4
Müdür	27	30,7	30,7	67,0
Direktör	2	2,3	2,3	69,3
Genel Müdür Yardımcısı	3	3,4	3,4	72,7
Genel Müdür	1	1,1	1,1	73,9
Diğer	23	26,1	26,1	100,0
Toplam	88	100,0	100,0	

Çizelge 5.18’de görülebildiği gibi, 88 anket katılımcısından 23’ü Diğer seçeneğini işaretlemiştir. Bu seçeneği işaretleyerek unvanlarını belirten katılımcıların çalıştıkları firmadaki pozisyonları sırasıyla; sorumlu, şef, yönetici, mühendis, lider, temsilci, koordinatör, müdür yardımcısı, yönetim kurulu üyesi ve kıdemli uzman olarak sıralanabilir.

5.5.2 Hipotezlerin test edilmesi

Çalışma kapsamında önerilen araştırma modeline ait hipotezlerin test edilebilmesi için SPSS 15.0 programından yararlanılarak bir dizi analiz gerçekleştirilmiştir. Öncelikle modelin ölçüleceği anket değişkenlerinin faktör analizine tabi tutulduğu analiz sürecinde bazı değişkenler elenerek geriye kalanlar 6 ana grupta toplanmıştır. Faktör analizinin sonucunda, anket formunun tasarımında düşünüldüğü gibi oluşan gruplar güvenilirlik analizine sokularak, her bir grubun güvenilirlik değeri test edilmiştir. Bu analiz adımının ardından; regresyon analizinin yapılabilmesi için birden fazla ifadeden oluşan değişken gruplarının ortalama değeri alınarak SPSS'e kaydedilmiştir. Böylece bir sonraki aşama olan regresyon analizine başlayabilmek için gerekli şartlar oluşturulmuştur. Son adım olarak, hipotez ifadelerine göre yapılması uygun görülen regresyon analizi yapılmış, yazından türetilerek hazırlanan hipotezlerin, dolayısıyla modelin geçerlilikleri test edilmiştir.

Tüm bu analiz adımlarından önce anket formunda yer alan değişkenlerden birinin yeniden kodlanması gerektiğinden bu işlem gerçekleştirilmiştir. Anketin rutinliğini azaltmak ve cevaplayıcının dikkatini toplamasını sağlamak amacı ile yönlendirilmiş bir olumsuz ifadeli soru Ek A.1'de yer alan anket formuna dahil edilmiştir. Bu ifade, anket genelindeki olumlu ifadelerin ölçüldüğü 5'li Likert ölçeği ile ölçüldüğü için tam ters ifadeye çevrilerek olumlu hale getirilmiş ve bu şekilde analize tabi tutulmuştur.

Bu bölüm kapsamında gerçekleştirilen tüm analiz adımları alt başlıklar halinde irdelenerek elde edilen bulgular detaylı olarak verilecektir.

5.5.2.1 Faktör analizi

Araştırma modelinin ölçülmesi ve modeldeki hipotezlerin test edilmesi için üretilen anket ifadeleri ankete belirli bir sıra ve grup mantığı ile konmuştur. Özellikle modeldeki ana değişkenlerden çoğunun birden fazla ifade ile ölçülecek olması bu gruplama öngörüsünü gerekli kılmıştır. Her ne kadar bir grup mantığı ve düzeni içerisinde değişkenler anket tasarımına eklense de anket öncesi yapılan bu gruplamanın ne derece doğru olduğunun sayısal olarak belirlenmesi ve doğrulanması analizin güvenilirliğine büyük katkı sağlayacaktır. Bu sebepten dolayı, ilk olarak modeli ölçecek değişkenlerin tümü faktör analizine sokularak belirlenen kriterlere

uymayanların elenmesi gerçekleştirilmiş ve öngörülen grupta bulunanların doğruluk durumu irdelenmiştir.

Araştırma modelinin geçerliliğini ölçecek olan değişkenlerin tümü SPSS programında “scale” olarak ölçeklendirilen değişkenlerdir. Aralık ve oran ölçeklerinin bu şekilde kodlandığı program aracılığıyla modele ilişkin toplam 62 değişken faktör analizine sokulmuştur. Modelde yer alan deneyim ve ilişki süresi ana değişkenleri birer ifade ile ölçüldüğünden faktör analizine tabi tutulmamıştır. Geri kalan 6 ana grubun toplam 62 değişkenle analizi gerçekleştirilmiştir. Yukarıda ifade edildiği gibi, anlaşılmayan ve anlamlı olmayan ifadelerin analizden çıkarılması ve öngörülen grupta bulunanların doğruluğunun sayısal olarak test edilmesi için gerçekleştirilen faktör analizi sayesinde anketin daha yalın ve kompakt bir hal alması sağlanmıştır.

Faktör analizinde önemli olan ilk test örneklem yeterliliğini test eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ile faktör analizine giren değişkenlerin anlamlı bir şekilde birbirinden farklı olduğunu test eden Bartlett küresellik testleridir. Bu testler seçildiğinde faktör analizi sonucunda çıkan ilgili değerler, analiz için önemli veriler sağlamaktadır.

KMO testi, araştırma örnekleminin yeterliliği hakkında bilgi sağlayan testtir. Yapılan faktör analizi neticesinde tespit edilen KMO örneklem yeterlilik ölçüsü verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir ölçüt sunmaktadır. Kaiser’e göre KMO değerleri; 0,90 ile 1 arasında ise örneklem yeterliliği mükemmel; 0,80 ile 0,90 arasında ise iyi; 0,70 ile 0,80 arasında ise orta; 0,60 ile 0,70 arasında ise düşük; 0,50 ile 0,60 arasında ise kötü; 0,50’nin altında ise kabul edilemez olarak yorumlanmaktadır (Gül ve diğ., 2003).

Kullanılan veri setinin faktör analizine uygunluğunu belirleyip faktör analizine devam edebilmek için Bartlett küresellik testinin de sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile Bartlett testinin anlamlılık düzeyi 0,05’ten düşük çıkmalıdır.

Faktör analizi kapsamında dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus ise, analize sokulan her değişkenin toplam varyansı açıklamada katkısını gösteren Communalities > Extraction sütunundaki değerlerin 0,5’ten büyük olması gereğidir. Bu bilgiler ışığında yapılan ilk faktör analizinde, KMO değeri 0,704; Bartlett anlamlılık düzeyi ise sıfır (<0,05) olarak çıkmıştır. İki test de kabul edilen sınırlar

dahilinde çıktığı için analize giren değişkenlerin toplam varyansı açıklama güçlerine bakılmıştır. Bu noktada, analize giren 62 değişkenden 13'ü 0,5'ten küçük faktör ağırlığına sahip olduğundan varyansı açıklama gücü yeterli görülmemiş ve analizden çıkarılmıştır. Kalan 49 değişkenle yapılan ikinci faktör analizinde de KMO (0,801) ve Bartlett testlerinde (0,000) faktör analizinin devam edebilmesi için gereken anlamlı değerlere ulaşılmış, ancak bir değişken daha 0,5'ten daha az bir faktör yüküne sahip olduğundan elenerek analiz dışı bırakılmıştır.

Toplam 48 değişkenle üçüncü kez yapılan faktör analizi neticesinde KMO değeri 0,819 ile yeterliliği “iyi” örneklem aralığında; Bartlett testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($0,000 < 0,05$) çıkmıştır. Faktör analizi yorumlamaya devam edildiğinde, analize sokulan 48 değişkenin de varyansı açıklamadaki ağırlığı kabul edilebilir ($> 0,5$) düzeyde tespit edilmiştir.

“Açıklanan toplam varyans” çizelgesi ölçeğin kaç faktörden oluştuğunu ve bu faktörlerin ölçülmek istenen olguyu ne derecede ölçtüğünü açıklar. Buna göre, oluşturulan 6 faktör toplam varyansın %67,103'ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, toplam 6 faktörde toplanan 48 değişken lojistik hizmet sağlayıcıları ile kurulan işbirliği ilişkisini %67,103 oranında açıklamaktadır. Bu oran %60'ın üzerinde olduğu için faktör analizinde bir sonraki adıma geçilmiştir.

Hangi ifadenin hangi faktöre ait olduğunu gösteren ve faktör yapısının oluşturulmasında kullanılan “döndürülmüş bileşenler matrisi” çizelgesinde 0,5'in altında faktör yükü olan değişkenlerin yük değerlerinin gösterilmemesi seçildiğinden, bir değişken daha bu aşamada faktör yükü 0,5'in altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır ve faktör analizi yenilenmiştir.

Dördüncü kez tekrarlanan ve 47 değişkenin dahil edildiği faktör analizi tüm şartlar sağlandığından araştırma kapsamında yapılan son faktör analizi olmuştur. Analiz kapsamındaki KMO ve Bartlett test sonuçları aşağıdaki şekilde çıkmıştır:

Çizelge 5.19 : KMO ve Bartlett testleri.

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü	,816
Bartlett Küresellik Testi Anlamlılık	,000

Çizelge 5.19’da ifade edilmiş olan sonuçlar yorumlandığında; KMO değerinin 0,816 olarak çıkması dolayısıyla Kaiser’in KMO ölçü sıralamasına göre örneklemin yeterli ve iyi bir örneklem olduğu sayısal olarak ispatlanmıştır. Aynı çizelgede ifade edilen Bartlett küresellik testinin sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; sıfır çıkan anlamlılık düzeyi 0,05 düzeyinden düşük olduğu için anketin iyi geliştirilmiş bir anket olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, faktör analizine giren 47 değişken de anlamlı şekilde birbirinden farklıdır.

Çizelge A.1’deki SPSS çıktısında ifade edildiği gibi tüm değişkenlerin varyansa katkısı, Communalities > Extraction sütununda, olması gerektiği gibi 0,5’in üzerinde çıkmıştır (Ek A.2). Faktör yüklerinin %50’den fazla olması nedeniyle bir sonraki aşamaya geçilmiştir.

Ek A.2’deki “Açıklanan toplam varyans” çizelgesinde (Çizelge A.2) oluşan 6 faktörün varyansı açıkladığı sonucuna varılmıştır. Toplam varyansın açıklanma gücü ise %67,134 olarak bulunmuştur. Bu değer %60’ın üzerinde bir değer olduğu için 6 faktörün araştırma konusunu açıklama konusundaki gücü yeterli bulunmuştur.

“Döndürülmüş bileşenler matrisi” ise hangi değişkenin hangi faktör altında toplandığını ifade eden matristir. Faktör yük değerlerinde 0,5 düzeyinden düşük olanların gösterilmediği çizelgede çıkan 6 faktör ve kapsadığı değişkenler Ek A.2’de görüldüğü gibidir (Çizelge A.3).

47 değişkenin tümü de faktörler altında gruplandığı ve faktör yüklerinin 0,5’ten fazla olması nedeniyle anlamlı olarak kabul edildiği için faktör analizinin yinelenmesine gerek kalmamıştır.

Sonuç olarak, araştırma analizinin ilk aşaması olan faktör analizi sayesinde anket öncesinde benzer ifadeler için yapılan grupta öngörüsü (ün, güven, bilgi paylaşımı, bağlılık, işbirliği, pazara cevap verebilirlik) sayısal değerlerle doğrulanmıştır.

Ayrıca, bu analizin bir diğer faydası da anlaşılır olmayan ifadelerin çıkarılmasını ve böylece anket tasarımı sırasında yapılan hataların giderilmesini sağlamak olmuştur.

5.5.2.2 Güvenilirlik analizi

Anket analizindeki ikinci adım faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlere ait değişkenlerin güvenilirliklerinin test edilmesi olmuştur. Çalışma kapsamında birden

çok değişkeni kapsayan faktörler bazında yapılan güvenilirlik analizi, yorum hatasına neden olan ifadeler varsa bunları göstereceği için hatalı ifadelerin anketten çıkarılması ile güvenilirlik düzeyinin artırılması sağlanabilecektir.

“Ün” faktörü altındaki 8 ifade için güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach alfa (α) değeri 0,919 olarak hesaplanmıştır. Fakat alfa katsayısı yalnız başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için her ifadenin silindiği takdirde faktörün güvenilirlik değerine yapacağı katkısı irdelenmelidir. Bu sebeple faktörde toplanan her ifade için Cronbach Alpha if item deleted değerlerine bakılmalıdır.

Ün faktörü için bakıldığında; “lojistik firması iyi bir kalite yönetimine sahiptir” ifadesinin analizden çıkarıldığı takdirde alfa değerini 0,920’ye çıkaracağı tespit edilmiştir (Çizelge 5.20). Diğer 7 ifade de alfa değerinden düşük olduğu için sadece “iyi bir kalite yönetimine sahiptir” değişkeni analizden çıkarılmalıdır.

Çizelge 5.20 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (ün).

	Çıkarılması halinde alfa değeri
İyi bir kalite yönetimine sahiptir	,920
Yüksek hizmet çeşitliliğine sahiptir	,915
Güçlü bir marka ismine sahiptir	,899
Güçlü bir holdinge bağlıdır	,911
Güçlü referanslara sahiptir	,912
Ticari basın ve medyada adından sıkça bahsettirir.	,905
Sektörün en bilinen firmalarından birisidir	,896
Sektörde olumlu algıya sahiptir	,910

İlgili değişken anketten çıkarılıp analiz kalan 7 ifade için tekrarlandığında ün faktörünün güvenilirliğinin 0,920’ye çıktığı gözlemlenmiştir. Bu α değeri, ün faktörü altındaki ifadelerin anketten çıkarılması halinde faktörün sahip olacağı güvenilirlik katsayısının hepsinden daha büyük olduğu için kalan 7 ifadeden herhangi birinin çıkartılması faktörün güvenilirliğinin düşmesine neden olacaktır. Dolayısıyla, Çizelge 5.21’deki ifadelerin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılmıştır.

Çizelge 5.21 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (ün).

	Çıkarılması halinde alfa değeri
Yüksek hizmet çeşitliliğine sahiptir	,918
Güçlü bir marka ismine sahiptir	,897
Güçlü bir holdinge bağlıdır	,911
Güçlü referanslara sahiptir	,913
Ticari basın ve medyada adından sıkça bahsettirir.	,906
Sektörün en bilinen firmalarından birisidir	,893
Sektörde olumlu algıya sahiptir	,912

Aynı mantık çerçevesinde diğer faktörler ve değişkenler için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Güven” faktörü için elde edilen Cronbach güvenilirlik değeri 0,885 olarak tespit edilmiş; bu değer herhangi bir ifadenin anketten çıkarılmasıyla elde edilebilecek alfa değerinden yüksek olduğu için güven faktörü çerçevesinde hiçbir ifade analizden çıkarılmamıştır (Çizelge 5.22). Yüksek alfa değerine bağlı olarak, toplam 7 ifadenin de ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçebildiği sonucuna varmak mümkündür.

Çizelge 5.22 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (güven).

	Çıkarılması halinde alfa değeri
Bizden aldığı bilginin gizliliğine saygı gösterdiğine inanıyorum	,873
Sözlerini tutma konusunda güvenilir olduğunu düşünüyorum	,860
Samimiyetine inanıyorum	,870
Kendi faydaları doğrultusunda olsa bile zararımıza olabilecek herhangi bir davranışta bulunmadığına inanıyorum	,873
Görevlerini gerektiği gibi yerine getirdiğini düşünüyorum	,857
Herhangi bir sorun oluştuğunda yaptığı açıklamanın her zaman güvenilir olduğuna inanıyorum	,872
Olabilecek aksamaların süreçlerimize vereceği zararı göz önünde bulundurarak gerekli tedbirleri aldığına inanıyorum	,874

“Bilgi paylaşımı” faktörüne ait Cronbach alfa değerinin 0,917 olduğu belirlenmiştir. Çizelge 5.23’te görülebileceği gibi, bu değer bilgi paylaşımına ait herhangi bir ifadenin anketten çıkarılmasıyla elde edilebilecek alfa değerinden yüksek olduğu ve bu sebeple, çıkartılacağı takdirde faktör güvenilirliğini düşüreceği için 6 ifadeden hiçbir ifade analizden çıkartılmamıştır.

Çizelge 5.23 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (bilgi paylaşımı).

	Çıkarılması halinde alfa değeri
İletişimimiz açıktır	,914
İletişimimiz düzenlidir	,904
Bilgi paylaşımımız yeterlidir	,893
Bilgi paylaşımımız kalitelidir	,896
Bilgi paylaşımımız doğru zamanlıdır	,891
Bilgi paylaşımımız değer yaratıcı yöndedir	,915

“Bağlılık” faktörü için elde edilen Cronbach güvenirlik değeri 0,926 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, faktör altındaki 8 ifadeden herhangi birinin anketten çıkarılmasıyla elde edilebilecek Cronbach alfa değerinden daha yüksek olduğu için bağlılık faktörü çerçevesinde hiçbir ifade analizden çıkarılmamıştır (Çizelge 5.24). Sonuç olarak, bağlılık faktörüne bağlı toplam 8 ifadenin de ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçebildiği sonucuna varmak mümkündür.

Çizelge 5.24 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (bağlılık).

	Çıkarılması halinde alfa değeri
Bu firmayla olan ilişkimiz için uzun dönemli yatırımlar yapmaya istekliyiz çünkü onlarla çalışmak büyük bir zevk.	,922
Hizmet için tekrar bir lojistik firması seçtiğimizde, şüphesiz bu firma tercihlerimizin başında gelir.	,920
Yapabilirsek bile bu firmadan kopmak istemeyiz; çünkü onunla çalışmak hoşumuza gidiyor.	,913
Bu ilişkiye güçlü bir aitlik duygusu hissediyoruz.	,916
Bu lojistik firması ile olan ilişkimize çok bağlıyız.	,913
Bu lojistik firması ile daha uzun süreli çalışmak isteriz.	,911
Gelecekte bu firmayla yapılan çalışmaların kapsamını artırmayı düşünebiliriz.	,917
Bu firmayla çalışmaya devam etmeye niyetliyiz çünkü onları ailenin bir parçası olarak görüyoruz.	,919

“İşbirliği” faktörü için güvenirlik analizi yapıldığında; Cronbach alfa güvenirlik değerinin 0,928 olduğu tespit edilmiştir. Çizelge 5.25’te görülebileceği gibi, bu değer işbirliği faktör grubuna ait herhangi bir değişkenin anketten çıkarılmasıyla elde edilebilecek alfa değerlerinden yüksek olduğu; dolayısıyla çıkartılacağı takdirde faktör güvenirliğini düşüreceği için 11 işbirliği ifadesinden hiçbirini analizden çıkartılmamıştır.

Çizelge 5.25 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (işbirliği).

	Çıkarılması halinde alfa değeri
Takım ruhu yaratmanın gerekliliğine inanıyoruz	,927
Yakın işbirliği içinde çalışırız	,925
Uzun dönemli hedeflerimize birlikte ulaşıyoruz	,920
Adeta bir ekip gibiyiz	,919
İlişkımız uzun dönemli bir ortaklıktır	,920
Yaşadığımız bir problem karşısında sorunu bireysellikten ziyade ortak bir şekilde ele alırız	,920
Riski paylaşıyoruz	,928
Fayda paylaşımı söz konusudur	,918
İşbirliğimiz kazan-kazan ilişkisine dayanmaktadır	,920
Anahtar performans göstergeleri açısından uyumluyuz	,922
Ortak hedefler üzerine bir işbirliğimiz söz konusudur	,922

Son olarak, “pazara cevap verebilirlik” faktörü için ise elde edilen Cronbach güvenilirlik değeri 0,861 olmuştur. Bu α değeri, faktör altındaki 7 ifadeden herhangi birinin anketten çıkarılmasıyla elde edilebilecek Cronbach alfa değerinden daha yüksek olduğu için pazara cevap verebilirlik faktörü çerçevesinde hiçbir ifade analizden çıkarılmamıştır (Çizelge 5.26).

Çizelge 5.26 : İfade çıkarılması halinde alfa değeri (pazara cevap verebilirlik).

	Çıkarılması halinde alfa değeri
Bu ilişki, rakibimizin lojistik stratejisine kıyasla daha güçlü olmamızı sağlar	,843
Bu ilişki lojistik açıdan pazara cevap verebilirliğimizi artırır	,838
Bu ilişki ürün/hizmet bulunurluğumuzu geliştirmiştir	,841
Bu ilişki coğrafi kapsamımızı genişletmiştir	,851
Kurduğumuz bu işbirliği süresince lojistik faaliyetlerimiz ile ilgili şikayetler azalmıştır	,840
Pazarda oluşan talep değişikliği durumunda esnek bir şekilde cevap verebilir durumda oluyoruz	,822
Aldığımız lojistik hizmetin kalitesi müşterilerimize cevap verebilirliğimizi etkiler	,853

Faktör analizi sonucu oluşturulan ve birden fazla ifadeden oluşan 6 faktörün güvenilirliklerinin sayısal olarak ölçüldüğü bu bölüm genelinde toplam 1 değişken güvenilirliği artırmak üzere analizden çıkartılmıştır. Geriye kalan 46 değişken ve modelde yer almasına rağmen tek ifadelili olduğu için faktöre sokulmayan 2 değişken ile araştırma modelinin test edilme sürecine devam edilmeden önce, faktör yapısının

çıkan değişkenle birlikte bozulup bozulmadığını görmek için kalan 46 değişken bir kez daha faktör analizine sokulmuştur.

Gerçekleştirilen faktör analizi kapsamındaki KMO ve Bartlett test sonuçları aşağıdaki şekilde çıkmıştır:

Çizelge 5.27 : KMO ve Bartlett testleri.

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü	,822
Bartlett Küresellik Testi Anlamlılık	,000

Çizelge 5.27’de ifade edilen sonuçlara göre KMO değeri 0,822; Bartlett küresellik testinde anlamlılık ise 0,000 olarak bulunmuştur. Buna göre, çıkan KMO değeri Kaiser’in KMO ölçü sıralamasına göre örneklemin yeterli ve iyi bir örneklem olduğunu sayısal olarak ispatlamıştır. Bartlett testinin sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; sıfır çıkan anlamlılık düzeyi 0,05 düzeyinden düşük olduğu için anketin iyi geliştirilmiş bir anket olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge A.4’deki SPSS çıktısında görüldüğü üzere tüm değişkenlerin varyansı açıklama yüzdesi, aynı çizelgedeki Extraction sütununda, olması gerektiği gibi 0,5’in üzerinde çıkmıştır (Ek A.3).

Ek A.3’de ifade edilen “Açıklanan toplam varyans” çizelgesinde (Çizelge A.5) oluşan 6 faktörün varyansı açıkladığı sonucuna varılmıştır. Toplam varyansın açıklanma gücü ise %67,587’ye yükselmiştir. Bu değer %60’ın üzerinde bir değer olduğu için 6 faktörün araştırma konusunu açıklama konusundaki gücü yeterli bulunmuştur.

Ek A.3 ‘de yer alan “Döndürülmüş bileşenler matrisi”nde (Çizelge A.6) 46 değişkenin tümü de faktörler altında gruplandığı ve faktör yüklerinin tümünün 0,5’ten fazla olması nedeniyle anlamlı olarak kabul edildiği için faktör analizi burada sonlandırılmıştır.

Faktörlerde herhangi bir değişim olmadığı için hipotezlerin test edilme sürecine regresyon analiziyle devam edilecektir.

5.5.2.3 Regresyon analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ölçmeye yarayan analiz çeşididir. Araştırma modelinin yapısı ve önerilen hipotez ifadeleri iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisine dayandığından analiz kapsamında regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Regresyon analizinin yapılabilmesi için öncelikle, modelde yer alan ve birden fazla değişken ifadesinden oluşan faktör gruplarının ortalaması alınmıştır. Diğer değişkenler ise tek ifade olduğundan doğrudan regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu durumda; ün değişkenine ait ortalama değer ün faktörü içindeki 7 ifadenin, güven değişkenine ait ortalama değer güven faktörü içindeki 7 ifadenin, bilgi paylaşımı değişken grubuna ait ortalama değer 6 ifadenin, bağlılık faktörüne ait ortalama değer 8 ifadenin, işbirliği değişkenine ait ortalama değer 11 ifadenin, pazara cevap verebilirlik değişkenine ait ortalama değer ise aynı şekilde kendi faktörü içindeki 7 ifadenin ortalaması alınarak hesaplanmış ve SPSS'e kaydedilmiştir. Ortalamalar alındıktan sonra bu değişkenler üzerinden gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular bu bölüm başlığı altında irdelenmektedir.

Akademik yazın araştırmaları ve sektör uzmanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde, ilişkisel pazarlama kavramı çerçevesinde lojistik hizmet sağlayıcı firmalar ile müşteri firmalar arasındaki işbirliği ilişkisini irdelemek için üretilen ilişkisel araştırma modeli daha önce de ifade edilmiş olduğu gibi toplam 10 hipotez ile test edilmektedir. Kurulan araştırma modeli ve önerilen hipotezlerin test edilmesinde, tek bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülüyor ise lineer regresyon; birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülüyor ise çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Şekil 5.1'deki önerilen araştırma modeli kapsamında test edilen ilk ilişkiler güven unsurunun bağımlı değişken olduğu 1, 2, 3 ve 4 numaralı ilişkiler ve ilgili hipotezlerdir. 4 bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin analiz edileceği bu durum için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Bu aşamada istatistiksel olarak test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H_1 : Lojistik hizmet sağlayıcısının ünü arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.

- H₂: Lojistik hizmet sağlayıcısının sektör deneyimi arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₃: Lojistik hizmet sağlayıcısıyla kurulan ilişkinin süresi arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- H₄: Lojistik hizmet sağlayıcı ile bilgi paylaşımı arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.

Regresyon analizi sonucunda elde edilen çizelgelerdeki temel göstergeler incelenecek olursa; Çizelge 5.28'deki model özeti çizelgesinde R değerinin 0,560; R² değerinin ise 0,313 olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5.28 : Model özeti (H₁, H₂, H₃, H₄).

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Tahminin standart hatası
1	,560 ^a	,313	,280	,48340

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), bilgi_ortalama, lojistik firması ile ilişki süresi, un_ortalama, sektörde yüksek deneyime sahiptir

Çizelge 5.28'de yer alan model özeti çizelgesindeki R katsayısı, bağımlı değişken ile birlikte ele alınan bir grup bağımsız değişkendeki değişimin ilişkisinin (korelasyonunun) bir göstergesi olduğundan çıkan değere (R=0,560) dayanarak bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında pozitif ve önemli sayılabilecek bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

R² değeri ise bağımlı değişken durumundaki güven değişkenine ait varyansın, bağımsız değişken durumundaki ün, bilgi paylaşımı, deneyim ve ilişki süresi değişkenleri tarafından hangi oranda açıklandığını gösteren değerdir. Bu yoruma göre; ün, bilgi paylaşımı, deneyim ve ilişki süresi değişkenleri, güven değişkenine ait varyansı %31,3 oranında açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, bağımlı değişken durumundaki güven, %31,3 oranında bu 4 faktöre bağlı olarak şekillenmektedir. Geri kalan yaklaşık %69'luk oranı ise diğer faktörlere bağlı olarak değişmektedir.

Belirlilik katsayısı, R²'nin düşük bir değer olarak çıkmasının sebebi yazın araştırmaları ve uzman görüşmeleri neticesinde oluşturulan modele eklenen değişkenlerle ilgilidir. Bu 4 ana değişkenle güven unsuru yaklaşık %31 oranında açıklanmaktadır. Başka değişkenlerin etkisinin daha fazla olacağı düşünülerek modele yeni değişkenlerin eklenmesiyle belirlilik katsayısının değeri de artabilecektir.

Çizelge 5.29'daki Anova çizelgesinde yer alan anlamlılık sütunundaki değer, söz konusu regresyon modelindeki değişkenler arasındaki genel anlamlılık düzeyini göstermektedir. Bu model için sıfır olarak çıkan anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için ($p<0,05$), sonuçların değerlendirildiği %95'lik güven aralığında bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır; dolayısıyla regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Çizelge 5.29 : Anova (H_1 , H_2 , H_3 , H_4).

Model		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	8,839	4	2,210	9,457	,000 ^a
	Artık	19,395	83	,234		
	Toplam	28,234	87			

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), bilgi_ortalama, lojistik firması ile ilişki süresi, un_ortalama, sektörde yüksek deneyime sahiptir

Çizelge 5.30'daki katsayı çizelgesi ise regresyon denkleminde kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Çok değişkenli regresyon analizindeki her bir bağımsız değişkene ait B katsayısı, spesifik bir bağımsız değişkenin, diğer bağımsız değişkenlerin etkisini sabit tutarak, bağımlı değişken üzerine olan etkisini vermektedir. B katsayısının işareti, söz konusu bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü göstermektedir. Pozitif katsayı, söz konusu bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu; negatif katsayı ise bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında ters yönlü bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak, aynı ölçeklerle ölçülmemiş bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine bakarken standardize edilmiş katsayılar bölümündeki beta katsayıları üzerinden benzer yorumlamanın yapılması analizin daha sağlıklı olmasını sağlar. Beta katsayılarının pozitif veya negatif olması, ilgili değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki yönünü ifade etmektedir. Buna göre, deneyim ($\beta = 0,288$) ve bilgi paylaşımı ($\beta = 0,407$) değişkenlerinin, önerildiği gibi pozitif ilişkiyi sağlayacak şekilde beta katsayılarının 0'dan büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Söz konusu değişkenlere karşılık gelen t değeri ile ilgili anlamlılık sütunundaki değerlerin de anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olması nedeniyle katsayıların anlamlı olduğu; diğer bir deyişle bu iki bağımsız değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, güven ile deneyim ($0,017<0,05$) ve bilgi paylaşımı ($0<0,05$) arasındaki ilişki istatistiksel

açından anlamlı; güven ile ün (0,405>0,05) ve ilişki süresi (0,947>0,05) arasındaki ilişki ise anlamsız olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla, lojistik hizmet sağlayıcıların sahip olduğu kurumsal ünün ve bu firmalar ile kurulan ilişki süresinin, lojistik hizmet alan firmaların hizmet sağlayıcıya duyduğu güveni açıklamada anlamlı bir katkısının olmadığını söylemek mümkündür.

Çizelge 5.30 : Katsayılar (H₁, H₂, H₃, H₄).

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Sabit değer)	1,944	,393		4,943	,000
Deneyim	,184	,076	,288	2,426	,017
Ün	-,059	,071	-,092	-,837	,405
İlişki süresi	-,002	,029	-,006	-,067	,947
Bilgi paylaşımı	,389	,099	,407	3,931	,000

Bağımlı değişken (güven) üzerinde katkısı bulunmayan bağımsız değişkenlerin (ün, ilişki süresi) çoklu regresyon denkleminde dahil edilmemesiyle oluşan denklem aşağıdaki gibidir (5.1). Bu eşitlik deneyimin ve bilgi paylaşımının alacağı değerlerin güveni nasıl etkilediğini göstermektedir.

$$Güven = 1,944 + 0,288 * Deneyim + 0,407 * Bilgi Paylaşımı \quad (5.1)$$

Tüm bu bulgular ışığında, H₂ ve H₄ hipotezleri desteklenmiş, H₁ ve H₃ hipotezleri ise desteklenmemiştir. Sonuç olarak, desteklenen hipotezlere göre;

- Lojistik hizmet sağlayıcısının sektör deneyimi arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.
- Lojistik hizmet sağlayıcı ile bilgi paylaşımı arttıkça hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmaya duyduğu güven artar.

Araştırma modelinde ölçülecek bir diğer hipotez de şu şekilde kurulmuştur:

- H₅: Lojistik hizmet sağlayıcısına duyulan güven arttıkça bu firmayla bilgi paylaşımı artar.

Tek bağımsız değişkenin (güven) bağımlı değişken (bilgi paylaşımı) üzerindeki etkisinin ölçüleceği bu ilişki doğrusal regresyon aracılığıyla test edilecektir. Model özeti Çizelge 5.31'deki gibidir:

Çizelge 5.31 : Model özeti (H₅).

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Tahminin standart hatası
1	,512 ^a	,262	,253	,51530

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), guven_ortalama

Model özeti çizelgesindeki R değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değer yüksek olması bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Çizelge 5.31'deki bulgulara bakıldığında, R değerinin 0,512 olarak ölçülmesi sebebiyle bu değer bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında pozitif ve önemli sayılabilecek bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Bu değer aynı zamanda beta katsayısı için bulunan değerdir çünkü beta, tek değişkenli regresyon analizlerinde, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyona eşittir.

Aynı çizelgede R² değeri ise 0,262 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, bu model için bağımlı değişken olan bilgi paylaşımındaki değişimin, bağımsız değişken olan güven ile % 26,2 oranında açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu oranın yükseltilmesi bilgi paylaşımı değişkeninin başka tahmin değişkenleri (bağımsız değişken) ile açıklanmasına bağlıdır. Bağımlı değişkenin %73,8'i başka faktörlere bağlı olarak değişecektir.

Anova analizi ise Çizelge 5.32'de gösterilmektedir. Regresyon modelinin anlamlılığını ve uygunluğunu ifade eden çizelge sonuçlarına bakıldığında, anlamlılık değerinin sıfır çıktığı saptanmıştır. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük bir değer olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, güvenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Çizelge 5.32 : Anova (H₅).

Model		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	8,107	1	8,107	30,532	,000 ^a
	Artık	22,836	86	,266		
	Toplam	30,943	87			

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), guven_ortalama

Regresyon katsayılarını gösteren katsayılar çizelgesi ise Çizelge 5.33'te gösterilmiştir. İlgili bulgulara göre, bağımsız değişkenin katsayı değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi sıfır olduğundan (p<0,05), uzman lojistik firmalarına duyulan güvenin, bu firmalarla bilgi paylaşımı gerçekleştirilmesi üzerinde

istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenin regresyon katsayısı (B) olan 0,536 değeri sıfırdan farklı ve pozitif olduğu için güvenin bilgi paylaşımını pozitif etkilediğinden söz etmek mümkündür. Dolayısıyla, güven bilgi paylaşımını önerildiği gibi pozitif etkilemektedir.

Çizelge 5.33 : Katsayılar (H₅).

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit değer)	1,839	,396		4,648	,000
Güven	,536	,097	,512	5,526	,000

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur (5.2). Bu eşitlik güvenin alacağı değerlerin bilgi paylaşımını nasıl etkilediğini göstermektedir.

$$BilgiPaylaşımı = 1,839 + 0,536 * Güven \quad (5.2)$$

Sonuç olarak, önerilen H₅ hipotezi regresyon analizine bağlı olarak desteklenmiştir. Dolayısıyla, lojistik hizmet sağlayıcısına duyulan güven arttıkça bu firmayla bilgi paylaşımı da artmaktadır. H₄ gibi bu hipotezin desteklenmesi ile güven ve bilgi paylaşımı arasında çift yönlü pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunun da çıkarılabilmesi mümkündür.

Araştırma modelinde yer alan bir diğer hipotez ise güven ve bağlılık arasındaki ilişkiyi öneren H₆ hipotezidir. Bu hipoteze göre;

- H₆: Lojistik hizmet sağlayıcı firmaya duyulan güven arttıkça bu firmayla kurulan ilişkiye bağlılık artar.

İlk olarak, güven ve bağlılık değişken gruplarının ortalama değerleri doğrusal regresyon analizine tabi tutularak hipotezin doğruluğu irdelenmiştir. Çizelge 5.34’te ifade edilen model özeti kapsamında hesaplanan korelasyon değerine göre (R=0,548), bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında pozitif ve önemli sayılabilecek bir ilişkinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

R² ise lojistik firmalarına duyulan güvenin bu firmalar ile kurulan ilişkiye olan bağlılıktaki değişiklikleri ne oranda açıkladığını göstermektedir. R² değeri 0,301 olduğundan lojistik firmaları ile kurulan ilişkiye olan bağlılığın %30,1 oranında

güven faktörüne bağlı olarak şekillendiği yorumu yapılabilir. Modelde güven dışında ilişkisel pazarlama unsurlarının bağıllık değişkeni ile neden-sonuç ilişkisi kurması sağlandığında yaklaşık %30 olan belirlilik katsayısı (R^2) daha yüksek bir değere çıkabilecektir.

Çizelge 5.34 : Model özeti (H_6).

Model	R	R^2	Uyarlanmış R^2	Tahminin standart hatası
1	,548 ^a	,301	,293	,61771

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), guven_ortalama

Anova çizelgesinde elde edilen bulgulara bakıldığında (Çizelge 5.35), F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi sıfır olarak çıktığından ($p<0,05$) regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için katsayılar çizelgesi yorumlanmalıdır.

Çizelge 5.35 : Anova (H_6).

Model		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	14,115	1	14,115	36,994	,000 ^a
	Artık	32,814	86	,382		
	Toplam	46,930	87			

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), guven_ortalama

Güvenin bağıllık değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek için irdelenmesi gereken katsayılar çizelgesi regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Regresyon katsayısının (0,707) pozitif bir değer olması nedeniyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ilgili t değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi sıfır olduğundan ($p<0,05$) bağımsız değişken olan güven ile bağımlı değişken olan bağıllık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgularla test edilmiştir. Diğer bir ifade ile regresyon katsayısı anlamlıdır.

Sonuç olarak Çizelge 5.36'da ifade edilen bulgulara göre; lojistik firmalarına duyulan güven, bu firmalarla kurulan ilişkilere olan bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Çizelge 5.36 : Katsayılar (H₆).

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit değer)	,577	,474		1,217	,227
Güven	,707	,116	,548	6,082	,000

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur (5.3). Bu eşitlik güvenin alacağı değerlerin bağıllığı nasıl etkilediğini göstermektedir.

$$Bağlılık = 0,577 + 0,707 * Güven \quad (5.3)$$

Dolayısıyla, ilişki hipotezde önerildiği gibi doğrulanmış ve H₆ elde edilen analiz bulguları neticesinde desteklenmiştir. Kısaca, lojistik hizmet sağlayıcı firmaya duyulan güven arttıkça bu firmayla kurulan ilişkiye olan bağıllık da artar.

Analiz sürecine diğer hipotezlerin test edilmesi ile devam edildiğinde, model kapsamında önerilen ilişki hipotezlerinden H₇, H₈ ve H₉ hipotezlerinde bağımlı değişkenin 3PL firmaları ile bu firmalardan hizmet alan müşteri firmalar arasındaki işbirliği değişkeni olduğu görülebilmektedir. Önerilen hipotezler aşağıdaki şekildedir:

- H₇: Lojistik hizmet sağlayıcı firmaya duyulan güven arttıkça firmalar arasındaki işbirliği artar.
- H₈: Lojistik hizmet alan firmanın hizmet sağlayıcı firmalarla bilgi paylaşımı arttıkça bu iki firma arasındaki işbirliği artar.
- H₉: Lojistik hizmet sağlayıcı firma ile olan ilişkiye bağıllık arttıkça firmalar arasındaki işbirliği artar.

Üç ayrı bağımsız değişkenin bir bağımsız değişken üzerindeki etkisinin ölçüleceği bu hipotezler için çok değişkenli regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene ait varyansı ne oranda açıkladığını ifade eden model özeti çizelgesinde (Çizelge 5.37); bir bağımlı değişkendeki değişim ile eşzamanlı olarak ele alınan birden fazla bağımsız değişkendeki değişim arasındaki ilişkinin derecesini gösteren R değeri 0,761 olarak bulunmuştur. Bu durumda, modelde ele

alınan üç bağımsız değişkenin değişimi ile bağımlı değişkenin değişimi arasındaki ilişki pozitif ve güçlüdür.

Çizelge 5.37’de R^2 değeri yaklaşık %58 olarak elde edilmiştir. Bu oran çalışma kapsamında şu ana kadarki hipotez testleri içinde ulaşılmış en yüksek değerdir. Yorumlamak gerekirse, işbirliğindeki değişimin yaklaşık %58’i bilgi paylaşımı, güven ve bağlılık değişkenleri ile açıklanmakta; mevcut bağımlı değişken bu faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Bu oranı artırmak için yeni bir model yapısı oluşturularak işbirliğini etkilemesi öngörülen başka değişkenlerin bağımsız değişken olarak düşünülmesi gerekmektedir.

Çizelge 5.37 : Model özeti (H_7 , H_8 , H_9).

Model	R	R^2	Uyarlanmış R^2	Tahminin standart hatası
1	,761 ^a	,579	,564	,38885

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), baglilik_ortalama, bilgi_ortalama, guven_ortalama

Çizelge 5.38’de görülebileceği gibi, Anova çizelgesi ise söz konusu bağımsız değişkenler için regresyon modelinin uygun olup olmadığını ölçmektedir. Bu regresyon modelinde F testinin (38,583) sonucunun %5 seviyesinde anlamlı olması ($p < 0.05$), söz konusu modelin açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğunu ifade etmektedir.

Çizelge 5.38 : Anova (H_7 , H_8 , H_9).

Model		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	17,501	3	5,834	38,583	,000 ^a
	Artık	12,701	84	,151		
	Toplam	30,202	87			

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), baglilik_ortalama, bilgi_ortalama, guven_ortalama

Regresyon katsayılarını ve anlamlılık düzeylerini veren katsayılar çizelgesi (Çizelge 5.39) irdelendiğinde, bilgi paylaşımı değişkeninin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($0,090 > 0,05$); dolayısıyla müşteri firmaların 3PL firmaları ile bilgi paylaşımının 3PL firmalarıyla aralarındaki işbirliğine anlamlı bir katkı yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer tahmin değişkenleri olan güven ve bağlılık ise aynı ölçekle (5’li Likert) ölçüldüğü için dikkate alınan standardize edilmemiş pozitif B katsayılarına (0,234 ve 0,427) bağlı olarak bağımlı değişkenle pozitif yönlü ilişkide bulunmuştur. Ayrıca,

%5 anlamlılık seviyesinde sırasıyla 0,015 ve 0,000 anlamlılık düzeylerine sahip olduğundan ($p<0,05$) bu iki değişken de bağımlı değişkene istatistiksel açıdan anlamlı katkıda bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile güven ve bağlılık, regresyon modelinin açıklayıcılığına pozitif yönde önemli bir katkı sağlamaktadır.

Çizelge 5.39 : Katsayılar (H_7 , H_8 , H_9).

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit değer)	,692	,334		2,070	,042
Bilgi Paylaşımı	,141	,082	,143	1,713	,090
Güven	,234	,095	,227	2,472	,015
Bağlılık	,427	,069	,532	6,208	,000

İşbirliği değişkeni üzerinde katkısı bulunmayan bilgi paylaşımı değişkeninin çoklu regresyon denklemine dahil edilmemesiyle ortaya çıkan denklem aşağıdaki gibidir **(5.4)**. Bu eşitlik güvenin ve bağlılığın alacağı değerlerin işbirliğini nasıl etkilediğini göstermektedir.

$$İşbirliği = 0,692 + 0,234 * Güven + 0,427 * Bağlılık \quad (5.4)$$

Yukarıdaki bulgular paralelinde, H_8 hipotezi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene regresyon modelinde istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıda bulunmaması nedeniyle desteklenmemiştir. H_7 ve H_9 hipotezleri ise, regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğundan desteklenmiştir. Buna göre;

- Lojistik hizmet sağlayıcı firmaya duyulan güven arttıkça firmalar arasındaki işbirliği artar.
- Lojistik hizmet sağlayıcı firma ile olan ilişkiye bağlılık arttıkça firmalar arasındaki işbirliği artar.

Araştırma modeli kapsamında ölçülen son hipotez ise işbirliğinin, firmaların pazarlama performanslarını gösteren pazara cevap verebilirlik ile olan ilişkisine yöneliktir:

- H_{10} : Lojistik hizmet sağlayıcı ile hizmet alan firma arasındaki işbirliği arttıkça hizmet alan firmanın pazara cevap verebilirliği de artmaktadır.

Hipotez tek bir bağımsız değişken ve bağımlı değişkenden oluştuğu için doğrusal regresyon ile analiz edilmiştir. Çizelge 5.40'ta ifade edilen model özetinde; R değeri 0,389; R² değeri ise 0,151 olarak bulunmuştur. Çıkan R değerine göre, bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında pozitif ve güçlülüğü orta derecede sayılabilecek bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş iken R² değeri ise bu regresyon modeli için bağımlı değişken olan pazara cevap verebilirlik değişkeninin %15,1'inin bağımsız değişken olan güvene bağlı olarak değiştiği sonucunu vermektedir.

Çizelge 5.40 : Model özeti (H₁₀).

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Tahminin standart hatası
1	,389 ^a	,151	,141	,50264

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), işbirliği_ortalama

Çizelge 5.41'deki Anova çizelgesinde elde edilen bulgular irdelendiğinde, F değerine (15,332) karşılık gelen anlamlılık seviyesi sıfır olarak çıktığından (p<0,05) modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge 5.41 : Anova (H₁₀).

Model		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	3,874	1	3,874	15,332	,000 ^a
	Artık	21,727	86	,253		
	Toplam	25,601	87			

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit değer), işbirliği_ortalama

Katsayılar tablosu yorumlanarak modelin regresyon katsayıları ve bunların anlamlılığı test edilmelidir. Çizelge 5.42 sayesinde, regresyon modelindeki firmalar arası kurulan işbirliğinin, lojistik hizmet alan firmaların pazara cevap verebilirliğine istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıda bulunduğu ve aralarındaki bu ilişkinin B katsayısının (0,358) pozitif olması nedeniyle olumlu yönde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Regresyon katsayısına ait anlamlılık seviyesi olan 0,000 değeri %5 seviyesinden küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamada önemli bir katkı sağladığı yorumunu yapmak mümkündür.

Çizelge 5.42 : Katsayılar (H₁₀).

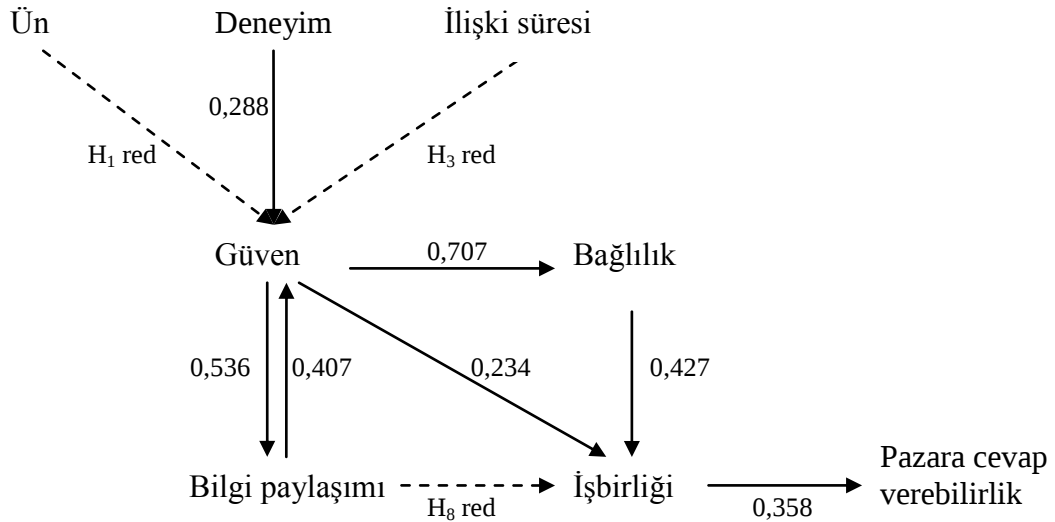
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit değer)	2,519	,340			7,413	,000
İşbirliği	,358	,091	,389		3,916	,000

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur (5.5). Bu eşitlik işbirliğinin alacağı değerlerin pazara cevap verebilirliği nasıl etkilediğini göstermektedir.

$$\text{PazaraCevapVerebilirlik} = 2,519 + 0,358 * \text{İşbirliği} \quad (5.5)$$

Çizelgelerden elde edilen ve yorumlanan bulgulara dayanarak, önerilen H₁₀ desteklenmiştir. Buna göre, lojistik hizmet sağlayıcı ile hizmet alan firma arasındaki işbirliği arttıkça hizmet alan firmanın pazara cevap verebilirliği de artmaktadır.

Sonuç olarak, önerilen araştırma modelinin doğruluğu hipotez testleriyle ölçülerek sayısal olarak ifade edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucu desteklenen hipotezler ile regresyon katsayıları Şekil 5.2’de görülebilmektedir. Desteklenmemiş ilişki hipotezleri ise kesikli çizgiler ile ifade edilmiştir.



Şekil 5.2 : Desteklenen araştırma modeli ve regresyon katsayıları.

Analiz aşamasında elde edilen tüm bulguların “Sonuçlar ve Öneriler” bölümünde araştırma konusu ve yazın ile daha detaylı bağlantısı kurulacaktır.

5.5.3 Tanımlayıcı istatistikler

Anket formunda katılımcılara, araştırma profiline ulaşmayı sağlayan sorular ve hipotezleri ölçmek için kullanılan ifadeler dışında araştırma konusu ile ilgili beş adet soru yöneltilmiştir. Bu sorular araştırma konusuna yönelik olarak, katılımcıların çalıştıkları firmalarla ilgili bazı detaylara ulaşmayı sağlayacaktır.

Myhr ve Spekman'a (2005) göre, elektronik kanallı değişim (internet, intranet, e-mail, elektronik veri transferi gibi elektronik medya ile iletişim) tüm düzeylerdeki bilginin toplanmasını ve dağıtılmasını kolaylaştırarak örgütler arası işbirliğini desteklemektedir. Bu noktadan hareketle katılımcılara 3PL firmaları ile iletişim kurarken hangi bilişim teknolojilerinden yararlandıkları ve paylaştıkları bilgilerin sıralaması sorulmuştur.

Katılımcıların verdiği cevaplara göre analiz edilen 3PL ile iletişime geçilme teknikleri için 88 katılımcı üzerinden değerlendirilen çalışmaya göre; e-mail ile bilgi paylaşımı gerçekleştirenlerin oranı %97,7; portalden yararlananların %20,5; entegre yazılımlar yardımıyla bilgi paylaşımını yapanların %33; SMS aracılığıyla iletişim kuranların %10,2 iken “diğer” seçeneği ise %5,7'lik orana sahiptir. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcıların 4'ü telefon; 1'i ise elektronik veri değişimi (EDI) aracılığıyla 3PL firmaları ile bilgi paylaşmaktadır. 1 katılımcı ise firmalarında herhangi bir bilgi teknolojisinden yararlanmadıklarını belirtmiştir.

İşletmelerin hizmet aldıkları lojistik firması ile paylaştığı bilgilerin sıralaması da katılımcılara yöneltilen anket soruları arasında yer almaktadır. 1'den 7'ye doğru yapılan bu sıralama sayesinde lojistik hizmet alan firmaların 3PL firmalarıyla paylaştığı bilgilerin en fazla kaçınıcı sırada söylendiğine ulaşmak mümkündür. Buna göre firmaların paylaştığı bilgilerden; pazardaki değişimler kendi içindeki dağılımda en fazla 6. sırada, şikayet ve beklentiler 1. sırada, diğer lojistik firmaları hakkındaki bilgiler 7. sırada, uzun vadeli hedef ve stratejiler 3. sırada, geçmiş dönem verileri 3. sırada, gelecek döneme ait planlama verileri 2. sırada, operasyonel bilgiler ise kendi içindeki dağılıma göre en fazla 1. sırada söylenmiştir.

İlişkisel pazarlama anlayışının temelinde firmalar arasında kurulan işbirliği ilişkisi bulunmaktadır. İşbirliği modelde yer alan anahtar değişken olduğundan ankete işbirliği ile ilgili bazı tanımlayıcı ifadeler eklenmiştir. Bu ifadeler anket formuna,

katılımcıların çalıştıkları firmalar ile 3PL firmaları arasında kurulan işbirliğine bakış açılarını daha detaylı olarak görebilmek için eklenmiştir.

Teori bölümünde de ifade edildiği gibi, firmalar çeşitli nedenlerden dolayı tedarik zincirlerindeki diğer firmalarla iş ilişkisi kurabilmektedir. Alıcı-satıcı ilişkilerinin geneli için çıkan bu sonuç, anket formundaki ilgili soruyla ve 5’li Likert ölçeği ile çalışma kapsamında test edilmiştir. Katılımcılar, kendi firmaları ile çalıştıkları 3PL firması arasında işbirliği kurmada en önemli etkenin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılayabilmek (ortalama: 4,77) olduğunu ifade etmiştir. Bu etkeni sırasıyla maliyetleri düşürmek (4,63), pazardaki değişimlere daha iyi cevap vererek adapte olmak (4,47) ve rekabete karşı dayanıklı olmak (4,26) izlemiştir. Görülebildiği gibi, işbirliği oluşturmada etkili olabilecek tüm faktörlerin ortalaması birbirine yakın ve önem derecesi yüksektir. Diğer bir deyişle, işbirliği oluşturmada 4 etkenin de hizmet alan firmalara göre önemi büyüktür ve bu etkenlerin hepsi 3PL firmalarıyla işbirliği oluşturmak için yeterlidir.

Araştırma kapsamında işbirliği ile ilgili ölçümü yapılan bir başka konu ise işbirliğini bozmada etkili olabilecek faktörler hakkındadır. 5’li Likert ölçeği ile ölçülen bu değişkenlere ait tanımlayıcı analiz yapıldığında, katılımcıların işbirliğini bozmada en etkili faktör olarak hile veya sahtekarlığı (ortalama: 4,82) gördüğü tespit edilmiştir. Bu faktörlerden işbirliğini bozmada en az etkili olanı ise katılımcılara göre gerçekleşen maliyetin planlanandan fazla olması (ortalama: 4,18) durumudur.

Son olarak, katılımcılardan, çalıştıkları ve anketi doldururken göz önünde bulundurdıkları lojistik firmasının performansını 1-5 skalasında (1: Çok kötü....5: Çok iyi) değerlendirmeleri istenmiştir. 72 katılımcının cevaplandığı soruda ortalama değer 3,92 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, anket katılımcıları çalıştıkları lojistik firmalarının performansını “iyi” olarak nitelendirmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın son bölümü olan bu bölümde, yazın araştırması ile oluşturulan kuramsal bilgilerin sunulduğu teorik kısımlar ile araştırma modelinin önerilerek analiz edildiği ve analiz sonucunda çeşitli bulgulara ulaşılan saha çalışması kısımlarının değerlendirilmesi yapılmakta, gelecek çalışmalar için de çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

6.1 Çalışmaya Temel Olan Araştırma Konusu

Modern pazarlama anlayışının odak noktasında müşteri bulunmaktadır. Bu bilinçle hareket ederek müşterilerini merkeze yerleştiren firmalar bu anlayışa uygun olacak şekilde süreçlerini şekillendirmekte ve uyguladıkları stratejilerle rakiplerinin önüne geçerek rekabet avantajı yakalamaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin üzerinde durduğu anahtar konulardan birisi ilişkisel pazarlama anlayışıdır.

Geleneksel pazarlama anlayışından farklı olarak, modern pazarlama kavramının en önemli boyutlarından biri olan ilişkisel pazarlama anlayışının gerek akademik yazında gerekse profesyonel iş hayatında önemi sürekli artmaktadır. Bu anlayış, pazarda artan rekabete cevap verebilmek ve ayakta kalabilmek isteyen işletmelerin üzerinde durduğu temel felsefelerden biri haline gelmiştir.

Temel olarak uzun dönemli stratejik ilişkilere odaklanan ilişkisel pazarlama iki boyuta sahiptir. İlişkisel pazarlamanın ilk boyutu müşteri boyutu olup işletmelerin müşterileriyle uzun dönemli ve güçlü ilişkiler kurması felsefesine dayanmaktadır. Hem işletme yazınında hem de iş hayatında geniş yer tutan müşteri ilişkileri yönetimi kavramı da bu kapsamda düşünülmelidir. Mevcut müşterileri elde tutmak için müşteri odaklı stratejiler üretmeye dayanan bu felsefe ile işletmeler sadık ve tatmin müşteriler elde ederek rakiplerinden farklılaşmaya odaklanmaktadır.

İlişkisel pazarlamanın diğer boyutu ise işletmelerin ortaklarıyla kurduğu ilişkilere odaklanan ve ortak ilişkileri yönetimi olarak da adlandırılabilir boyuttur. Müşteri değeri yaratabilmek ve güçlü müşteri ilişkileri kurabilmek için müşteri ilişkileri

yönetimi kadar işletmelerin firma seviyesinde ortaklarıyla iş ilişkilerini yönettiği ortak ilişkileri yönetimi de önem taşımaktadır. İşletmelerin iş ortaklarıyla başarılı bir şekilde yürüteceği ilişkilerin müşterilerine sunduğu ürün ve hizmet kalitesine doğrudan etkisi olacak; dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmada veya azaltmada payı olacaktır. Bu nedenle, ilişkisel pazarlama kavramı kapsamında düşünülmesi gereken ortak ilişkileri yönetimi gerek akademik yazında gerekse profesyonel iş dünyasında büyük önem taşımaktadır.

Akademik yazında müşteri ilişkileri yönetimi kadar sayıca fazla olmayan işletmeler arası kurulan ilişkilerin irdelendiği birçok araştırma incelenmiş ve konuyla ilgili teorik bir altyapı oluşturulmuştur. Firmalar arası ortaklığın kendini gösterdiği en geniş kavram tedarik zincirleridir. Alıcı-satıcı ilişkilerinin yoğun olduğu zincir boyunca ürün ve hizmet akışının bu ilişkilere bağlı olarak gerçekleşiyor olması tedarik zincirlerindeki işletmeler arası ilişki yönetimini önemli ve kritik kılmaktadır.

İşletmelerin tedarik zincirleri boyunca kurduğu firmalar arası dikey veya yatay ilişkileri bir nedene dayandırmak mümkündür. Pazarın belirsiz ve dinamik yapısı ile işletmelerin çeşitli kaynakları sağlayamadığı için çevrelerine bağımlı olması tedarik zincirini oluşturan birimlerin bütünleşmesine ve firmalar arası ilişkilerin oluşmasına neden olan faktörlerin başında gelmektedir. Bu ilişki örneklerinden biri de tedarikçiler ile kurulan ilişkilere dir. İşletmeler üretemedikleri kaynakları veya hizmetleri tedarikçi firmalardan temin etmek için bu firmalarla iş ilişkisi kurmak durumundadır. Tedarikçi ilişkileri yönetimi olarak adlandırılan bu kavram, tedarikçilerle uzun dönemli karlı ve değer yaratacak ilişkiler kurmaya yönelik olarak geliştirilmiştir. İşletmelerin önemli bir iş ortağı olarak kabul edilmesi gereken tedarikçileriyle kurduğu işbirlikleri firmaların pazar performansını da doğrudan etkileyebilmektedir.

Yazında ve iş dünyasında sahip olduğu önem düşünülerek en genel anlamıyla işletmeler arası ilişkilerin incelendiği bu araştırma, önemi yıldan yıla artan bir başka konu olan lojistik kavramını da kapsamaktadır. Yazın genelinde tedarik zincirinde yer alan firmaların, özellikle de tedarikçi ve üreticilerin birbirleriyle kurduğu ilişkiler ile ilgili araştırmalara sıkça rastlanmasına rağmen yine tedarik zinciri içinde düşünülmesi gereken lojistik konusunun ilişkisel pazarlama ile yeteri kadar ilişkilendirilmediği saptanmıştır. Yazındaki bu açık noktaya bir değer katmak için

araştırma kapsamında lojistik hizmet sağlayıcı firmalar ile bu firmalardan hizmet alan müşteri firmaları arasındaki işbirliği ilişkisi irdelenmiştir.

Doğru ürünün, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamak şeklinde tanımlanan lojistik, işletmeler için büyük önem taşıyan birçok faaliyeti kapsamaktadır. Nakliye, depolama, satın alma, paketleme, üretim planlama ve kontrol gibi birçok kritik sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi ile işletmelerin rakiplerine karşı büyük bir avantajı olmakta; pazarın istek ve ihtiyaçlarına hızlı ve doğru bir şekilde cevap verebilirlikleri artmaktadır. Lojistik yönetiminin önemini anlayan ve lojistik faaliyetlerin düzgün gerçekleştirilmesinin işletmelere neler kazandırabileceğinin bilincinde olan işletmeler bu süreçlerini tamamen veya kısmen dış kaynaktan tedarik etmekte; bu kapsamda üçüncü parti lojistik (3PL) firmalarına devretmektedir.

İşletmelerin temel faaliyetlerine odaklanmasına yardımcı olan uzman 3PL firmaları ile işbirliği ilişkisi kurmak lojistik hizmet alan firmalara birçok avantaj sağlamaktadır. Müşterilerinin lojistik faaliyetlerini gerçekleştirerek maliyetlerini azaltma, süreç verimliliğini artırma, hizmet verdiği firmaların pazar esnekliğini artırma, riski paylaşma gibi avantajlara sahip olmak isteyen işletmeler lojistik süreçlerini 3PL firmalarına devrederek bu firmalarla işbirliği kurma yoluna gitmektedir.

Sürekli artmakta olan önemlerine rağmen lojistik ile ilişkisel pazarlamanın bütünleştiği alanla ilgili çalışma sayısının diğer alıcı-satıcı ilişkilerinin incelendiği çalışmalara oranla yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma ile söz konusu işbirliğinin ilişkisel pazarlama anlayışı çerçevesinde bir araştırma modeli yardımıyla irdelenmesi ve saha çalışması aracılığıyla ulaşılabilecek bulgularla da yazına katkıda bulunulabilmesi hedeflenmiştir.

6.2 Araştırma Modelinin Değerlendirilmesi

Lojistik hizmet sağlayıcı firmalar ile lojistik hizmet alan müşteri firmalar arasındaki işbirliğinin analiz edildiği çalışma ile ilgili önerilen araştırma modelinin sayısal olarak test edilmesi için saha çalışması yapılmıştır. Saha çalışması kapsamında ilişkileri sayısal olarak ölçmek için hazırlanmış anket formu belirli bir örneklem tarafından doldurulmuştur. Bu örneklem, lojistik hizmet alan firmaların lojistik,

ithalat ve ihracat ile ilgili departmanlarındaki lojistik operasyonlarla ilgili firma personeli olarak belirlenmiştir. Anketin geri dönüş oranı %40,5 olup, analiz araştırma konusuna uygun olan toplam 88 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. SPSS ile yapılan analiz sonucu elde edilen bulgulara dayanarak, önerilen 10 ilişki hipotezinden 7'si desteklenmiş; 3'ü ise desteklenmemiştir.

Analiz sonucu elde edilen bulgular, önerilen ilişki modelinin geçerliliğini sayısal olarak ölçmekte ve modelin kurgulanmasında önemli bir payı olan akademik yazın ile karşılaştırma yapma olanağı sunmaktadır.

Yazın genelinde, ilişkisel pazarlama alanında en fazla kullanılan unsurlardan biri olan güven, tedarik zincirindeki firmalar arasında güçlü işbirliklerinin oluşumunda kritik rol oynamaktadır. Araştırma kapsamında, lojistik firmaları ile lojistik hizmet satın alan firmalar için de bu ilişki desteklenmiş ve lojistik firmalarına duyulan güvenin firmalar arasındaki işbirliğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Geçmiş çalışmaların da bu ilişkiyi aynı şekilde tespit etmeleri nedeniyle elde edilen bulgunun örneklem yapısına göre farklılık göstermediği sonucuna varmak mümkündür.

Bir işletmenin lojistik faaliyetlerini dış kaynak yoluyla uzman bir lojistik firmasına devretmesi sonucunda lojistik firmasının bu faaliyetleri işletmeler adına yapıyor olması, firmaya duyulması gereken güven unsurunun ne kadar ihmal edilemez olduğunu açıklamaktadır. Bir işletme faaliyetlerini devrettiği lojistik firmasına güven duymuyorsa o işbirliğinin zedelenmesi veya bozulması kaçınılmazdır. Öyle ki, hile ve sahtekarlık anket sonuçlarına göre işbirliğini olumsuz etkileyebilecek faktörler arasında en fazla ağırlığa sahip faktör olarak çıkmıştır. Dolayısıyla, 3PL firmalarına duyulan güvenin artması, firmalar arasındaki işbirliğini de güçlendirerek daha uzun süreli hale getirir yorumunu yapmak mümkündür.

Bağlılık da ilişkisel pazarlama değişkenleri içerisinde güven kadar önemli paya sahiptir. Kurulan ilişkinin uzun dönemli olacağına dair inanç ve sahip olunan tutku şeklinde tanımlanan bağlılığın artması firmalar arasındaki işbirliğini artırıcı yönde etki yaratmaktadır. Yazınla paralel olarak saha çalışması sonucunda da bu ilişki desteklenerek lojistik hizmet satın alan firmaların 3PL firmaları ile kurulan ilişkiye duyduğu bağlılığın aralarındaki işbirliğinin niteliğini de artırdığı tespit edilmiştir.

Firmalar ilişkiye bağlandıkça ve ilişkinin gelecekte de devam etmesini arzuluyorsa kısa vadede bazı ödünler verebilmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeler uzun dönemli stratejik ortaklıklara ulaşabilmek için bu tür maliyetlere katlanmayı tercih edebilmektedir. Dolayısıyla, bağlılığın artması işbirliğinin gücünü ve süresini artırmakta; işletmelerin bu doğrultuda hareket etmelerini sağlamaktadır. Yazın genelinde kabul edilen bu ilişkinin Türkiye’deki lojistik firmaları ile müşteri firmalar arasında da geçerli olduğunun tespit edilmesi ile bu ilişkinin gücü akademik olarak bir kez daha desteklenmiştir.

Araştırmada firmalar arasındaki işbirliğini etkileyen bir başka unsur da bilgi paylaşımı olarak önerilmiştir. Ancak, lojistik hizmet alan üreticilerin 3PL firmasıyla bilgi paylaşımının artması halinde iki firma arasındaki işbirliğinin artacağı yönünde kurulan ilişki desteklenmemiştir.

İlgili hipotezin desteklenmemesi akademik yazın ve gerçek iş dünyası arasındaki farklılıktan ileri gelmektedir. Yazın genelinde alıcı-satıcı ilişkileri için bu ilişki anlamlı bulunmasına rağmen Türkiye’deki lojistik firmaları ile kurulan işbirlikleri göz önüne alındığında bilgi paylaşımının işbirlikleri üzerindeki etkisi anlamsız olarak bulunmuştur.

Bu ilişkinin desteklenmeme nedenlerinden biri, araştırma modelinde bilgi paylaşımının işbirliği üzerindeki etkisinin tek yönlü olarak sorgulanması olabilir. Araştırma kapsamında sadece, müşteri firmaların lojistik hizmet sağlayıcıları ile bilgi paylaşımının aralarındaki işbirliğini etkilemesi sorgulanmış olduğundan bilgi paylaşımına bu şekilde tek yönlü bir bakış açısı getirilmesi bilgi paylaşımının işbirliği üzerinde anlamlı bir etki yaratmamasına neden olmuş olabilir.

İlişkinin desteklenmemesine ilişkin bir diğer neden ise katılımcıların 3PL firmaları ile çok fazla bilgi paylaşmamaları olabilir. Prensip gereği veya başka bir nedenden dolayı lojistik firmalarına yüksek oranda bilgi iletiminin olmaması ve dolayısıyla iletişimin kurulamaması, bilgi paylaşımının işbirliğini etkileme durumunu ortadan kaldırmış olabilir.

Sonuç olarak, işletmeler çalıştıkları 3PL firması ile gerçekleştirdikleri bilgi paylaşımını artırsalar bile bu paylaşım aralarındaki işbirliği düzeyini etkilemeyecektir.

Saha çalışması kapsamında test edilen bir diğer ilişki ise güvenin bağlılık üzerindeki etkisidir. Yazında birçok araştırmacı ilişkinin devamına olan bağlılığın güvene bağlı olduğunu belirtmiştir. İşbirliği ilişkisi içinde olunan tarafa duyulan güven fazla ise bu işbirliğinin uzun süreli olması için sahip olunan istek ve ilişkinin devamlılığı için kısa dönemli maliyetlere katlanma isteği de fazladır. Yapılan saha çalışmasında lojistik faaliyetlerini dış kaynak yoluyla gerçekleştiren firmalar için de bu bağlantının geçerliliği ispatlanmıştır.

Güven ve bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin kurulması ile güven değişkeninin işbirliğini doğrudan; bağlılık aracılığıyla da dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşmak mümkündür.

İlişkisel pazarlama alanında sahip olduğu öneme bağlı olarak güven, araştırma modelinde hem etkileyen hem de etkilenen unsur olarak irdelenmiştir. Bağımlı değişken olarak düşünüldüğünde güven ile ilişkisi kurulan değişkenlerden ilki ün değişkenidir. Kurumsal ün olarak da yorumlanabilecek değişken, firmaların pazarda hangi özellikleriyle nasıl algılandığı ile ilgilidir. Saha çalışması sonucunda lojistik firmasının sahip olduğu ünün bu firmaya duyulan güveni etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yazında yer alan birçok geçmiş tarihli araştırmada, alıcı-satıcı ilişkilerinde satıcı tarafın sahip olduğu ünün alıcının satıcı üzerindeki algısını şekillendirebileceği belirtilerek ünün güven unsurunu pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ancak bu çalışma kapsamında ünün güven yaratma üzerinde herhangi bir katkısının olmadığı bulunmuştur.

Katılımcıların ilişki kurdukları lojistik firmasını ün faktörü altındaki ifadelerle bağdaştıramaması bu ilişkinin desteklenmemesine neden olmuş olabilir. Ayrıca, sahip olduğu potansiyele rağmen Türkiye'deki lojistik sektörünün diğer sektörler kadar ön planda olmaması, sektör oyuncularının genelde orta/küçük çaplı firmalar olması ve bilinirliklerinin düşük olması, sektör dinamiklerine ve hızına ayak uydurmak için kalite yönetiminden veya müşterilerle iletişimden ödün verebilmesi vb. faktörler katılımcıların ünü olumsuz şekilde değerlendirmesini sağlamış olabilir.

Lojistik hizmet sağlayıcı firmalara duyulan güveni etkilediği önerilen bir diğer değişken ise ilişkinin süresi olmuştur. Ancak saha çalışması sonucunda yapılan analize bağlı olarak, bu firmalar ile kurulan ilişkinin süresinin bu firmalara karşı

duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, 3PL firması ile kurulan ilişki süresinin fazla oluşu bu firmalara duyulan güveni etkilemediğinden, hizmet alan firmaların 3PL firmalarına güven duyabilmesi için aralarındaki iş ilişkisinde uzun seneler geçmesine gerek yoktur.

Akademik yazının genelinde elde edilen bilgilerin tam tersi yönünde bir bulguya ulaşılmış olan ilişki süresi ile güven arasındaki bu ilişki daha önce de Tian ve diğ. (2008) tarafından benzer şekilde bulunmuştur. Araştırmalarında lojistik dış kaynak kullanımı faaliyetlerinden doğan ilişkilere odaklanan ve ilgili ampirik çalışmayı Çin’de gerçekleştiren bu araştırmacılar, lojistik hizmet alan firmalar ile 3PL sağlayıcıları arasındaki ilişki süresinin hizmet alan firmaların 3PL sağlayıcılara karşı olan duyduğu güven üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu önermesine rağmen, yapılan analizler sonucunda ilişki süresi ile güven arasında bir ilişki kurulamadığı bulgusu elde edilmiştir. Dolayısıyla, Türkiye uygulaması için ulaşılan benzer bulguyu da göz önünde bulundurarak, bu ilişki hipotezinin araştırmanın gerçekleştirildiği örnekleme ve ülkeye göre değişiklik gösterebileceğini söylemek mümkündür.

Ün ve ilişki süresinden farklı olarak lojistik hizmet sağlayan işletmelerin sahip olduğu sektör deneyimi bu firmalara duyulan güveni olumlu yönde etkilemektedir. Sahip olduğu sektör deneyimine ve bilgisine güvenerek müşteri ihtiyaçlarına yönelik çözümler üretmesi, daha önce benzer faaliyetlerde çalışma tecrübesi, lojistik sektörüne katkıları vb. unsurlar hakkında lojistik faaliyetlerini devredecek firmaların lojistik hizmet sağlayıcıları için olumlu algıya sahip olmaları hizmet sağlayıcı firmalara karşı daha fazla güven duymalarını sağlayacaktır.

Araştırma modeli kapsamında güveni etkilediği önerilen bir başka değişken ise bilgi paylaşımıdır. Bilgi paylaşımı, 3PL firmaları ile lojistik hizmet alan firmalar arasındaki ilişkiler de dahil tüm alıcı-satıcı ilişkilerinde güveni belirleyici en önemli unsurlardan biri olarak yorumlanmaktadır. Lojistik hizmet alan firmaların anlamlı ve zamanlı bilgiyi 3PL firmaları ile paylaşmasının bu firmalara duyulan güveni pozitif etkileyeceği sonucuna ulaşılan mevcut çalışma ile benzer yöndeki akademik yazın arasında paralel bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak, 3PL firmaları ile bilgi paylaşımı arttıkça lojistik hizmet alan firmaların 3PL firmalara duyduğu güven de artmaktadır.

Bilgi paylaşımının lojistik hizmet sağlayıcı firmalara duyulan güven üzerindeki pozitif etkisinin yanı sıra bu ilişkinin tam ters ifadesi de modelde ölçülmüştür; Güvenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki çift yönlü ve pozitif olarak desteklenmiştir.

İşletmeler ilişki kurdukları firmalara güvenmediği takdirde bilgi paylaşımında bulunmamaktadır. Özellikle lojistik faaliyetlerini devreden firmalar bu faaliyetleri gerçekleştirecek lojistik firmalarına bazı bilgileri vermektedir. İş ortağı eğer güvenilir değilse süreçlerle ilgili gizli bilgiler 3PL firmalarla paylaşılmamaktadır. Dolayısıyla çıkan bulgulara göre, lojistik hizmet satın alan işletmeler güvendikleri lojistik firmaları ile bilgi paylaşımını gerçekleştirmektedir.

Lojistik firmaları ile lojistik hizmet alan firmalar arasındaki işbirliği ilişkisinin modellendiği bu çalışma, söz konusu işbirliğinin hizmet alan firmaların pazara cevap verebilirliğini etkileyip etkilemediğini de sorgulamaktadır. Pazara cevap verebilirlik, işletmelerin pazarlama performanslarının göstergelerinden biri olduğu için modelde incelenen bağımlı değişken durumundadır.

Yapılan analizler sonucunda, lojistik firmaları ile hizmet alan firmalar arasındaki işbirliğinin artmasının, hizmet alan firmanın pazara cevap verebilirliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, tedarik zincirlerinde alıcı-satıcı ilişkilerine odaklanmış birçok araştırmada elde edilen bulgularla paralel yöndedir.

3PL firmalarıyla kurulan işbirliği sayesinde faaliyetlerini devreden firmaların bu faaliyetleri profesyonel firmalar tarafından yönetilmekte ve yürütülmektedir. Kurulan bu işbirliği sayesinde siparişlerin hızlı ve doğru bir şekilde teslimi gerçekleştirilmekte, ürün ve hizmet bulunurluğu 3PL firmalarının yaygın ağı, sahip olduğu kaynaklar ve taşıyon ağı dolayısıyla artmakta ve pazarda oluşabilecek talep değişikliklerine karşı esneklik kazanılmış olmaktadır. Bu sebeple, söz konusu firmalar arasında kurulan işbirliği hizmet alan firmaların pazara cevap verebilirliklerini pozitif etkilemektedir.

Sonuç olarak, lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanarak uzman lojistik firmalarına devreden firmalar ile bu tür lojistik firmaları arasındaki işbirliğinin irdelendiği bu araştırma ilişkiyel pazarlama ve lojistik kavramlarını bir araya getirerek yazında eksik görülen bu alana bir katma değer sunabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Özellikle Türkiye’deki özel sektör çapında gerçekleştirilen anket metodolojisiyle elde edilen verilerin yorumlanmasına ve çeşitli bulgulara ulaşılmasına bağlı olarak konu çerçevesinde önerilen araştırma modeli sayısal olarak ölçülerek hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği araştırılmıştır. Sonuç olarak, irdelenen araştırma modelindeki 10 hipotezin 7’si Türkiye uygulamasına bağlı olarak desteklenerek ilgili ilişkilerin doğruluğu kanıtlanmıştır.

6.3 Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu araştırma temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ilişkisel pazarlama, tedarik zinciri ve lojistik alanları ile ilgili gerek birbirinden bağımsız olarak gerekse bütünleşik olarak kuramsal bilgiler sunan çalışmanın ikinci bölümde ise saha çalışması yer almaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen lojistik hizmet sağlayan firmalar ile bu firmalara lojistik faaliyetlerini devreden firmalar arasındaki işbirliğini irdeleyen araştırma modelinin, bu modelin anket metodolojisi kullanılarak test edilme sürecinin, sonuçta elde edilen bulguların ve ilk bölümlerde yer alan kuramsal bilgilerin akademik yazın çerçevesinde gelecek dönemlerde yapılacak alıcı-satıcı ilişkileri ile ilgili çalışmalar için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma gelecek dönemde yapılabilecek çalışmalarda referans olarak kullanılabilir olmasına rağmen, çalışma kapsamında bazı değişikliklerin yapılması ile daha gerçekçi ve daha kullanılabilir bir hal alabilir. Örneğin, ilişkisel pazarlama değişkenleri arasındaki ilişkileri 3PL firmaları ile lojistik hizmet alan müşteri firmalar temelinde irdeleyen araştırma modelinin çift taraflı olarak test edilmesi modeldeki ilişkilerin daha anlamlı bir şekilde yorumlanmasına yardımcı olacaktır. Mevcut durumda örneklem sadece lojistik hizmet alan firmalardaki konu ile ilgili firma personeliyken önerilen durumda ise aynı model ve değişkenler arasındaki ilişkiler hem hizmet alan hem de hizmet veren partideki ilgili personel tarafından yorumlanacaktır. Böylece modelin çift yönlü ilişkileri içermesi ile geçerliliğinin ve anlamlılığının artırılması sağlanabilecektir.

Saha çalışması sırasında anketler elektronik posta aracılığıyla örnekleme iletilmiştir. Ancak, veri toplama sürecinin daha hızlı yapılabilmesi ve geri dönüş oranının daha yüksek olabilmesi için önceden belirlenen katılımcılar ile yüz yüze görüşmeler sağlanması ve anketlerin bu görüşmeler sırasında doldurulmasının talep edilmesi

Çalışmanın verimini artırabilecek bir unsurdur. Bu ve benzeri çalışmalarda en çok vaktin kaybedildiği veri toplama süreci bu sayede hızlı, güvenilir ve kontrol edilebilir bir şekilde yürütülebilecektir.

Modelin analizi ile birlikte önerilmiş olan 10 hipotezden 3' doğrulanamamıştır. Gelecek dönem çalışmalarının daha sağlıklı verilere ulaşabilmesi ve iş hayatı için faydalı olabilecek analiz bulgularında eksik nokta kalmaması için desteklenmeyen hipotezlerin desteklenmeme nedenleri araştırılabilir veya bu hipotezlerle ilgili yeni çalışmalar üretilerek daha detaylı bir şekilde bu değişkenlerin irdelenmesi sağlanabilir.

Yazın taraması ve lojistik sektöründeki uzmanlarla yapılan görüşmelere bağlı olarak oluşturulan modeldeki ilişkisel pazarlama unsurları (model değişkenleri) gelecek dönemlerde yapılacak aynı veya benzer konulu çalışmalar için değiştirilerek yeni değişkenlerin modele eklenmesi sağlanabilir. Örneğin Uzakdoğu ve Ortadoğu gibi belirli kültürel ortamlarda kişisel ilişkilerin ve çıkarların firmalar arasındaki işbirliği ilişkisini etkilediği öngörüsünden hareketle benzeri değişkenlerin modele eklenerek modelin yeniden tasarlanması konu bütünlüğü açısından yararlı olabilecektir. Bu şekilde oluşturulacak yeni modeller ile araştırma konusuna değişik bakış açıları kazandırılacak; lojistik firmaları ile lojistik hizmet alan firmalar arasındaki işbirliği ilişkisi konusunun bütünselliği sağlanabilecektir.

Son olarak, ilişkisel pazarlamanın boyutlarından biri olan ortak ilişkileri yönetiminin odak noktası konumundaki firmalar arası işbirliği ilişkisi kavramının lojistik alanı için uyarlanmış hali olan bu çalışma referans alınarak, tedarik zincirindeki başka alıcı-satıcı ilişkileri için de benzer bir çalışma yapılabilir. Yapılacak çalışmanın bulguları irdelenerek bu çalışmanın sonucundan elde edilmiş olan bulgularla kıyaslanabilir. Ayrıca bu model farklı sektörlere için de test edilebilir. Böylece ele alınan konulara veya sektörlere ilişkin fark gösteren noktalar tespit edilerek gelecek dönemlerde akademik araştırmalarda kullanılması veya iş dünyasındaki firmalar tarafından faydalanılması sağlanabilir.

6.4 Firmalar İçin neriler

Bu çalışmanın akademik yazın kadar profesyonel iş hayatında varlıklarını sürdüren işletmeler için de katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Uzman lojistik firmaları ile

lojistik hizmet alan firmalar arasındaki işbirliklerini, bu işbirliklerinin nelerden etkilendiğini ve hangi unsuru ne şekilde etkilediğini, oluşturulan araştırma modeli ve modelin analizi sonucunda elde edilen bulgular aracılığıyla inceleyen bu çalışma sayesinde firmalar arasında oluşturulan işbirliği yapıları daha iyi ve bilinçli bir şekilde analiz edilebilecek olup firmalar bu yapıları ilişkisel pazarlama çatısı altında güçlendirmeye ve daha uzun süreli hale getirmeye çalışabilecektir.

Lojistik alandaki alıcı-satıcı işbirliği ilişkilerinin taşıdığı önemin iş dünyasında artarak devam edeceği öngörülmektedir. Firmaların lojistik faaliyetlerinde uzman lojistik firmalarından yararlanma oranının artması ve söz konusu işbirliği yapılarının kapsamının genişlemesi bu öneme yönelik temel göstergeler olarak kabul edilmektedir. Özellikle sektördeki işbirliği yapıları 4. parti lojistik (4PL) firmalarına yönelik olarak gelişmektedir. 3. parti lojistik firmalarına göre güçlü işbirliği yapılarının daha fazla önem kazandığı faaliyetler sunan 4PL firmaları ile bu firmalardan hizmet alan firmalar arasındaki işbirliği kritik önem taşımaktadır. Gerek 3PL gerekse 4PL firmaları ile ilişkiler kapsamında işletmeler işbirliği dinamiklerini bilmeli ve bunlara yönelik olarak ilişkilerini şekillendirmelidir. Dolayısıyla mevcut çalışmanın, bu dinamikleri açıklama ve işletmelere sağlayacağı faydaları belirtme açısından işletmelerin yararlanabileceği bir çalışma olarak düşünülmesi mümkündür.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular firmalar açısından irdelendiğinde firmalar için bazı öneriler getirilebilir. Yapılan analiz sonucunda lojistik firmalarının sahip olduğu kurumsal ünün bu firmalara duyulan güven üzerinde anlamlı etkisinin olmadığına ulaşılmıştır. Sektörde irili ufaklı birçok lojistik firmasının bulunması ve bu firmaların sektör genelinde düzensiz bir dağılıma sahip olması hizmet alan firmalardaki anket katılımcılarının ün yargısını etkileyerek güven üzerinde bir katkı yaratmadığı sonucuna ulaştırmış olabilir. Bu nedenle lojistik firmaları reklam faaliyetlerine odaklanmamalı ve bu maliyetleri minimize etmelidir.

Elde edilen sonuçlara dayanarak getirilebilecek bir başka öneri ise lojistik firmalarının sahip olduğu sektör deneyimi ile bu firmalara duyulan güven arasındaki pozitif ilişkiye yöneliktir. Lojistik firmalarının sahip olduğu sektör deneyimi arttıkça bu firmalara karşı duyulan güven de artmaktadır. Dolayısıyla lojistik firmalarının sektörel bazda uzmanlaşmaları ve bu kapsamda yapısal değişikliğe gitmeleri bu firmalara bakış açısını olumlu etkileyecek; hizmet alan firmaların duyduğu güveni artıracaktır.

Son olarak, araştırmanın odak noktası olan lojistik hizmet alan ile hizmet sunan lojistik firmaları arasındaki işbirliğinin hizmet alan firmaların pazara cevap verebilirliğini pozitif etkilemesi nedeniyle firmaların bu işbirliklerini ciddiye almaları gerekmektedir. Yukarıda ifade edildiği gibi, söz konusu işbirliklerinin gelecek dönemde daha önem kazanacağı öngörüldüğünden hizmet alan firmaların bu işbirliklerine sahip çıkması ve stratejik açıdan yaklaşması büyük önem taşımaktadır.

Kurulan işbirliği yapılarının lojistik hizmet alan firmaların pazarlama performansını pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna varılan bu tez çalışması sayesinde işletmeler, lojistik firmaları ile oluşturdukları işbirliği sayesinde pazara hızlı ve çevik bir şekilde cevap verebileceklerini anlayabilirler. Bu işbirlikleri, işletmelerin pazarda rekabet avantajı elde etmek için odaklanması gereken stratejik bir konu olarak düşünülmelidir.

KAYNAKLAR

- Akça, U.** (2002). CRM bileşenleri. *Bilgi Yönetimi*, Kasım 7, 2008’de, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=115’den alınmıştır
- Akça, U.** (2002). CRM nedir?-tanımlar. *Bilgi Yönetimi*, Kasım 7, 2008’de, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=117’den alınmıştır
- Aktan, C.C., ve Çoban, H.**, 2008: Bir Sosyal Sermaye Olarak Güven. *Pi*. Ocak-Şubat-Mart, s. 20-27.
- Aktaş, E., and Ulengin, F.**, 2005: Outsourcing Logistics Activities in Turkey. *The Journal of Enterprise Information Management*. Vol. **18**, no. 3, pp. 316-329.
- Altaygil, İ.**, 2001. Tedarik zinciri yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Anderson, E., and Weitz, B.**, 1989: Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*. Vol. **8**, no. 4, pp. 310-323.
- Aycıl, M.** (2008). Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) nedir?. *Akademik Gelişim*, Kasım 9, 2008’de, <http://www.aktifgelisim.com/insan-kaynaklari/musteri-iliskileri-yonetimi-crm-nedir.html>’den alınmıştır
- Aydın, H.**, 2005. Tedarik zinciri yönetiminde performans değerlendirmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Baaken, T.**, 2007. PRM Partner relationship management, *Symposium Customer Relationship Management (CRM) at Universities*, Coventry University, UK, June 26.
- Baghci, P., and Virum, H.**, 1996: European Logistics Alliances: A Management Model. *International Journal of Business Logistics*. Vol. **7**, no. 1, pp. 93-108.
- Baker, D.**, 2002. Marketing channels and supply chain management, *Chapter 12 Sunum Dosyası*, Texas Christian University.
- Baki, B.**, 2004: Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi. Lega, Trabzon.
- Ballou, R.H., Gilbert, S.M., and Mukherjee, A.**, 2000: New Managerial Challenges From Supply Chain Opportunities. *Industrial Marketing Management*. **29**, pp. 7-18.
- Barutçu, S.**, 2004: Uluslararası Pazarlara Açılmada ve Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Stratejik İşbirliğinin Yeri ve Önemi (Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama), 9. Ulusal Pazarlama Kongresi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 06-08 Ekim, s. 1-18.

- Bauknight, D.N., and Miller, J.R.** (2001). Fourth party logistics: The evolution of supply chain outsourcing. Aralık 2, 2008'de, http://www.leanscm.com/courses/46/module2/sscm_01/delete/The%20Evolution%20of%20SCM%20Out.pdf den alınmıştır
- Bennett, R., and Gabriel, H.**, 2001: Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case of Shipping Company/Seaport Relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. **16**, no. 6, pp. 424-438.
- Bhatnagar, R., and Viswanathan, S.**, 2000: Re-engineering Global Supply Chains: Alliances Between Manufacturing Firms and Global Logistics Services Providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. **30**, no. 1, pp. 13-34.
- Bigne, E., and Blesa, A.**, 2003: Market Orientation, Trust and Satisfaction in Dyadic Relationships: A Manufacturer-Retailer Analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. **31**, no. 11, pp. 574-590.
- Bowersox, D.J., and Closs, D.J.**, 1996: Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. McGraw-Hill Companies, New York.
- Bozgeyik, A.** (2002). CRM niçin önemli?. *Bilgi Yönetimi*, Kasım 10, 2008'de, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=462'den alınmıştır
- Bozgeyik, A.** (2002). CRM niçin önemli ve CRM nasıl rekabet avantajı sağlar?. *Bilgi Yönetimi*, Kasım 10, 2008'de, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=587'den alınmıştır
- Carr, A.S., and Pearson, J.N.**, 1999: Strategically Managed Buyer-Seller Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*. Vol. **17**, pp. 497-519.
- Chen, I.J., and Popovich, K.**, 2003: Understanding Customer Relationship Management: People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*. Vol. **9**, no. 5, pp. 672-688.
- Christopher, M.**, 2000: The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. **29**, pp. 37-44.
- Corsten, D., and Felde, J.**, 2004: Exploring the Performance Effects of Key Supplier Collaboration: An Empirical Investigation into Swiss Buyer-Supplier Relationships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol. **35**, no. 6, pp. 445-461.
- Coulter, K.S., and Coulter, R.A.**, 2002: Determinants of Trust in a Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship. *Journal of Services Marketing*. Vol. **16**, no. 1, pp. 35-50.
- Delihoca, E.** (2007). Modern pazarlama ve pazar yönlülük. *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, Kasım 9, 2008'de, <http://www2.aku.edu.tr/~erkanakar/>'dan alınmıştır
- Doney, P.M., Barry, J.M., and Abratt, R.**, 2007: Trust Determinants and Outcomes in Global B2B Services. *European Journal of Marketing*. Vol. **41**, no. 9/10, pp. 1096-1116.

- Ecevit, Z.**, 2002. Tedarik zinciri yönetiminin işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi, *Doktora Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Egan, J.**, 2004: Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing (2nd ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Ellinger, A.E.**, 2000: Improving Marketing/Logistics Cross-functional Collaboration in the Supply Chain. *Industrial Marketing Management*. **29**, pp. 85-96.
- Emberson, C., and Storey, J.**, 2006: Buyer-Seller Collaborative Relationships: Beyond the Normative Accounts. *Journal of Purchasing & Supply Management*. **12**, pp. 236-245.
- Ergunda, H.İ.** (2002). Müşteri ilişkileri yönetimi. *Danışmend*, Kasım 8, 2008'de, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_musteri_iliskileri_yonetimi.htm'den alınmıştır
- Ersoy, N.F. ve Karalar, R.** (2002). Yeni ekonomide pazarlamanın değişen yönü. *Bilgi Yönetimi*, Kasım 9, 2008'de, http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=231'den alınmıştır
- Gentry, J.J.**, 1996: Carrier Involvement in Buyer-Supplier Strategic Partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. **26**, no. 3, pp. 14-25.
- Gimenez, C., and Ventura, E.**, 2005: Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration: Their Impact on Performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. **25**, no. 1, pp. 20-38.
- Gökalp, Z.** (2002). CRM nedir?. *Bilgi Yönetimi*, Kasım 10, 2008'de, http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=144'den alınmıştır
- Green Jr, K.W., McGaughey, R., and Casey, K.M.**, 2006: Does Supply Chain Management Strategy Mediate the Association Between Market Orientation and Organizational Performance?. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. **11**, no. 5, pp. 407-414.
- Grönroos, C.**, 1996: Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. *Management Decisions*. Vol. **34**, no. 3, pp. 5-14.
- Grönroos, C.**, 1999: Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*. **46**, pp. 327-335.
- Gruen, T.W.**, 1997: Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness. *Business Horizons*. November-December, pp. 32-38.
- Gummesson, E.**, 1994: Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. **5**, no. 5, pp. 5-20.
- Gunasekaran, A., Lai, K., and Cheng, T.C.E.**, 2008: Responsive Supply Chain: A Competitive Strategy in a Networked Economy. *Omega*. **36**, pp. 549-564.

- Gül, A., Akbay, A.Ö., Dölekoğlu, C.Ö, Özel, R. ve Akbay, C.,** 2003. Adana ili kentsel alanda ailelerin ev dışı gıda tüketimlerinin belirlenmesi, *Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü Yayınları*, **95**, s. 1-53.
- Gülmez, M., ve Kitapçı, O.,** 2003: İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt **4**, no. 2, s. 81-89.
- Güzel, M.,** 2001. Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) ve Türkiye değerlendirmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hadaya, P., and Cassivi, L.,** 2007: The role of joint collaboration planning actions in a demand-driven supply chain. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. **107**, no. 7, pp. 954-978.
- Handfield, R.B., and Bechtel, C.,** 2002: The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness. *Industrial Marketing Management*. **31**, pp. 367-382.
- Harker, M.J.,** 1999: Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. **17**, no.1, pp. 13-20.
- Heikkila, J.,** 2002: From Supply to Demand Chain Management: Efficiency and Customer Satisfaction. *Journal of Operations Management*. **20**, pp. 747-767.
- Ilkaev, D.** (2007). Partner relationship management. *SearchCRM*, Kasım 10, 2008'de, http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11_gci214321,00.html'den alınmıştır
- İboş, F.,** 2000. Arz zinciri yönetimi ve lojistik, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Jap, S.D.,** 2001: Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer–Supplier Relationships. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. **18**, no. 2, pp. 19-35.
- Jeong, J.S., and Hong, P.,** 2007: Customer Orientation and Performance Outcomes in Supply Chain Management. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. **20**, no. 5, pp. 578-594.
- Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I., and Kerwood, H.,** 2004: Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*. Vol. **22**, pp. 23-38.
- Jones, E., Sundaram, S., ve Chin, W.,** 2002: Factors Leading to Sales Force Automation Use: A Longitudinal Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. **22**, no. 3, pp. 145-156.
- Jüttner, U., Christopher, M., and Baker, S.,** 2007: Demand Chain Management- Integrating Marketing and Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*. **36**, pp. 377-392.
- Kandampully, J., and Duddy, R.,** 1999: Relationship Marketing: A Concept Beyond the Primary Relationship. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. **17**, no.7, pp. 315-323.

- Kannan, V.R., and Tan, K.C.,** 2006: Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. **36**, no. 10, pp. 755-775.
- Karaarslan, N.,** 2005. Tedarik zinciri yönetimi ve e-ticaret, *Sunum Dosyası*, Maltepe Üniversitesi.
- Karagöz, Y.Ö., Balta, M. ve Akkoç, H.** (2007). İlişkisel pazarlama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, Kasım 9, 2008'de, <http://www2.aku.edu.tr/~erkanakar/>'dan alınmıştır
- Kırca, Y.,** 2005. Üçüncü parti lojistik firmalarının arz zinciri içindeki yeri ve pazarlama yaklaşımları, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Knemeyer, A.M., and Murphy, P.R.,** 2005: Is the Glass Half Full or Half Empty?: An Examination of User and Provider Perspectives Towards Third-Party Logistics Relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. **35**, no. 10, pp. 708-727.
- Koç, N.,** 2004: A CRM approach to buyer-seller relationships in white goods sector: A case analysis, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kotler, P.,** 2003: Marketing Management (11th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., and Armstrong, G.,** 2009: Principles of Marketing (13th ed.). Prentice Hall.
- Krause, D.R., Handfield, R.B., and Scannell, T.V.,** 1998: An Empirical Investigation of Supplier Development: Reactive and Strategic Processes. *Journal of Operations Management*. **17**, pp. 39-58.
- Kwon, I.G., and Suh, T.,** 2005: Trust, Commitment and Relationships in Supply Chain Management: A Path Analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. **10**, no. 1, pp. 26-33.
- Lages, L.F., Lancastre, A., and Lages, C.,** 2008: The B2B-RELPERF Scale and Scorecard: Bringing Relationship Marketing Theory into Business-to-Business Practice. *Industrial Marketing Management*. **37**, pp. 686-697.
- Lambert, D.M.** (2004). The eight essential supply chain management processes. *Supply Chain Management Review*, Ekim 20, 2008'de, <http://www.scmr.com/article/CA630007.html>'den alınmıştır
- Lambert, D.M., and Cooper, M.C.,** 2000: Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*. **29**, pp. 65-83.
- Lambert, D.M., Cooper, M.C., and Pagh, J.D.,** 1998: Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *International Journal of Logistics Management*. Vol. **9**, no. 2, pp. 1-19.
- Lambert, D.M., Garcia-Dastague, S.J., and Croxton, K.L.,** 2005: An Evaluation of Process-oriented Supply Chain Management Frameworks. *Journal of Business Logistics*. Vol. **26**, no. 1, pp. 25-51.

- Leenders, M.R., Fearon, H.E., Flynn, A.E., and Johnson, P.F.,** 2002: Purchasing and Supply Management (12th ed.). McGraw-Hill.
- Lejeune, M.A., and Yakova, N.,** 2005: On Characterizing the 4 C's in Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*. **23**, pp. 81-100.
- Lewin, J.E., and Johnston, W.J.,** 1997: Relationship Marketing Theory in Practice: A Case Study. *Journal of Business Research*. **39**, pp. 23-31.
- Martin, J.H., and Grbac, B.,** 2003: Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation. *Industrial Marketing Management*. Vol. **32**, pp. 25-38.
- Mentzer, J.T., Min, S., and Zacharia, Z.G.,** 2000: The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*. Vol. **76**, no. 4, pp. 549-568.
- Min, S., and Mentzer, J.T.,** 2000: The Role of Marketing in Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. **30**, no. 9, pp. 765-787.
- Moorman, C., Desphande, R., and Zaltman, G.,** 1993: Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. **57**, no. 1, pp. 81-101.
- Murphy, P.R., and Poist, R.F.,** 1996: Comparative Views of Logistics and Marketing Practitioners Regarding Interfunctional Co-ordination. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. **26**, no. 8, pp. 15-28.
- Myhr, N., and Spekman, R.E.,** 2005: Collaborative Supply-chain Partnerships Built upon Trust and Electronically Mediated Exchange. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. **20**, no. 4/5, pp. 179-186.
- Narasimhan, R., and Kim, S.W.,** 2002: Effect of Supply Chain Integration on the Relationship Between Diversification and Performance: Evidence from Japanese and Korean Firms. *Journal of Operations Management*. Vol. **20**, no. 3, pp. 303-323.
- Nayır, D.Z.,** 2002. Strategic alliances as examples for relationship management in B2B environments, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Nielson, C.C.,** 1998: An Empirical Examination of the Role of "Closeness" in Industrial Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*. Vol. **32**, no. 5/6, pp. 441-463.
- Nix, N.W.,** 2001. The consequences of supply chain management: Creating value, satisfaction and differential advantage, *Supply Chain Management*, pp. 61-76, Eds. Mentzer, J.T., Sage Publications, University of Tennessee, Knoxville.
- Özdemirel, B.,** 2004. Lojistik hizmetlerinin dışarıdan sağlanması ve 4PL kavramı, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Panayides, P.M., and So, M.,** 2005: Logistics Service Provider – Client Relationships. *Transportation Research Part E*. **41**, pp. 179-200.

- Park, C., and Kim, Y.,** 2003: A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy. *Business Process Management Journal*. Vol. **9**, no. 5, pp. 652-671.
- Pelton, L.E., Strutton, D., and Lumpkin, J.R.,** 2002: Marketing Channels: A Relationship Management Approach (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Qureshi, M.N., Kumar, D., and Kumar, P.,** 2008: An Integrated Model to Identify and Classify the Key Criteria and Their Role in the Assessment of 3PL Services Providers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. **20**, no. 2, pp. 227-249.
- Razzaque, M.A., and Sheng, C.C.,** 1998: Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. **28**, no. 2, pp. 89-107.
- Reutterer, T., and Kotzab, H.,** 2000: The Use of Conjoint-analysis for Measuring Preferences in Supply Chain Design. *Industrial Marketing Management*. **29**, pp. 27-35.
- Richard, K.A., and Jones, E.,** 2006: Customer Relationship Management: Finding Value Drivers. *Industrial Marketing Management*. **37**, pp. 120-130.
- Ryals, L., and Knox, S.,** 2001: Cross-functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*. Vol. **19**, no. 5, pp. 534-542.
- Sandberg, E.,** 2007: Logistics Collaboration in Supply Chains: Practice vs. Theory. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. **18**, no. 2, pp. 274-293.
- Sanzo, M.J., Santos, M.L., Alvarez, L.I., and Vazquez, R.,** 2007: The Effect of a Buyer's Market Orientation on Attitudinal Loyalty Toward a Supplier: Is Dependence a Moderator?. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. **12**, no. 4, pp. 267-283.
- Selen, W., and Soliman, F.,** 2002: Operations in Today's Demand Chain Management Framework. *Journal of Operations Management*. **20**, pp. 667-673.
- Selnes, F.,** 1998: Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*. Vol. **32**, no. 3/4, pp. 305-322.
- Sharma, A., Tzokas, N., Saren, M., and Kyziridis, P.,** 1999: Antecedents and Consequences of Relationship Marketing: Insights from Business Service Salespeople. *Industrial Marketing Management*. **28**, pp. 601-611.
- Simatupang, T.M., and Sridharan, R.,** 2002: The Collaborative Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*. Vol. **13**, no. 1, pp. 15-30.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R.P.M., Lee, J.S.Y., and Lau, L.B.Y.,** 2005: Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. *Journal of Business Research*. **58**, pp. 185-194.

- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., and Chow, R.,** 2002: The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service-oriented Economy. *Journal of Services Marketing*. Vol. **16**, no. 7, pp. 656-676.
- Spekman, R.E., Kamauff, J.W., and Myhr, N.,** 1998: An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. **28**, no. 8, pp. 630-650.
- Stanko, M.A., Bonner, J.M., and Calantone, R.J.,** 2007: Building Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Tie Strength Perspective. *Industrial Marketing Management*. **36**, pp. 1094-1103.
- Stefansson, G.,** 2006: Collaborative Logistics Management and the Role of Third-Party Service Providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. **36**, no. 2, pp. 76-92.
- Tanyaş, M.,** 2006. Türkiye lojistik sektörü için strateji ve çözüm önerileri, 6. *AnkaraEM Platformu Sunumu*, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Tersine, R.J.,** 1988: Principles of Inventory and Materials Management (3rd ed). New York: North-Holland.
- Tian, Y., Lai, F., and Daniel, F.,** 2008: An Examination of the Nature of Trust in Logistics Outsourcing Relationships: Empirical Evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. **108**, no. 3, pp. 346-367.
- Url-1** <<http://www.smallbizcrm.com/crm-definitions.html>>, alındığı tarih 12.11.2008.
- Uzkurt, C.** (2002). Alıcı satıcı ilişkilerinde alıcı-satıcı ilişkisinin unsurları. *Bilgi Yönetimi*, Aralık 14, 2008'de, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=450'den alınmıştır.
- Van Rijn, C.F.H.,** 1989. Logistics - where ends have to meet, *Shell Conference on Logistics*, Apeldoorn, the Netherlands, November, 2-3.
- Walter, A., and Ritter, T.,** 2003: The Influence of Adaptations, Trust, and Commitment on Value-creating Functions of Customer Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. **18**, no. 4/5, pp. 353-365.
- Wilson, D.T., and Vlosky, R.P.,** 1998: Interorganizational Information System Technology and Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. **13**, no. 3, pp. 215-234.
- Wu, W., Chiag, C., Wu, Y., and Tu, H.,** 2004: The Influencing Factors of Commitment and Business Integration on Supply Chain Management. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. **104**, no. 4, pp. 322-333.
- Yiğit, F.,** 2002. Tedarik zinciri yönetimi ve ilaç sektörü uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yu, Z., Yan, H., and Cheng, T.C.,** 2001: Benefits of Information Sharing with Supply Chain Partnerships. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. **101**, no. 3, pp. 114-119.

- Zablah, A.R., Bellenger, D.N., and Johnston, W.J.,** 2004: An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*. **33**, pp. 475-489.
- Zengin, H., ve Demirel, Ö.F.,** 2004: Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım, s. 667-673.
- Zineldin, M.,** 2000: Beyond Relationship Marketing: Technologicalship Marketing. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. **18**, no. 1, pp. 9-23.

EKLER

EK A.1 : Anket formu

EK A.2 : 47 değişkene ilişkin faktör analizi

EK A.3 : 46 değişkene ilişkin faktör analizi

EK A.1



İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ Lojistik Hizmet Sağlayıcılarla İlişki Anketi



İşletme Mühendisliği yüksek lisans programı bitirme çalışması kapsamındaki “Lojistik hizmet sağlayıcı firmalar ile kurulan işbirliği ilişkisinin analizi”ne yönelik anketimiz ile ilgilendiğiniz için teşekkür ederiz.

1. Anket kapsamında vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutularak akademik çalışmadan başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.
2. Soruların kesinlikle herhangi bir doğru cevabı yoktur. Ancak cevaplarınızın dürüst ve özenli olması çok önemlidir.
3. Bu anketi tamamlamak için gereken toplam süre yaklaşık 20 dakikadır.
4. Bitirme çalışmasının tamamlanabilmesi için bu anketi doldurmanız büyük değer taşımaktadır. İlgili kutucuklara X koymanız yeterli olacaktır.

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Şebnem Burnaz Kanat Uysal

İTÜ İşletme Fakültesi İTÜ Endüstri Mühendisi

1. Lütfen firmanızın lojistik faaliyetlerinin aşağıdakilerden hangisi tarafından karşılandığını belirtiniz.

☐	Dış kaynak yoluyla üçüncü parti lojistik firmaları tarafından
☐	Hem lojistik firmaları hem de firmamıza ait kendi filomuz tarafından
☐	Firmamıza ait kendi filomuz tarafından (Lütfen anketi burada sonlandırınız)

2. Lütfen lojistik firmalarıyla çalışma şeklinizi belirtiniz.

☐	Uzun dönem sözleşmeli olarak
☐	Hem uzun dönem sözleşmeli hem de spot (tek seferlik operasyon) olarak
☐	Spot olarak (Lütfen anketi burada sonlandırınız)

ÖNEMLİ: Aşağıdaki soruları sadece uzun dönem sözleşmeli olarak çalışmış veya çalışmakta olduğunuz üçüncü parti bir lojistik firmasını ve bu firma ile kurduğunuz işbirliği ilişkisini göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

3. Lütfen firmanızın bu lojistik firması ile bugüne kadarki çalışma süresini belirtiniz.....

4. Aşağıdaki faaliyetlerden hangisi veya hangileri için söz konusu lojistik firmasından hizmet aldınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

☐	Karayolu taşımacılık
☐	Denizyolu taşımacılık
☐	Havayolu taşımacılık
☐	Demiryolu taşımacılık
☐	Kombine taşımacılık
☐	Depolama
☐	Gümrükleme
☐	Katma değerli hizmetler (Elleçleme, Barkodlama vb.)
☐	Liman İşletmeciliği
☐	Diğer (Lütfen aşağıya belirtiniz):

5. Lütfen tabloda yer alan ifadelerle katılma düzeyinizi; 1: Kesinlikle katılmıyorum,.....5: Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde ilgili kutucuğa X koyarak belirtiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
4: Katılıyorum
5: Kesinlikle katılıyorum

Çalıştığımız bu lojistik firması;	1	2	3	4	5
müşterileri ile ilgilenmesiyle ünlüdür.					
benzersiz ürün ve hizmet kalitesine sahiptir.					
iyi bir kalite yönetimine sahiptir.					
yüksek hizmet çeşitliliğine sahiptir.					
yenilikçi çözümler üretmesiyle tanınır.					
güçlü bir marka ismine sahiptir.					
güçlü bir holdinge bağlıdır.					
güçlü referanslara sahiptir.					
ticari basında ve diğer medyada adından sıkça bahsettirir.					
sektörün en bilinen firmalarından birisidir.					
sektörde olumlu bir algıya sahiptir.					
sektörde yüksek deneyime sahiptir.					

6. Lütfen tabloda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi; 1: Kesinlikle katılmıyorum.....5: Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde ilgili kutucuğa X koyarak belirtiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
4: Katılıyorum
5: Kesinlikle katılıyorum

Çalıştığımız bu lojistik firmasının;	1	2	3	4	5
bizim çıkarlarımız doğrultusunda davrandığını düşünüyorum.					
bizden aldığı bilginin gizliliğine saygı gösterdiğine inanıyorum.					
sözlerini tutma konusunda güvenilir olduğunu düşünüyorum.					
samimiyetine inanıyorum.					
kendi faydaları doğrultusunda olsa bile zararımıza olabilecek herhangi bir davranışta bulunmadığına inanıyorum.					
görevlerini gerektiği gibi yerine getirdiğini düşünüyorum.					
herhangi bir sorun oluştuğunda yaptığı açıklamanın her zaman güvenilir olduğuna inanıyorum.					
bize her zaman dürüst olmadığını düşünüyorum.					
3. şahıslara ve kurumlara karşı bizimle hareket ettiğine inanıyorum.					
olabilecek aksamaların süreçlerimize vereceği zararı göz önünde bulundurarak gerekli tedbirleri aldığına inanıyorum.					

7. Lütfen tabloda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi; 1: Kesinlikle katılmıyorum.....5: Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde ilgili kutucuğa X koyarak belirtiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
4: Katılıyorum
5: Kesinlikle katılıyorum

Çalışmamız boyunca bu lojistik firması ile;	1	2	3	4	5
gereken tüm önemli stratejik, teknik ve operasyonel bilgileri istekli olarak paylaşıyoruz.					
özel veya gizli bilgileri istekli olarak paylaşıyoruz.					
iletişimimiz açıktır.					
iletişimimiz düzenlidir.					
bilgi paylaşımımız yeterlidir.					
bilgi paylaşımımız kalitelidir.					
bilgi paylaşımımız doğru zamanlıdır.					
bilgi paylaşımımız değer yaratıcı yöndedir.					

8. Söz konusu bu lojistik firması ile hangi bilgi teknoloji sistemleri aracılığıyla bilgi paylaşımını gerçekleştirmektесiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

☐	Elektronik posta (e-mail)	☐	Diğer (Lütfen aşağıya belirtiniz):
☐	Portal	☐	
☐	Entegre yazılımlar	☐	İletişimde bilgi teknolojisinden faydalanmıyoruz.
☐	SMS	☐	

9. Lütfen aşağıdaki bilgi çeşitlerini, ele aldığınız lojistik firması ile en fazla paylaştığınız bilgi çeşidine "1" verecek şekilde sıralayınız.

- | | |
|---|-------------------|
| a. Pazardaki değişimler | <u>Sıralaması</u> |
| b. Şikayet ve beklentiler | |
| c. Diğer lojistik firmaları hakkındaki bilgiler | |
| d. Uzun vadeli hedefler ve stratejiler | |
| e. Geçmiş döneme ait gerçekleşen veriler | |
| f. Gelecek döneme ait planlama verileri | |
| g. Operasyonel bilgiler (senelik hacim, sıklık, ebat, ürün bilgileri vb.) | |

10. Lütfen tabloda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi; 1: Kesinlikle katılmıyorum,.....5: Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde ilgili kutucuğa X koyarak belirtiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
4: Katılıyorum
5: Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Bu firmayla müşterisi olarak çalışmak isteriz çünkü bu iş ilişkisinden memnunuz.					
Bu firmayla olan ilişkimiz için uzun dönemli yatırımlar yapmaya istekliyiz çünkü onlarla çalışmak büyük bir zevk.					
Hizmet için tekrar bir lojistik firması seçtiğimizde, şüphesiz bu firma tercihlerimizin başında gelir.					
Yapabilsek bile bu firmadan kopmak istemeyiz; çünkü onunla çalışmak hoşumuza gidiyor.					
Bu ilişkiye güçlü bir aitlik duygusu hissediyoruz.					
Bu lojistik firması ile olan ilişkimize çok bağlıyız.					
Bu lojistik firması ile daha uzun süreli çalışmak isteriz.					
Gelecekte bu firmayla yapılan çalışmaların kapsamını artırmayı düşünebiliriz.					
Bu firmayla çalışmaya devam etmeye niyetliyiz çünkü onları ailenin bir parçası olarak görüyoruz.					

11. Lütfen tabloda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi; 1: Kesinlikle katılmıyorum.....5: Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde ilgili kutucuğa X koyarak belirtiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
4: Katılıyorum
5: Kesinlikle katılıyorum

Çalıştığımız bu lojistik firması ile;	1	2	3	4	5
takım ruhu yaratmanın gerekliliğine inanıyoruz.					
yakın işbirliği içinde çalışırız.					
uzun dönemli hedeflerimize birlikte ulaşırız.					
adeta bir ekip gibiyiz.					
ilişkimiz uzun dönemli bir ortaklıktır.					
yaşadığımız bir problem karşısında sorunu bireysellikten ziyade ortak bir şekilde ele alırız.					
ilişkımız kapsamında, bu firma lojistik süreçler için iyileştirme önerilerinde bulunmaktadır.					
operasyonel işbirliğinin yanı sıra planlama sürecinde de işbirliği içindeyiz.					
riski paylaşıyoruz.					
fayda paylaşımı söz konusudur.					
işbirliğimiz kazan-kazan ilişkisine dayanmaktadır.					
anahtar performans göstergeleri açısından uyumluyuz.					
ortak hedefler üzerine bir işbirliğimiz söz konusudur.					
planlanmayan bir sipariş verdiğimizde iş ilişkimiz zedelenmemektedir.					

12. Lütfen işbirliği oluşturmada etkili olabilecek aşağıdaki faktörlerin, çalıştığınız lojistik firması ile işbirliği kurmanızdaki önemini; 1: Hiç önemli değil,.....5: Çok önemli olacak şekilde ilgili kutucuğa X koyarak belirtiniz.

- 1: Hiç önemli değil
- 2: Önemli değil
- 3: Ne önemli / Ne önemli değil
- 4: Önemli
- 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5
Rekabete karşı dayanıklı olmak					
Maliyetleri düşürmek					
Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılamak					
Pazardaki değişmelere daha iyi cevap vererek adapte olmak					

13. Lütfen aşağıdaki ifadelerin çalıştığınız lojistik firması ile işbirliğinizi bozmada ne kadar etkili olabileceğini; 1: Hiç etkili değil,.....5: Çok etkili olacak şekilde ilgili kutucuğa X koyarak belirtiniz.

- 1: Hiç etkili değil
- 2: Etkili değil
- 3: Ne etkili / Ne etkili değil
- 4: Etkili
- 5: Çok etkili

	1	2	3	4	5
Gerçek maliyetin planlanandan fazla olması					
Sözleşme koşullarının yerine getirilmemesi					
Hile / Sahtekarlık					
Bilgi alışverişinin olmaması					
Anlaşmaya bağlı kalmadan iş sürecinin yürütülmesi ve yönetilmesi					

14. Lütfen tabloda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi, 1: Kesinlikle katılmıyorum.....5: Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde ilgili kutucuğa X koyarak belirtiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
4: Katılıyorum
5: Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Bu lojistik firması siparişlerimizi mümkün olduğunca hızlı yerine getirir.					
Bu lojistik firması siparişlerimizi mümkün olduğunca doğru bir şekilde yerine getirir.					
Bu ilişki, rakibimizin lojistik stratejisine kıyasla daha güçlü olmamızı sağlar.					
Bu ilişki lojistik açıdan pazara cevap verebilirliğimizi artırır.					
Bu ilişki ürün/hizmet bulunurluğumuzu geliştirmiştir.					
Bu ilişki coğrafi kapsamımızı genişletmiştir.					
Kurduğumuz bu işbirliği süresince lojistik faaliyetlerimiz ile ilgili şikayetler azalmıştır.					
Bu işbirliği sayesinde, pazarda oluşan talep değişikliği durumunda pazara esnek bir şekilde cevap verebilir durumda oluyoruz.					
Aldığımız lojistik hizmetin kalitesi müşterilerimize cevap verebilirliğimizi etkiler.					
Bu lojistik firmasının performansının bizim pazar performansımızı doğrudan etkilediğine inanıyorum.					

15. Lütfen değerlendirmekte olduğunuz söz konusu lojistik firmasının performansı için en uygun seçeneği farklı bir renge boyayarak işaretleyiniz.

____ Çok kötü 1 2 3 4 5 Çok iyi ____

16. Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör aşağıdakilerden hangisidir?

	Demir Çelik
	Otomotiv
	Tekstil, Konfeksiyon, Deri
	Kimya ve Boya
	Elektrik
	Makine
	Çimento-İnşaat
	Madencilik
	Perakende
	Diğer (Lütfen aşağıya belirtiniz):

	Gıda-İçecek
	Enerji ve Akaryakıt
	Telekomünikasyon
	Beyaz Eşya ve Elektronik
	İlaç
	Cam & Seramik
	Lastik & Plastik
	Tütün ve Tütün Mamulleri
	Kağıt ve Ambalaj

17. Lojistik maliyetleriniz toplam maliyetlerinizin tahmini olarak yüzde kaçını oluşturmaktadır?

	%4'ten az
	%4 - %7,99
	%8 - %11,99

	%12 - %15,99
	%16'dan fazla

18. Firmanızın toplam çalışan sayısı hangi aralıkta yer almaktadır?

	100'den az
	100 - 249
	250 - 499

	500 - 999
	1000'den fazla

19. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?

	0 - 2 yıl
	3 - 5 yıl
	6 - 8 yıl
	9 yıl ve fazlası

20. Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?

	0 - 2 yıl
	3 - 5 yıl
	6 - 8 yıl
	9 yıl ve fazlası

21. Firmadaki unvanınızı belirtebilir misiniz?

	Uzman yardımcısı		Genel Müdür Yardımcısı
	Uzman		Genel Müdür
	Müdür		Diğer (Lütfen aşağıya belirtiniz):
	Direktör		

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

EK A.2

Çizelge A.1 : Değişkenlerin varyansı açıklama yüzdesi.

	Initial	Extraction
iyi bir kalite yönetimine sahiptir	1,000	,518
yuksek hizmet cesitliligine sahiptir	1,000	,541
guclu bir marka ismine sahiptir	1,000	,788
guclu bir holdinge baglidir	1,000	,650
guclu referanslara sahiptir	1,000	,557
ticari basin ve medyada adindan sikca bahsettirir.	1,000	,786
sektorun en bilinen firmalarindan birisidir	1,000	,852
sektörde olumlu algiya sahiptir	1,000	,698
bizden aldigi bilginin gizliligine saygi gosterdigine inanıyorum	1,000	,594
sozlerini tutma konusunda guvenilir oldugunu dusunuyorum	1,000	,728
samimiyetine inanıyorum	1,000	,646
kendi faydalari dogrultusunda olsa bile zararimiza olabilecek herhangi bir davranista bulunmadigina inanıyorum	1,000	,592
gorevlerini gerektigi gibi yerine getirdigini dusunuyorum	1,000	,790
herhangi bir sorun olustugunda yaptigi aciklamanin her zaman guvenilir olduguna inanıyorum	1,000	,572
olabilecek aksamaların sureclerimize verecegi zarari goz onunde bulundurarak gerekli tedbirleri aldigina inanıyorum	1,000	,647
iletisimimiz açıktır	1,000	,681
iletisimimiz duzenlidir	1,000	,725
bilgi paylasimimiz yeterlidir	1,000	,795
bilgi paylasimimiz kalitelidir	1,000	,786
bilgi paylasimimiz dogru zamanlidir	1,000	,793
bilgi paylasimimiz deger yaratıcı yondedir	1,000	,580
Bu firmayla olan iliskimiz icin uzun donemli yatirimlar yapmaya istekliyiz cunku onlarla calismak buyuk bir zevk.	1,000	,687
Hizmet icin tekrar bir lojistik firmasi sectigimizde, suphesiz bu firma tercihlerimizin basinda gelir.	1,000	,728
Yapabilsek bile bu firmadan kopmak istemeyiz; cunku onunla calismak hosumuza gidiyor.	1,000	,714
Bu iliskiye guclu bir aitlik duygusu hissediyoruz.	1,000	,701
Bu lojistik firmasi ile olan iliskimize cok bagliyiz.	1,000	,744
Bu lojistik firmasi ile daha uzun sureli calismak isteriz.	1,000	,757
Gelecekte bu firmayla yapilan calismaların kapsamini artirmayi dusunebiliriz.	1,000	,677
Bu firmayla calismaya devam etmeye niyetliyiz cunku onlari ailenin bir parcasi olarak goruyoruz.	1,000	,647
takim ruhu yaratmanın gerekliligine inanıyoruz	1,000	,634
yakin isbirligi icinde calisiriz	1,000	,709
uzun dönemli hedeflerimize birlikte ulasiriz	1,000	,684
adeta bir ekip gibiyiz	1,000	,700
iliskimiz uzun dönemli bir ortaklıktır	1,000	,654
yasadigimiz bir problem karsisinda sorunu bireysellikten ziyade ortak bir sekilde ele aliriz	1,000	,637

Çizelge A.1 (devam) : Değişkenlerin varyansı açıklama yüzdesi.

	Initial	Extraction
riski paylasiriz	1,000	,573
fayda paylasimi söz konusudur	1,000	,705
isbirligimiz kazan-kazan iliskisine dayanmaktadır	1,000	,676
anahtar performans göstergeleri acisinden uyumluyuz	1,000	,618
ortak hedefler üzerine bir isbirligimiz söz konusudur	1,000	,636
Bu iliski, rakibimizin lojistik stratejisine kiyasla daha güçlü olmamizi saglar	1,000	,588
Bu iliski lojistik acidan pazara cevap verebilirligimizi artirir	1,000	,678
Bu iliski ürün/hizmet bulunurlugumuzu gelistirmistir	1,000	,639
Bu iliski cografi kapsamimizi genisletmistir	1,000	,535
Kurdugumuz bu isbirligi süresince lojistik faaliyetlerimiz ile ilgili sikayetler azalmistir	1,000	,672
Pazarda olusan talep degisikligi durumunda esnek bir sekilde cevap verebilir durumda oluyoruz.	1,000	,695
Aldigimiz lojistik hizmetin kalitesi müsterilerimize cevap verebilirligimizi etkiler	1,000	,547

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Çizelge A.2 : Açıklanan toplam varyans.

Comp.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %
1	15,341	32,640	32,640	15,341	32,640	32,640	6,043	12,858	12,858
2	5,199	11,061	43,701	5,199	11,061	43,701	5,924	12,605	25,463
3	3,835	8,161	51,861	3,835	8,161	51,861	5,562	11,834	37,297
4	3,013	6,411	58,273	3,013	6,411	58,273	5,531	11,767	49,064
5	2,203	4,688	62,961	2,203	4,688	62,961	4,365	9,286	58,350
6	1,961	4,173	67,134	1,961	4,173	67,134	4,128	8,783	67,134
7	1,411	3,001	70,135						
8	1,147	2,441	72,576						
9	1,047	2,227	74,803						
10	,900	1,914	76,717						
11	,842	1,791	78,508						
12	,812	1,729	80,237						
13	,754	1,605	81,842						
14	,712	1,514	83,356						
15	,639	1,359	84,715						
16	,604	1,286	86,001						
17	,579	1,232	87,233						
18	,527	1,122	88,355						
19	,481	1,023	89,378						
20	,434	,924	90,301						
21	,396	,842	91,143						
22	,383	,814	91,957						
23	,342	,727	92,685						
24	,315	,670	93,355						
25	,298	,634	93,989						
26	,270	,575	94,564						
27	,246	,523	95,088						
28	,231	,491	95,579						
29	,213	,454	96,032						
30	,197	,420	96,452						
31	,192	,409	96,861						
32	,180	,383	97,244						
33	,152	,323	97,567						
34	,147	,314	97,881						
35	,136	,289	98,170						
36	,128	,272	98,442						
37	,103	,218	98,660						
38	,100	,213	98,873						
39	,091	,194	99,067						
40	,080	,170	99,236						
41	,067	,142	99,378						
42	,062	,132	99,510						
43	,059	,126	99,636						
44	,056	,119	99,755						

Çizelge A.2 (devam) : Açıklanan toplam varyans.

Comp.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %
45	,048	,102	99,856						
46	,037	,078	99,934						
47	,031	,066	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Çizelge A.3 : Döndürülmüş bileşenler matrisi.^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
yakin isbirliği içinde calisiriz	,749					
uzun dönemli hedeflerimize birlikte ulasiriz	,713					
iliskimiz uzun dönemli bir ortakliktir	,695					
takim ruhu yaratmanın gerekliligine inanıyoruz	,687					
fayda paylasimi söz konusudur	,642					
anahtar performans göstergeleri acisinden uyumluyuz	,635					
adeta bir ekip gibiyiz	,617					
riski paylasiriz	,604					
ortak hedefler üzerine bir isbirligimiz söz konusudur	,598					
yasadigimiz bir problem karsisinda sorunu bireysellikten ziyade ortak bir sekilde ele aliriz	,589					
isbirligimiz kazan-kazan iliskisine dayanmaktadır	,585					
Yapabilsek bile bu firmadan kopmak istemeyiz; cunku onunla calismak hosumuza gidiyor.		,779				
Bu iliskiye guclu bir aitlik duygusu hissediyoruz.		,773				
Bu lojistik firmasi ile olan iliskimize cok bagliyiz.		,773				
Bu firmayla calismaya devam etmeye niyetliyiz cunku onlari ailenin bir parcasi olarak goruyoruz.		,701				
Bu lojistik firmasi ile daha uzun sureli calismak isteriz.		,674				
Gelecekte bu firmayla yapilan calismaların kapsamini artirmayi dusunebiliriz.		,645				
Hizmet icin tekrar bir lojistik firmasi sectigimizde, suphesiz bu firma tercihlerimizin basinda gelir.		,642				
Bu firmayla olan iliskimiz icin uzun donemli yatirimlar yapmaya istekliyiz cunku onlarla calismak buyuk bir zevk.		,564				
sektorun en bilinen firmalarından birisidir			,902			
ticari basin ve medyada adından sikca bahsettirir.			,867			
guclu bir marka ismine sahiptir			,864			
guclu bir holdinge baglidir			,787			
sektörde olumlu ilgiye sahiptir			,753			
guclu referanslara sahiptir			,726			

Çizelge A.3 (devam) : Döndürülmüş bileşenler matrisi.^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
yuksek hizmet cesitliligine sahiptir			,664			
iyi bir kalite yonetimine sahiptir			,633			
bilgi paylasimimiz yeterlidir				,812		
iletisimimiz duzenlidir				,799		
bilgi paylasimimiz dogru zamanlidir				,796		
iletisimimiz açıktır				,774		
bilgi paylasimimiz kalitelidir				,770		
bilgi paylasimimiz deger yaratici yondedir				,725		
Pazarda olusan talep degisikligi durumunda						
esnek bir sekilde cevap verebilir durumda					,811	
oluyoruz.						
Bu iliski lojistik acidan pazara cevap						
verebiliriligimizi artirir					,771	
Kurdugumuz bu isbirligi süresince lojistik						
faaliyetlerimiz ile ilgili sikayetler azalmistir					,741	
Bu iliski ürün/hizmet bulunurlugumuzu						
gelistirmistir					,714	
Bu iliski, rakibimizin lojistik stratejisine						
kiyasla daha güçlü olmamizi saglar					,714	
Bu iliski cografi kapsamimizi genisletmistir					,629	
Aldigimiz lojistik hizmetin kalitesi						
müşterilerimize cevap verebiliriligimizi					,528	
etkiler						
gorevlerini gerektigi gibi yerine getirdigini						
dusunuyorum						,754
sozlerini tutma konusunda guvenilir						
oldugunu dusunuyorum						,706
olabilecek aksamalarin sureclerimize						
verecegi zarari goz onunde bulundurarak						,698
gerekli tedbirleri aldigina inaniyorum						
kendi faydalari dogrultusunda olsa bile						
zararimiza olabilecek herhangi bir						,667
davranista bulunmadigina inaniyorum						
samimiyetine inaniyorum						,588
herhangi bir sorun olustugunda yaptigi						
aciklamanin her zaman guvenilir olduguna						,587
inaniyorum						
bizden aldigi bilginin gizlilikine saygi						
gosterdigine inaniyorum						,581

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 10 iterations.

EK A.3

Çizelge A.4 : Değişkenlerin varyansı açıklama yüzdesi.

	Initial	Extraction
yuksek hizmet cesitliligine sahiptir	1,000	,534
guclu bir marka ismine sahiptir	1,000	,800
guclu bir holdinge baglidir	1,000	,666
guclu referanslara sahiptir	1,000	,582
ticari basin ve medyada adindan sikca bahsettirir.	1,000	,776
sektorun en bilinen firmalarindan birisidir	1,000	,867
sektörde olumlu algiya sahiptir	1,000	,694
bizden aldigi bilginin gizliligine saygi gosterdigine inanıyorum	1,000	,600
sozlerini tutma konusunda guvenilir oldugunu dusunuyorum	1,000	,733
samimiyetine inanıyorum	1,000	,644
kendi faydalari dogrultusunda olsa bile zararimiza olabilecek herhangi bir davranista bulunmadigina inanıyorum	1,000	,585
gorevlerini gerektigi gibi yerine getirdigini dusunuyorum	1,000	,783
herhangi bir sorun olustugunda yaptigi aciklamanin her zaman guvenilir olduguna inanıyorum	1,000	,566
olabilecek aksamaların sureclerimize verecegi zarari goz onunde bulundurarak gerekli tedbirleri aldigina inanıyorum	1,000	,655
iletisimimiz açıktır	1,000	,681
iletisimimiz duzenlidir	1,000	,725
bilgi paylasimimiz yeterlidir	1,000	,796
bilgi paylasimimiz kalitelidir	1,000	,786
bilgi paylasimimiz dogru zamanlidir	1,000	,791
bilgi paylasimimiz deger yaratıcı yondedir	1,000	,577
Bu firmayla olan iliskimiz icin uzun donemli yatirimlar yapmaya istekliyiz cunku onlarla calismak buyuk bir zevk.	1,000	,687
Hizmet icin tekrar bir lojistik firmasi sectigimizde, suphesiz bu firma tercihlerimizin basinda gelir.	1,000	,728
Yapabilsek bile bu firmadan kopmak istemeyiz; cunku onunla calismak hosumuza gidiyor.	1,000	,716
Bu iliskiye guclu bir aitlik duygusu hissediyoruz.	1,000	,702
Bu lojistik firmasi ile olan iliskimize cok bagliyiz.	1,000	,743
Bu lojistik firmasi ile daha uzun sureli calismak isteriz.	1,000	,756
Gelecekte bu firmayla yapilan calismaların kapsamini artirmayi dusunebiliriz.	1,000	,677
Bu firmayla calismaya devam etmeye niyetliyiz cunku onlari ailenin bir parcasi olarak goruyoruz.	1,000	,648
takim ruhu yaratmanın gerekliligine inanıyoruz	1,000	,636
yakin isbirligi icinde calisiriz	1,000	,716
uzun dönemli hedeflerimize birlikte ulasiriz	1,000	,681
adeta bir ekip gibiyiz	1,000	,696
iliskimiz uzun dönemli bir ortaklıktır	1,000	,657
yasadigimiz bir problem karsisinda sorunu bireysellikten ziyade ortak bir sekilde ele aliriz	1,000	,636

Çizelge A.4 (devam) : Değişkenlerin varyansı açıklama yüzdesi.

	Initial	Extraction
riski paylasiriz	1,000	,571
fayda paylasimi söz konusudur	1,000	,708
isbirligimiz kazan-kazan iliskisine dayanmaktadır	1,000	,674
Anahtar performans göstergeleri acisinden uyumluyuz	1,000	,614
ortak hedefler üzerine bir isbirligimiz söz konusudur	1,000	,645
Bu iliski, rakibimizin lojistik stratejisine kiyasla daha güçlü olmamizi saglar	1,000	,579
Bu iliski lojistik acidan pazara cevap verebilirligimizi artirir	1,000	,675
Bu iliski ürün/hizmet bulunurlugumuzu gelistirmistir	1,000	,645
Bu iliski cografi kapsamimizi genisletmistir	1,000	,535
Kurdugumuz bu isbirligi süresince lojistik faaliyetlerimiz ile ilgili sikayetler azalmistir	1,000	,673
Pazarda olusan talep degisikligi durumunda esnek bir sekilde cevap verebilir durumda oluyoruz.	1,000	,699
Aldigimiz lojistik hizmetin kalitesi müsterilerimize cevap verebilirligimizi etkiler	1,000	,554

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Çizelge A.5 : Açıklanan toplam varyans.

Comp.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %
1	15,229	33,107	33,107	15,229	33,107	33,107	5,974	12,986	12,986
2	4,928	10,713	43,819	4,928	10,713	43,819	5,938	12,910	25,896
3	3,793	8,245	52,064	3,793	8,245	52,064	5,546	12,056	37,952
4	2,978	6,474	58,538	2,978	6,474	58,538	5,139	11,171	49,122
5	2,203	4,788	63,326	2,203	4,788	63,326	4,352	9,462	58,584
6	1,960	4,261	67,587	1,960	4,261	67,587	4,141	9,003	67,587
7	1,274	2,768	70,356						
8	1,144	2,488	72,844						
9	1,044	2,269	75,113						
10	,889	1,932	77,045						
11	,823	1,790	78,834						
12	,811	1,762	80,597						
13	,716	1,557	82,154						
14	,702	1,525	83,679						
15	,638	1,387	85,067						
16	,604	1,313	86,380						
17	,559	1,216	87,595						
18	,515	1,120	88,716						
19	,478	1,040	89,756						
20	,407	,886	90,642						
21	,384	,835	91,477						
22	,363	,788	92,265						
23	,323	,703	92,968						
24	,307	,667	93,635						
25	,277	,601	94,236						
26	,269	,585	94,822						
27	,244	,530	95,352						
28	,226	,492	95,844						
29	,200	,435	96,278						
30	,194	,422	96,700						
31	,186	,405	97,105						
32	,159	,346	97,451						
33	,148	,322	97,774						
34	,139	,302	98,075						
35	,128	,279	98,354						
36	,107	,233	98,587						
37	,102	,221	98,808						
38	,093	,201	99,009						
39	,081	,176	99,184						
40	,074	,161	99,346						
41	,062	,135	99,481						
42	,059	,129	99,610						
43	,056	,122	99,731						
44	,048	,105	99,836						

Çizelge A.5 (devam) : Açıklanan toplam varyans.

Comp.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %
45	,042	,092	99,927						
46	,033	,073	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Çizelge A.6 : Döndürülmüş bileşenler matrisi.^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
yakin isbirligi icinde calisiriz	,757					
uzun dönemli hedeflerimize birlikte ulasiriz	,706					
iliskimiz uzun dönemli bir ortaklikdir	,695					
takim ruhu yaratmanin gerekliligine inaniyoruz	,692					
fayda paylasimi söz konusudur	,641					
anahtar performans göstergeleri acisinden uyumluyuz	,628					
adeta bir ekip gibiyiz	,613					
ortak hedefler üzerine bir isbirligimiz söz konusudur	,601					
riski paylasiriz	,592					
yasadigimiz bir problem karsisinda sorunu bireysellikten ziyade ortak bir sekilde ele aliriz	,587					
isbirligimiz kazan-kazan iliskisine dayanmaktadır	,582					
Yapabilsek bile bu firmadan kopmak istemeyiz; cunku onunla calismak hosumuza gidiyor.		,782				
Bu lojistik firmasi ile olan iliskimize cok bagliyiz.		,775				
Bu iliskiye guclu bir aitlik duygusu hissediyoruz.		,775				
Bu firmayla calismaya devam etmeye niyetliyiz cunku onlari ailenin bir parcasi olarak goruyoruz.		,702				
Bu lojistik firmasi ile daha uzun sureli calismak isteriz.		,678				
Gelecekte bu firmayla yapilan calismalarin kapsamini artirmayi dusunebiliriz.		,646				
Hizmet icin tekrar bir lojistik firmasi sectigimizde, suphesiz bu firma tercihlerimizin basinda gelir.		,641				
Bu firmayla olan iliskimiz icin uzun donemli yatirimlar yapmaya istekliyiz cunku onlarla calismak buyuk bir zevk.		,568				
bilgi paylasimimiz yeterlidir			,814			
bilgi paylasimimiz dogru zamanlidir			,800			
iletisimimiz duzenlidir			,799			
iletisimimiz açiktir			,775			
bilgi paylasimimiz kalitelidir			,775			
bilgi paylasimimiz deger yaratici yondedir			,727			

Çizelge A.6 (devam) : Döndürülmüş bileşenler matrisi.^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
sektorun en bilinen firmalarından birisidir				,910		
guclu bir marka ismine sahiptir				,870		
ticari basin ve medyada adindan sıkca bahsettirir.				,861		
guclu bir holdinge baglidir				,801		
sektörde olumlu algiya sahiptir				,744		
guclu referanslara sahiptir				,743		
yuksek hizmet cesitliligine sahiptir				,654		
Pazarda olusan talep degisikligi durumunda esnek bir sekilde cevap verebilir durumda oluyoruz.					,813	
Bu iliski lojistik acidan pazara cevap verebilirligimizi artırir					,773	
Kurdugumuz bu isbirligi süresince lojistik faaliyetlerimiz ile ilgili sikayetler azalmistir					,739	
Bu iliski ürün/hizmet bulunurlugumuzu gelistirmistir					,723	
Bu iliski, rakibimizin lojistik stratejisine kiyasla daha güçlü olmamizi saglar					,712	
Bu iliski cografi kapsamimizi genisletmistir					,632	
Aldigimiz lojistik hizmetin kalitesi müsterilerimize cevap verebilirligimizi etkiler					,531	
gorevlerini gerektigi gibi yerine getirdigini dusunuyorum						,752
sozlerini tutma konusunda guvenilir oldugunu dusunuyorum						,713
olabilecek aksamaların sureclerimize verecegi zarari goz onunde bulundurarak gerekli tedbirleri aldigina inaniyorum						,702
kendi faydalari dogrultusunda olsa bile zararimiza olabilecek herhangi bir davranista bulunmadigina inaniyorum						,665
samimiyetine inaniyorum						,597
bizden aldigi bilginin gizlilikine saygi gosterdigine inaniyorum						,591
herhangi bir sorun olustugunda yaptigi aciklamanin her zaman guvenilir olduguna inaniyorum						,581

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 8 iterations.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Kanat UYSAL

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul, 29.09.1983

Adres: Kızıltoprak, İstanbul

Lisans Üniversitesi: İstanbul Teknik Üniversitesi (Endüstri Mühendisliği)

Yayın Listesi:

- Topçu Y.İ., Tosun O.K., Güngör A., **Uysal K.** ve Ören N., 2006: ANP Application for Evaluating Turkish Mobile Communication Operators. *The 18th International Conference on Multiple Criteria Decision Making*. 2006 Chania, Greece.