



**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LOJİSTİK SERVİS SAĞLAYICI SEÇİM KRİTERLERİNİN
GELİŞTİRİLMESİNE VE ÖNCELİKLENDİRİLMESİNE
ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN ETKİSİ**

**Mehmet YILMAZ
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Danışman
Yrd.Doç.Dr.Dilek YILMAZ BÖREKÇİ**

Mayıs, 2012

İSTANBUL



**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LOJİSTİK SERVİS SAĞLAYICI SEÇİM KRİTERLERİNİN
GELİŞTİRİLMESİNE VE ÖNCELİKLENDİRİLMESİNE
ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN ETKİSİ**

**Mehmet YILMAZ
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

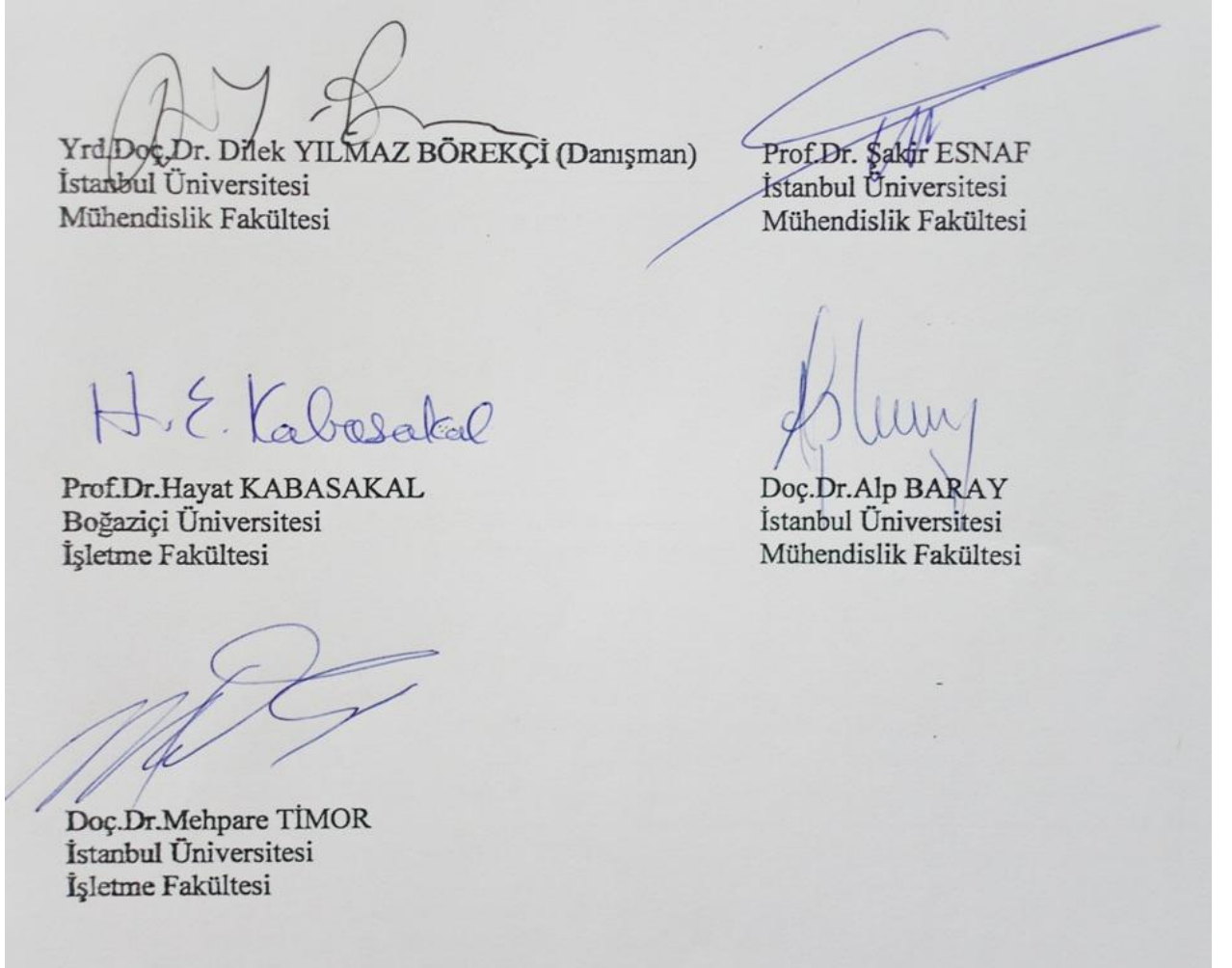
**Danışman
Yrd.Doç.Dr.Dilek YILMAZ BÖREKÇİ**

Mayıs, 2012

İSTANBUL

Bu çalışma 09/05/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi



ÖNSÖZ

Firmaların yönetim tarzını, paylaşılan değerlerini ifade etmekle beraber her kademede ve karar alma sürecinde etkisini hissettiren organizasyonel kültüre dair farklı bir bakış açısı kazanmamı sağlayan ve yüksek lisans tezimi hazırlamaya başladığım ilk andan tamamladığım son ana kadar bilgisiyle bana yol gösteren ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Sayın Dilek YILMAZ BÖREKÇİ 'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmam süresince tüm zorlukları benimle sabırla yaşayan ve aşmamda yardımcı olan eşime çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL KISIMLAR.....	3
2.1. Lojistik Kavramı.....	3
2.2. Üçüncü Parti Lojistik (3PL)	3
2.2.1. Üçüncü Parti Lojistik Hizmeti Kullanımının Sağladığı Avantajlar	5
2.2.2. Üçüncü Parti Lojistik Hizmet Kullanımının Neden Olabileceği Dezavantajlar.....	8
2.2.3. 3PL Seçimi	13
2.2.4. 3PL Seçim Kriterleri.....	17
2.2.4.1. Verilen hizmetlerin çeşitliliği	19
2.2.4.2. Güçlü odaklanmış hizmetler.....	20
2.2.4.3. Hizmet deneyimi.....	20
2.2.4.4. Sunulan hizmetin türü	20
2.2.4.5. İş Anlayışı Uyumluluğu.....	20
2.2.4.6. Finansal güç.....	21
2.2.4.7. Hizmet sunumunda esneklik	21
2.2.4.8. Stratejik tutum.....	21
2.2.4.9. Güven.....	22
2.2.4.10. Bağlantılılık.....	22
2.2.4.11. Pazar payı	22
2.2.4.12. Risk yönetimi.....	22
2.2.4.13. Çalışanlarla ilişkiler	22
2.2.4.14. Yönetim kalitesi	22
2.2.4.15. Performans yönetimi.....	23
2.2.4.16. Müşteri hizmetleri	23
2.2.4.17. Firmanın ünü	24
2.2.4.18. Uzun dönemli ilişkiler	24
2.2.4.19. Teslimat performansı	24
2.2.4.20. Fiyat.....	25
2.2.4.21. Bilgi sistemleri	25
2.2.4.22. Kalite.....	25
2.2.4.23. Sabit kıymetlerin büyüklüğü ve kalitesi.....	25
2.2.4.24. Coğrafi erişim	25
2.2.5. Dördüncü Parti Lojistik (4PL).....	26
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	27
2.3.1. Örgüt Kültürü Boyutları	28
2.3.2. GLOBE Çalışması.....	30
2.3.3. GLOBE Değerlendirme Boyutları.....	31
2.3.3.1. Güç Mesafesi.....	32
2.3.3.2. Belirsizlikten Kaçınma	33
2.3.3.3. Toplumsal Toplulukçuluk.....	34
2.3.3.4. Grup İçi Toplulukçuluk	35
2.3.3.5. Cinsiyetler Arası Eşitlik	35
2.3.3.6. Atılganlık.....	36
2.3.3.7. Geleceğe Yönelik Olma.....	37

2.3.3.8. Performansa Yönelik Olma.....	38
2.3.3.9. İnsani Yaklaşım.....	39
2.3.4. Babacanlık (Paternalizm) Kültür Boyutu.....	41
2.3.4.1. Batı ve Doğu Toplum Kültürlerinde Paternalizm	41
2.3.4.2. Türk Toplum Kültüründe Paternalizmin Yeri.....	43
2.3.4.3. Paternalizmin İşletme Yönetim ve Fonksiyonlarına Etkisi.....	44
3. 3PL SEÇİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	47
4. MALZEME VE YÖNTEM.....	49
4.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı.....	49
4.2. Araştırmanın Sınırlamaları	49
4.3. Araştırma Yöntemi.....	50
4.3.1. Araştırmanın Hipotezleri	51
4.3.1.1. Belirsizlikten Kaçınma.....	51
4.3.1.2. Geleceğe Yönelik Olma.....	53
4.3.1.3. Performansa Yönelik Olma.....	55
4.3.1.4. Grup İçi Toplulukçuluk.....	57
4.3.1.5. Paternalizm.....	58
4.3.2. Veri Toplama Aracı	59
4.3.3. Verilerin Analizinde Kullanılacak Teknikler	60
5. BULGULAR.....	62
5.1. Güvenilirlik Analizi	62
5.2. Normal Dağılıma Uygunluk Testi	64
5.3. Faktör Analizi	65
5.4. Hipotezlerin Testi	68
5.4.1. Belirsizlikten Kaçınma.....	68
5.4.2. Geleceğe Yönelik Olma	71
5.4.3. Performansa Yönelik Olma.....	75
5.4.4. Grup İçi Toplulukçuluk.....	79
5.4.5. Paternalizm.....	81
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	85
REFERANSLAR.....	88
EKLER	97
EK-1.....	97
EK-2.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	105

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	3PL alım süreci	14
Şekil 2.2	3PL-4PL ilişkisi(Koban ve Keser, 2007).....	26

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	Dış kaynak kullanımına gidilen lojistik aktiviteleri.....	5
Tablo 2.2	SWOT Analizi.....	12
Tablo 2.3	Türkiye’de en sık kullanılan lojistik hizmetleri.....	13
Tablo 2.4	3PL seçim metodları.....	15
Tablo 2.5	Stratejik ve Operasyonel Seçim Kriterleri.....	18
Tablo 2.6	Lojistik süreçler.....	19
Tablo 2.7	3PL ve 4PL Hizmet Sağlayıcıların Önemli Özellikleri	27
Tablo 2.8	GLOBE örgütsel kültür uygulamalarının varyans analizi sonuçları	29
Tablo 2.9	GLOBE Kültür boyutları	40
Tablo 4.10	Ankete katılım sağlayan firmaların sektörleri	50
Tablo 5.11	Kültür boyutlarına ait sorular için Cronbach alfa katsayıları	62
Tablo 5.12	Stratejik kriterler için Cronbach alfa katsayıları.....	63
Tablo 5.13	Operasyonel kriterler için Cronbach alfa katsayıları	63
Tablo 5.14	Kültür boyutları için normal dağılıma uygunluk testi	64
Tablo 5.15	Stratejik kriterler için normal dağılıma uygunluk testi (1)	64
Tablo 5.16	Stratejik kriterler için normal dağılıma uygunluk testi (2)	65
Tablo 5.17	Operasyonel kriterler için normal dağılıma uygunluk testi	65
Tablo 5.18	KMO değerlerinin açıklamaları.....	66
Tablo 5.19	KMO ve Bartlett test sonuçları.....	66
Tablo 5.20	Döndürülmüş Bileşen Matrisi	67
Tablo 5.21	Belirsizlikten Kaçınma Kültür boyutu için t-testi hipotezleri.....	68
Tablo 5.22	Belirsizlikten Kaçınma Kültür boyutu için t-testi sonuçları	69
Tablo 5.23	Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları.....	70
Tablo 5.24	Belirsizlikten Kaçınma Kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri.....	70
Tablo 5.25	Belirsizlikten Kaçınma Kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları	71
Tablo 5.26	Geleceğe Yönelik Olma Kültür boyutu için t-testi hipotezleri	72
Tablo 5.27	Geleceğe Yönelik Olma Kültür boyutu için t-testi hipotez sonuçları.....	73
Tablo 5.28	Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları.....	73
Tablo 5.29	Geleceğe Yönelik Olma Kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri	74
Tablo 5.30	Geleceğe Yönelik Olma Kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları.....	74
Tablo 5.31	Performansa Yönelik Olma kültür boyutu için t-testi hipotezleri.....	75
Tablo 5.32	Performansa Yönelik Olma kültür boyutu için t-testi sonuçları	76
Tablo 5.33	Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları.....	77
Tablo 5.34	Performansa Yönelik Olma kültür boyutu Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri.....	77
Tablo 5.35	Performansa Yönelik Olma kültür boyutu Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları	78
Tablo 5.36	Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu için t-testi hipotezleri.....	79
Tablo 5.37	Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu için t-testi sonuçları	80
Tablo 5.38	Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları.....	80
Tablo 5.39	Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri.....	80
Tablo 5.40	Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları	81
Tablo 5.41	Paternalizm kültür boyutu için t-testi hipotezleri	82
Tablo 5.42	Paternalizm kültür boyutu için t-testi sonuçları.....	83
Tablo 5.43	Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları.....	83
Tablo 5.44	Paternalizm kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri	83
Tablo 5.45	Paternalizm kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları	84
Tablo 6.46	Organizasyonel kültüre göre ağırlığı veya önceliği farklılık gösteren 3PL seçim kriterleri ..	86

ÖZET

Üçüncü Parti Lojistik Servis Sağlayıcı (3PL) seçimi çok kriterli bir karar verme uygulamasıdır. Bu uygulama sırasında karar vericilerin kriter seçimi, önceliklendirme ve ağırlıklandırma yaparken organizasyonel kültürün etkisi altında kaldıkları düşünülmektedir. Bu çalışmada 3PL seçiminde organizasyonel kültür etkisinin varlığına cevap aranmıştır.

Çalışma için veri toplama yöntemi olarak internet üzerinde anket hizmeti veren ticari bir sitede anket hazırlanmış ve bu anket bağlantısı çoğunluğu İstanbul'da faaliyet gösteren firmalardaki ilgili personele elektronik posta vasıtası ile gönderilmiştir. Bu çalışmada, organizasyonel kültür ölçümünde GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness) çalışmasının (House ve diğ., 2004) üretim ve servis yönetimine adaptasyonu (Naor ve diğ., 2010) kullanılmıştır. GLOBE çalışmasının kültür boyutlarına ilave olarak Türk kültüründe kendini gösteren paternalizm kültür boyutu da Aycan'dan (2001) üretim ve hizmet yönetimine adapte edilerek ölçülmüştür. 3PL seçim kriterleri ise Bottani ve Rizzi (2006) ve Jharkharia ve Shankar'dan (2007) adapte edilmiştir.

Kültür boyutlarıyla, kriterlere ait önem seviyeleri ve öncelik sıraları arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek üzere sırasıyla t-testi ve Wilcoxon sıra toplam testleri yapılmıştır.

Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ile benzer kültürel boyutlara sahip firmaların 3PL firmalarını tercih ederken hangi kriterlere önem verdikleri ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçların büyük bir pazara sahip olan 3PL sektörü için müşterileri ile kuracakları işbirliği ve geleceğe yönelik ne tür yönetimsel adımlar atmaları gerektiği konusunda fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

SUMMARY

Influence of Organizational Culture on Development and Prioritisation of Logistics Service Provider Selection Criteria

Third Party Logistics Service Provider (3PL) selection is a multi-criteria decision making process. During this process it has been thought that decision makers are affected by their organizational culture when they are developing, prioritizing and weighting the selection criteria.

In this study, whether the firms having different cultural orientations differ in terms of the importance and the weights they give to the 3PL selection criteria is investigated. Moreover, the findings of this study are considered to be a guide for the 3PL firms in terms of their future cooperation with their customers and what executive steps to take for their future plans.

For data collection, a survey was posted in a commercial survey site and links were sent to the companies mostly operating in Istanbul via e-mail. To measure organizational culture, an adaptation of the GLOBE cultural scale (House et al., 2004) to operations management by Naor et al. (2010) is used. Since paternalism is a cultural dimension observed in Turkish culture (Aycan, 2001), it is included in our culture scale besides Globe dimensions and measured by adapting Aycan (2001)'s paternalism scale to operations management. 3PL selection criteria measurement is done by adapting items from Bottani and Rizzi (2006) and Jharkharia and Shankar (2007).

T-test was conducted to find the relation between cultural dimensions and selection criterion importance levels. Moreover, with the help of a ranking question added in the survey, non-parametric tests were conducted to analyze the relationship between the cultural dimensions and the prioritization levels of the selection criteria.

With the completion of the study, expectations of the firms having similar cultural dimensions from the 3PL firms have been revealed. These results are valuable for 3PL and 4PL sector having a huge market, in terms of future cooperation with their customers and what executive steps to take for future plans.

1. GİRİŞ

Günümüzde firmalar 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 alanında dış kaynak kullanımı “Üçüncü Parti Lojistik” (3PL) kavramı ile, bu hizmeti sunan firma ise Üçüncü Parti Lojistik Servis Sağlayıcı olarak nitelendirilmektedir.

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.

Firmalarca belirlenen kriterlerin değerlendirilmesi aşamasında ise karar vericilerin firmalarının organizasyonel kültüründen etkilenmeleri kaçınılmazdır.

Bu çalışmada 3PL seçim kriterlerinin geliştirilmesinde ve önceliklendirilmesinde organizasyonel kültür etkisinin varlığına cevap aranmak istenmiştir. Bu kapsamda 62 toplumun toplumsal kültürünü ve bu toplumlarda yer alan örgütlerin kültürlerini ortaya çıkarmasıyla literatürde önemli bir yer arz eden GLOBE (House ve diğ., 2004) çalışmasında kullanılan 7 kültürel boyut ve doğu toplumlarına özgü paternalizm kültür boyutu çalışmada temel alınacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde 3PL kavramı, seçim yöntemleri ve kriterleri ile örgüt kültürü, GLOBE çalışması ve kullandığı kültürel boyutlar hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde çalışmaya esas teşkil eden Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 58 firmaya yapılan anket çalışması, anket sonuçlarının analizi, 3PL seçiminde kriterleri belirlerken ve önceliklendirme yaparken organizasyonel kültürün etkisini ortaya koyan

hipotezler geliştirilmesi sunulacaktır. Sonraki bölümde t-testi ve Wilcoxon testleri ile oluşturulan hipotezler test edilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise tartışma ve sonuç ile gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler bulunmaktadır.

2. GENEL KISIMLAR

2.1. Lojistik Kavramı

Lojistiğin çok geniş bir uygulama sahasının oluşu ve bu kavrama farklı açılardan bakılabilmesi nedeniyle çeşitli kuruluşlar ve yazarlar tarafından yapılmış birçok tanımı bulunmaktadır. Örneğin, Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (The Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP) tarafından: ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, yarı mamul, hammadde, hizmet ve bilgi akışının, başlangıç noktasından tüketildiği son noktaya kadar, tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması ile bu planlamaya uygun olarak uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması ile ilgili faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamıştır.

Lojistik Mühendisleri Birliği'nin (Society of Logistics Engineers, SOLE) tanımına göre ise; lojistik elemanlarının uygun şekilde göz önünde bulundurulması suretiyle, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, ürün hayat çevriminin tüm safhaları boyunca kaynak girdilerinin etkin bir yaklaşımla sisteme etkisini zamanında güvence altına almak için oluşturulan, ürün veya sistemin tüm hayatı boyunca kullanılan yönetim destek alanıdır (Baki, 2004).

En genel şekliyle ise lojistik; bir ürünü kaynağından (tedarikçilerden), nihai tüketicisine (müşterilere) ulaştırmak için gerekli tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir (Orhan, 2003).

2.2. Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

Birinci parti lojistik (1PL), firmaların kendi lojistik hizmetlerini tümüyle kendilerinin yerine getirmesi olarak kullanılmaktadır. Firmaların coğrafi alanları genişledikçe lojistik hizmetlerini tümüyle kendilerinin yerine getirmesi zorlaşmaya başlamıştır. İkinci parti lojistik (2PL) kavramı bu zorlukların giderilmesi için ortaya çıkmış ve 2PL firmaları tedarik zincirinde tekil fonksiyonlar almaya başlamışlardır. Artan ihtiyaçlar stok yönetimi ve teslimat performansında iyileştirmeler sunan üçüncü parti lojistiğin (3PL) oluşmasına imkan tanımıştır.

Özel bir sözleşmeli ilişki içinde, üçüncü parti hizmet sağlayıcının, işletmenin lojistik operasyonlarının tümünün ya da bir kısmının yönetimi için kullanılmasına lojistiğin dış kaynaklı kullanımı denmektedir. Literatürde bu kavramın tanımı ile ilgili farklı terimler de kullanılmaktadır. Bu terimlerden bazıları; sözleşmeli lojistik, lojistikte operasyonel ittifaklar, sözleşmeli dağıtım ve üçüncü parti lojistik'tir. Ancak günümüzde, üçüncü parti lojistik (3PL, Third PartyLogistics) terimi daha yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir (Sohail ve diğ., 2004).

3PL'ye dair tanım yapan kişilerin kavramı farklı açılardan ele alarak incelemesinden dolayı ise literatürde bu tanıma ait çok farklı tanımlar rastlanabilmektedir. 3PL'yibenzer şekilde Dapiran ve diğ. (1996) ile Lieb ve Randall (1996) geleneksel olarak organizasyon içinde yürütülmekte olan lojistik faaliyetler için dış işletmelerin kullanılması olarak tanımlamışlardır.

Rabinovich ve diğ. (1999) ise özellikle bir işletmenin materyal yönetimi ve ürün dağıtım fonksiyonlarının hepsinin veya bir kısmının gerçekleştirilmesi için dışarıdan bir işletmenin kullanılmasını 3PL olarak tanımlamışlardır. Daha genel bir tanımlama Bhatnagar ve diğ. (1999) tarafından dışarıdan bir firmanın, müşteri firmanın lojistik faaliyetlerinin bir kısmını ya da tümünü yerine getirmesi olarak yapılmıştır.

Laarhoven ve diğ. (2000) 3PL için en azından lojistik servis sağlayıcısı tarafından depolama ve nakliyenin uygulanması ile bunların yönetiminin yerine getirilmesini gerekli şart olarak öne sürmüşlerdir. Farklı bir tarif Leenders ve diğ. (2002) tarafından 3PL'nin ticari ortaklar arasında malı taşıyan taraf gibi hareket eden aracılar olduğu vurgulanarak yapılmıştır. En genel tariflerden birinde ise 3PL; bir firmanın lojistik faaliyetlerini başka firmaları kullanarak yerine getirmesi olarak tanımlanmıştır (Waters, 2003).

3PL'nin kapsamını anlamamız açısından firmaların özellikle hangi lojistik fonksiyonları için dış kaynak kullanımına gittiklerinin görülmesi faydalı olacaktır. Bu kapsamda çoğunluğu Kuzey Amerika, Avrupa, Asya Pasifik ve Latin Amerika'da yer alan 1568

adet üst düzey tedarik zinciri ve lojistik yöneticisinin katıldığı, 2007 yılına ait internet tabanlı anket çalışmasına göre, firmalarının dış kaynak kullandığı lojistik aktiviteleri Tablo 2.1’de sunulmuştur (Langley, 2007).

Tablo 2.1 Dış kaynak kullanımına gidilen lojistik aktiviteleri

Dış kaynak kullanımına gidilen lojistik aktiviteleri	Tüm Bölgeler	Kuzey Amerika	Avrupa	Asya Pasifik	Latin Amerika
Ülke içi taşımacılık	%83	%77	%91	%85	%79
Uluslar arası taşımacılık	%79	%68	%87	%89	%71
Depolama	%69	%71	%68	%73	%60
Gümrük müşavirliği ve komisyonculuk	%67	%65	%58	%78	%64
Sevkiyat	%51	%51	%51	%60	%38
Sevkiyat Konsolidasyonu	%43	%44	%44	%45	%37
Ürün etiketleme ve paketleme	%34	%31	%33	%34	%41
Taşımacılık yönetimi	%32	%33	%41	%27	%24
Ters lojistik	%31	%32	%33	%29	%29
Cross-docking	%31	%36	%35	%26	%25
Nakliye senetlerinin denetlenmesi ve ödenmesi	%25	%51	%18	%14	%10
Filo yönetimi	%15	%11	%21	%12	%13
Tedarik zinciri danışmanlığı	%14	%18	%11	%11	%17
Sipariş girişi, işlenmesi ve yerine getirilmesi	%14	%13	%7	%15	%28
Müşteri hizmetleri	%13	%10	%10	%17	%18
LLP ve 4PL servisleri	%11	%13	%11	%10	%10

2.2.1. Üçüncü Parti Lojistik Hizmeti Kullanımının Sağladığı Avantajlar

1980’lerin sonlarından bu yana firmalar, lojistik hizmetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesinin rekabet avantajı ve dağıtım maliyetlerini azaltmada stratejik bir silah olduğunun farkına varmaya başlamışlardır (Chen ve diğ., 2001). Günümüzde firmalar, ihtiyaç duydukları lojistik hizmetleri giderek artan bir şekilde, dış kaynak kullandıran firmalardan temin etme yoluna başvurumaktadırlar. Firmaların ihtiyaç

duydıkları lojistik hizmetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirmesini öngören geleneksel lojistik anlayışına karşılık, değişen ve gelişen koşullar firmaları dış kaynak kullanımına ve söz konusu lojistik hizmetleri 3PL hizmet sağlayıcıları vasıtasıyla temin etmeye zorlamaktadır.

Küreselleşme ile ülkeler arasındaki sınırları kalkmış, aynı zamanda bölgesel boyuttaki ticaret daha küresel bir kimliğe bürünmüştür. Ticaretin küresel bir boyut kazanması ile firmalar yeni pazarlara açılmış ve yeni müşteriler kazanmıştır. Bu kazanımlar firmaların yeni yatırımlar yapmasını ve sahip oldukları yeteneklere yeni birtakım yetenekler eklemelerini zorunlu hale getirmiştir.

Lojistik sektöründe;

- Söz konusu yatırımların özellikle de alt yapı ve sabit varlık yatırımlarının büyük miktarlarda sermayeye gereksinim duyması,
- Artan bilgi teknolojileri kullanımının uzman kişilere olan ihtiyacı artırması,
- Ortaya çıkan yeni pazarlar hakkında firmaların yeterli bilgiye sahip olmaması,
- Bu yeni pazarların beraberinde yüksek riskler getirmesi,

firmaları, tüm bu ve benzeri konularda uzman, tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri sorunları aşabilecek yeterliliğe sahip olan lojistik hizmet sağlayıcıları kullanmaya yöneltmiştir.

Bunlara ilave olarak, firmaları dış kaynak kullanmaya iten nedenler olarak; firmanın esas faaliyet konusuna odaklanma isteği, maliyet tasarrufu, firmanın yeniden yapılandırılması, tedarik zinciri ilişkilerinin geliştirilmesi, firmaların sözleşmeli lojistiği kullanmadaki başarıları, küreselleşme, hizmetlerin ve faaliyetlerin geliştirilmesi olarak sıralanabilir (Jharkharia ve Shankar, 2007).

Firmaların karşılaştıkları tüm bu sorunlar ve dış kaynak kullanmanın sağlayabileceği avantajlar, firmaları 3PL kullanımına yöneltmiş, bu yönelim ise 3PL hizmet sağlayıcıların gelişmesine büyük oranda katkı olmuştur. 3PL hizmetlerin firmalara sağladığı avantajlar sıralanacak olunursa;

- a. Ölçek ve alan ekonomilerinin gelişimi,
- b. Pazarlık gücü,
- c. Hizmetlerin çeşidi,
- d. Daha hızlı öğrenme,
- e. Çeşitli konularda bilgi,
- f. Yeni sistemlerin hızlı adaptasyonu ya da uygulanması,
- g. Tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması,
- h. Yatırım yapılması gereken kısımların azalması,
- i. Etkili faaliyetler,
- j. Sorunsuz bir üretim, şeklinde ifade edilebilir (Hertz ve Alfredson, 2003).

Firmaların 3PL hizmetlerden faydalanmalarının başlıca nedenleri olarak; bu hizmetlerin sağladığı maliyet tasarrufu, gelişmiş uzmanlık deneyimi ve söz konusu hizmetleri kullanan firmaların ihtiyaç duydukları sermaye gereksinimindeki azalma olarak da ifade edilmektedir (Dapiran ve diğ., 1996).

Araştırmacılar, çalışmalarında 3PL hizmetlerinin kullanıcı firmaların maliyetler, sistem performansı ve müşteri memnuniyeti üzerinde güçlü olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca 3PL hizmet kullanımı ile faaliyetlerinin dengelediği ve bu sayede, uyum ve esnekliklerinin sağlandığını ifade etmektedirler. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bir diğeri de 3PL hizmetlerinin kullanımının, firmaların çalışanları üzerinde genel olarak olumlu bir etkiye sahip olduğudur (Dapiran ve diğ., 1996).

Lieb ve Randall (1999) ise çalışmalarında 3PL hizmetlerin, kullanıcı firmaların katlandıkları maliyetler üzerinde genel olarak çok olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca; söz konusu hizmetlerin müşteri memnuniyeti, firma içi sistem performansı, hizmetlerin ve sistemlerin geliştirilmesi faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, fakat işbirliği yapan firmanın işgücü morali üzerinde izlenemediğini de belirtilmektedir (Lieb ve Randall, 1996).

Türkiye'deki dış kaynak kullanım durumunun belirlenmesi için yapılan bir çalışmada, 3PL hizmetlerinin; firmalara dâhili departmanlarının elde edemeyecekleri bir güç

sunduğunu ifade etmektedirler. Bu güç, firmalara daha yüksek bir esneklik imkânı yaratırken yeni malların, yeni teknolojilerin ve karmaşık sistemlerin parçalarının elde edilmesinde büyük bir kolaylık sağlamaktadır (Aktaş ve Ülengin, 2005).

3PL hizmetler, aynı zamanda maliyetlerin azaltılarak firmanın net değerinin yükselmesini beraberinde getirmektedir. Bunlara ek olarak 3PL hizmetlerin kullanımı; firmanın sermaye yatırım ihtiyacını düşürürken, firmaya finansal risklerden kaçınma imkânı da sunmaktadır (Aktaş ve Ülengin, 2005). 3PL hizmetlerin firmalara sağladığı faydalar, bir başka çalışmada; maliyetlerde yaratacağı düşüş, hizmet gelişimine imkân sağlaması, stratejik esneklik, esas faaliyet konusuna odaklanabilme olanağı tanınması, kaynaklarının daha etkin kullanımı, daha iyi teslimat, daha hızlı ve güvenilir hizmetler ve harici firmalardan bilgi sistemleri teknolojilerinin elde edilmesi ve uygulamadaki değişiklikler olarak ifade edilmektedir (Sohal ve diğ., 2002).

3PL hizmetlerinin, firmalara sağladığı faydalar konusunda araştırmacıların ortak bir görüşe sahip oldukları görülmektedir. Bu kapsamda firmaları, 3PL hizmetleri kullanmaya yönelten başlıca avantajlar; maliyet, zaman tasarrufu, firmaların esas faaliyet konularına odaklanabilmeleri, sermaye yatırımlarındaki düşüş, bilgi teknolojilerinin daha etkin kullanımı, ileri teknolojik sistemlere ulaşmada sağlanan kolaylık, daha gelişmiş müşteri hizmetleri, söz konusu hizmetlerin kullanımının firmaya sağladığı esneklik şeklinde ifade edilebilir.

2.2.2. Üçüncü Parti Lojistik Hizmet Kullanımının Neden Olabileceği Dezavantajlar

3PL hizmetler konusunda yapılmış çalışmalar incelendiğinde, 3PL hizmetlerin neden olduğu dezavantajlar genelde birkaç başlık altında toplanmaktadır. Sohal ve diğ., (2002) tarafından 3PL hizmetleri kullanmada karşılaşılan zorluklar ya da karar aşamasında yöneticilerin duydukları endişeler:

- a. Hizmet performansının ölçülmesi,
- b. Kullanıcı firmanın politikaların ve gereksinimlerinin 3PL hizmet sağlayıcı tarafından anlaşılması,

- c. Kullanıcı firma ve hizmet sağlayıcı arasında bütünleşik bilgi sistemlerinin gerekliliği,
- d. Dış kaynak kullanımının maliyeti,
- e. Kullanıcı firmanın kontrolü kaybetme endişesi,
- f. Firma içindeki kabiliyetlerin yitirilmesi,
- g. Lojistikte stratejik planlama yeteneklerinin kaybedilmesi,
- h. Var olan işçi ve sendika anlaşmaları, olarak dile getirilmektedir.

Lieb ve Randall (1999) ile Lieb ve Bentz (2005) çalışmalarında, 3PL hizmetlerin uygulanmasında karşılaşılan sorunları;

- a. Bilgi sistemlerinin entegrasyonu ve iletişimde yaşanan sorunlar,
- b. Taraflar arasındaki ortaklık ilişkisinin yetersiz olması,
- c. Kullanıcı firmanın çalışanlarının değişikliğe karşı gösterdikleri direnç
- d. Tarafların birbirlerine karşı sorumluluklarını açık şekilde gösterecek sözleşmelerin eksikliği, olarak belirtmektedirler.

Üçüncü parti lojistik hizmetlerden faydalanacak olan firmalar açısından hem karar verme aşamasında hem de uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar ya da karar vericiler için kaygı uyandıran noktalar firmalara sağladığı faydalar konusunda olduğu gibi genel olarak birbirine benzemektedir. Özetlenecek olursa, kullanıcı firmaların en sık karşılaştıkları sorunlar; dış kaynak kullanımının ya da 3PL hizmet kullanımının maliyetinin yüksek olması, hizmet sağlayıcı ile müşteri firma arasında bütünleşik sistemlerin oluşturulmasında yaşanan güçlükler, sistemlerin birbirine uyumu konusundaki sorunlar kullanıcı firma çalışanlarının 3PL hizmet kullanımına karşı göstermiş oldukları direnç, 3PL hizmet sağlayıcının müşterisinin gereksinimlerini ve politikalarını iyi anlayamaması, lojistik hizmet sağlayıcının sunduğu hizmetlerin kalitesi hakkındaki belirsizlikler olarak sıralanabilir.

2.2.3. Türkiye’de Lojistik Sektör

1980 sonrası Türkiye’inde ihracat odaklı gelişim ile artan ticaret ve uluslararası piyasalarda yaşanan değişim rüzgarları Türk lojistik sektörünün önemli ölçüde ilerlemesini sağlamıştır. Dünyadaki benzer uygulamalara paralel biçimde hizmetlerini çeşitlendiren ve uzmanlaştıran Türkiye’de yerleşik lojistik sektörü, 2000 yılının başına gelindiğinde, emekleme devresini geride bırakarak, yerli ve uluslararası şirketlerde işbirliğine giden, yurtdışı bürolar açan hizmetlerinin kalitesini sürekli artıran, dinamik bir sektör haline gelmiştir (Babacan, 2012).

1996 yılında yürürlüğe giren Türkiye ile AB arasındaki Gümrük Birliği anlaşması ve Türkiye’nin olası AB üyeliği sektörde yeni yatırımları teşvik edecek önemli fırsatlardır. Taşımacılık hâlihazırda Türkiye’nin AB’ye uyum süreci gündeminde yer alan beş önemli başlık arasındadır. AB’ye uyum süreci altyapı, araçlar ve çevre standartları ile uyumu, lojistik ağın geliştirilmesini ve dış ticaret politikalarının iyileştirilmesini kapsamaktadır (Deloitte, 2010).

Quattro Business Consulting tarafından gerçekleştirilen 2008 yılı Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması’nın (TLSA 2008) sonuçlarına göre Türkiye lojistik hizmetleri pazarının büyüklüğü 59 milyar dolara, hizmet sağlayıcı pazarının büyüklüğü ise 22 milyar dolara ulaşmıştır. İlki 2002 yılında yapılan araştırmaya göre Türkiye’deki lojistik harcamaları son 5 yılda 3 kat artmış ve lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanımının payı % 5 oranında yükselmiştir. Katılımcı firmaların Türkiye lojistik sektörü pazar büyüklüğüne ilişkin değerlendirmelerine göre, pazar hacminin %37’si hizmet sağlayıcılardan, %63’ü ise hizmet alanların lojistik özkaynak kullanımından oluşmaktadır. 2002 yılı ile mukayese edildiğinde sektörün 3 kat büyüdüğü, hizmet sağlayıcıların da toplam lojistik pazarından aldığı payın %5 oranında arttığı görülmektedir (Deloitte, 2010).

Ülkemizde, lojistik sektöründeki yaşanan bu gelişmelere rağmen kural ve standartların tam olarak netleştiğini söylenemez. Ülkemizde lojistik sektörü heterojen bir yapı göstermekte olup, sermaye, karlılık ve ciro büyüklüğü, anlayış, çalışma prensipleri, değerleri ve örgüt kültürleri açısından birbirinden farklı yapıda olan firmalar mevcut

bulunmaktadır. Bu firmalar basit bir sınıflandırma tabii tutulacak olursa (Babacan, 2003):

- **Daha çok spot isler yapan küçük firmalar**, geleneksel biçimde çalışmakta ve modern is anlayışından uzak, anlık ve günlük işlerle varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu firmaların ilk amacı ciro ve karlılıktır. Kalıcı politikaları, ilkeleri ve pazarlama stratejileri yoktur.

- **Yerli sermaye ile kurulmuş**, kökeni taşımacılık sektörüne dayanan, piyasa koşullarını bilen, bir yandan geleneksel bir yandan küresel olmaya çalışan kobiler. Bu firmalarda örgütsel anlayış geleneksel, ticari anlayış büyümeye yöneliktir. Köklü deneyimleri vardır ve büyümek için pazarın büyümesi için çalışan firmalardır.

- **Bir holding bünyesinde olan**, büyüme ve gelişme sansına sahip, uluslararası boyutta iş yapabilme yeteneğinde olan ve küresel partneri olan veya olmayan büyük firmalar. Bu firmalar örgütsel yapı olarak daha modern ilkelerle çalışan, sektörde marka olmaya çalışan, iş etiğine ve yaratacakları katma değere önem veren firmalardır.

- **Yabancı firmaların Türkiye Şubeleri**. Uluslararası marka olma avantajını kullanarak güven sağlayan ve kendi standartlarında hizmet vererek pazarın hizmet düzeyine katkı sağlayacağına inanan, aynı zamanda yerel avantajlardan yararlanmayı amaçlayan firmalardır.

- **Kuruluşu kargo şirketi statüsünde olan ve daha sonra aynı isimle bir lojistik firması kuran ve daha önce varolan kargo taşıma ağından yararlanan firmalardır.**

2010 yılı “Taşımacılık ve lojistik sektörü raporu”na göre ise Türkiye’de yer alan farklı yapıdaki bu firmaların taşımacılık ve lojistik sektöründeki başlıca güncel eğilimleri aşağıdaki gibidir (Deloitte, 2010):

E-ticaret şirketlerinin yayılması: Büyüyen e-ticaret sektörü ticaret hacimlerini artırmaktadır. Bunun yanı sıra e-ticaret şirketlerinin büyük bölümü tedarik zinciri operasyonlarında dış kaynak kullanmaktadır.

Kombine taşımacılık: Kombine taşımacılığın gelişimi için lojistik şirketlerini bir araya getiren lojistik merkezleri kurulmaya başlamıştır.

Uzun dönemli ilişkiler: Şirketler az sayıda lojistik firmasıyla çalışmak ve geçiş maliyetlerini azaltmak üzere uzun dönemli ilişkiler kurmak eğilimindedir.

Fiyata dayanan rekabet: Rekabet hizmet kalitesinden çok fiyatlandırmaya dayanmaktadır. Farklılaşmış hizmetler sunabilen şirketler sektör lideri olacaktır.

Türkiye'deki lojistik sektörüne yönelik, yine aynı çalışmada yer alan, SWOT analizine göre lojistik sektörün güçlü ve zayıf yönleri ile onları bekleyen fırsat ve tehditler Tablo 2.2'de sunulmuştur (Deloitte, 2010):

Tablo 2.2 SWOT Analizi

Güçlü Noktalar	Fırsatlar
Jestratejik önem – Türkiye gelişmekte olan Orta Doğu ve Türki cumhuriyetlerden Avrupa'ya uzanan yol üzerinde bir merkez konumundadır.	Demir yollarının yeniden yapılandırılması verimliliği artıracaktır
Çok uluslu lojistik şirketlerinin ülkedeki varlığı yerel şirketlere bu çok uluslu şirketlerin teknik bilgi birikimlerinden faydalanma imkânı sunmaktadır	Sektörün boyutu AB ülkelerine kıyasla önemli ölçüde küçüktür ve pazar henüz doymamıştır
Türkiye'de Avrupa'nın en büyük kamyon filolarından biri ve gelişmiş bir karayolu taşımacılık sektörü bulunmaktadır	Artan uluslararası ticaret
	Türkiye'nin olası AB üyeliği ticaret hacimlerinin daha da artmasını sağlayacaktır
	Yeni limanların inşa edilmesine uygun topografya
Zayıf Noktalar	Tehditler
Fiyat odaklı rekabet yüksek kalitede hizmet sunan firmaları zorlamakta ve özellikle kamyon taşımacılığındaki kâr marjlarını olumsuz etkilemektedir	Kamyon taşımacılığındaki kotalar, vize sınırlamaları ve gümrük belgesi yükümlülükleri
Sektörde kayıt dışı şirketlerin bulunması	Yunanistan gibi komşu ülkelerle rekabet
Özellikle demir yolu ve deniz yolu altyapısında modernizasyon gereksinimi	Yüksek derecede yatırım gereksinimi

Bu analize göre Türkiye'nin jestratejik bir konumda bulunuyor olması, güçlü bir karayolu taşımacılığının varlığı ve pazarının henüz doymamış olması lojistik sektörünü

çekici kılmakla beraber kayıt dışı şirketler, fiyat odaklı rekabet ve yüksek derecede yatırım gereksinimi sektörünün önündeki riskler olarak karşımıza çıkmaktadır.

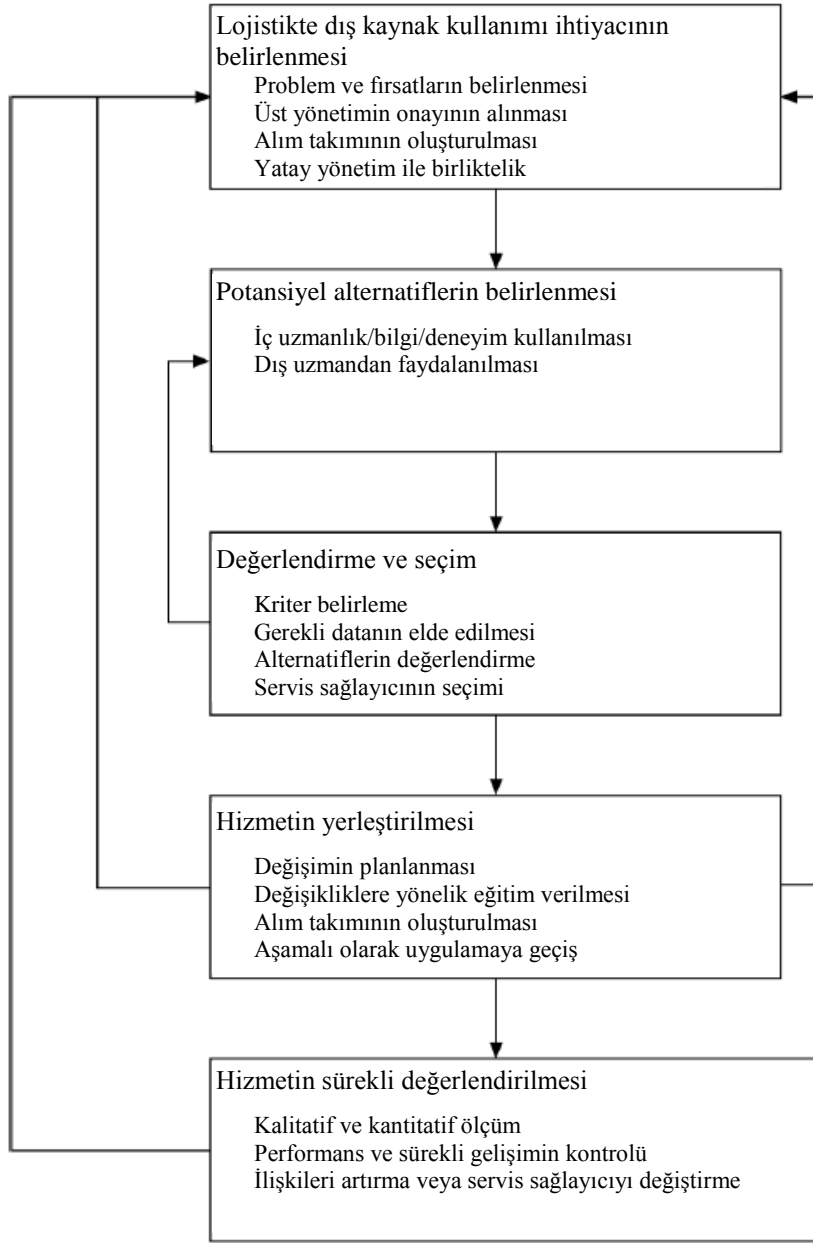
Türkiye’de lojistik hizmet sağlayıcılarının müşteri ile 2001 ve 2007 de gerçekleştirilen iki anket çalışmasının sonuçlarına göre firmaların özellikle hangi lojistik fonksiyonları için dış kaynak kullanımına gittikleri Tablo 2.3’de sunulmuştur (Ülengin ve diğ., 2010). Özellikle depolama faaliyetlerindeki artış memnuniyet vericidir.

Tablo 2.3 Türkiye’de en sık kullanılan lojistik hizmetleri

	2001	2007	Trend
Yurtiçi kara taşımacılığı (komple)	56.0%	75.9%	↑
Uluslar arası kara taşımacılığı (komple)	56.0%	72.4%	↑
Yurtiçi kara taşımacılığı (parsiyel)	60.0%	69.0%	↑
Uluslar arası kara taşımacılığı (parsiyel)	52.0%	62.1%	↑
Gümrükleme	40.0%	51.7%	↑
Gümrüklü depo	28.0%	51.7%	↑
Son tüketiciye dağıtım	44.0%	48.3%	↑
Hava taşımacılığı	36.0%	44.8%	↑
Depo	16.0%	41.4%	↑
Ters lojistik	16.0%	24.1%	↑
İthalat ihracat operasyonları	20.0%	20.7%	↔
Konteynır taşımacılığı	56.0%	55.2%	↔
Müşteri deposuna dağıtım	60.0%	48.3%	↓
Deniz taşımacılığı	40.0%	31.0%	↓
Dağıtım merkezi	24.0%	13.8%	↓

2.2.3. 3PL Seçimi

Lojistik literatüründe 3PL servis sağlayıcısı seçimi ile ilgili olarak farklı yazarlar tarafından önerilen çeşitli prosedürler mevcuttur. Örneğin lojistik servis alıcısı ve sağlayıcısı arasında uzun dönemli ortaklık kurulmasına dair konseptsel bir prosedür Sink ve Langley (1997) tarafından 5 aşama olarak formüle edilmiş ve Şekil 2.1’de sunulmuştur.



Şekil 2.1 3PL alım süreci

Bu beş aşama sırasıyla şu şekildedir:

- Lojistikte dış kaynak kullanımı ihtiyacının belirlenmesi,
- Potansiyel alternatiflerin belirlenmesi,
- Bu alternatiflerin değerlendirilmesi ve bir servis sağlayıcısının seçilmesi,
- İlgili lojistik aktivitelerinin seçilen servis sağlayıcısı tarafından gerçekleştirilmeye başlanması,
- Servisin sürekli olarak değerlendirilmesi.

Sink ve Langley'in yanı sıra Andersson ve Norrman (2002) da lojistik servislerinin satın alınması ile ilgili olarak sekiz aşamadan oluşan bir süreç önermişlerdir. Bu aşamalar sırasıyla:

- a. İhtiyaç duyulan servisin tanımlanması ve açıkça belirtilmesi,
- b. Satın alınacak olan servis miktarının belirlenmesi,
- c. Basitleştirme ve standartlaştırma,
- d. Pazar araştırması,
- e. Bilgi isteği duyurusu (request for information),
- f. Çağrı Önerisi (request for proposal),
- g. Pazarlık yapılması,
- h. 3PL sağlayıcısı ile sözleşme imzalanmasıdır.

Seçim aşamalarından alternatiflerin değerlendirilmesi sırasında çok farklı metodlar kullanılmaktadır. Bunlardan literatürde geçenleri Tablo 2.4'de verilmiştir.

Tablo 2.4 3PL seçim metodları

Metodlar	Yazarlar
Diskriminant Analizi ve Veri Zarflama Analizi	(Liu ve diğ., 2000)
Kural tabanlı ve model tabanlı uzman sistem	(Sarkis ve Sundarraj, 2000)
Analitik Hiyerarşi Yöntemi	(Handfisld ve diğ., 2002, Ghodsypour ve O'Brien, 1998, Barbarosoglu ve Yazgac, 1997)
Temel Bileşenler Analizi ve Faktör Analizi	(Carr ve Pearson, 2002)
Puanlama Yöntemi ve Bulanık Uzman Sistem	(Kwong ve diğ., 2002)
Durum tabanlı çıkarsama	(Yan ve diğ., 2003)
Kontrol listesi ve görüşme yöntemi	(Vaidyanathan, 2005)
Bulanık TOPSİS Yöntemi	(Chen ve diğ., 2006) (Bottani and Rizzi, 2006)
Hibrid Karar Destek Sistemi	(Işıklar ve diğ., 2007)
Analitik Network Yöntemi	(Jharkharia ve Shankar, 2007)

Bu metodlar aşağıda yer alan 4 kategori halinde sınıflandırılabilir (Aguzzoul ve Ladet, 2006):

- 1-Doğrusal ağırlıklandırma modelleri
- 2-Yapay zeka
- 3-İstatistiksel/olasılıksal yaklaşımlar ve
- 4- Matematiksel programlama metodları.

Bunlardan en fazla kullanılan yaklaşım ise doğrusal ağırlıklandırma modelleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modellerde her bir kritere bir ağırlık verilmekte ve 3PL'in toplam puanı her bir kriter için aldıkları puanlar ile bu kriterlerin ağırlıklarının çarpılarak toplanmasıyla elde edilir. Bu metodlara örnek olarak AHP, ANP ve TOPSİS verilebilir. Bu metodlar uygulanırken kriterler ağırlıklarının belirsizliklerinin giderilmesi ve doğruluğunun artırılması için bulanık küme teorisinden de faydalanılabilmektedir.

Yapay zeka insan tecrübesi ve öznel faktörleri seçim sürecine dahil etmeyi hedeflemektedir. Yapay zekayı karakterize eden 2 ana sistem; uzman sistemler ve durum tabanlı çıkarsama (case-based reasoning) metodlarıdır. Uzman sistemlerde 3PL'lerde tecrübe sahibi profesyonellerin bilgilerinden ve literatürde yer alan 3PL seçim sürecine dair formülasyon, kriter ve benzerlerinden yararlanılır. 2'nci metotta ise yeni problemlerin çözümü geçmiş benzer problemlerin çözümüne dayandırılır.

İstatistiksel/olasılıksal yaklaşımlarda: kullanılan istatistiksel yöntemler geçmiş deneysel çalışmalarda elde edilen ortalama ve standart sapma verileridir.

Son kategori olan matematiksel programlama metodları ise genel olarak optimize edilmesi hedeflenen bir amaç fonksiyonu ve karar verici tarafından belirlenecek kısıtlardan oluşmaktadır. Literatürde 2 veya daha fazla metodun entegre edildiği çalışmalarda yer almaktadır. Örneğin Işıklar ve diğ. (2007) hibrid karar destek sistemi öne sürmüşlerdir. Çalışmalarında durum tabanlı çıkarsama, kural tabanlı çıkarsama (rule based reasoning) ve uyum programlaması (compromise programming) tekniklerini bulanık mantık ortamında bir araya getirmişlerdir.

Bahsedilen bu metodların hepsi değerlendirme için seçim kriterlerine ihtiyaç duymaktadır. Kullanılan kriterlerin çoğu ortak olmakla beraber bir kısmı karar vericilerin zihinlerinde oluşturdukları özel ihtiyaçlara göre oluşturulmuştur (Bagchi ve Virum, 1998). Karar vericilerin zihinlerinde oluşturulan bu özel ihtiyaçların ise organizasyonel kültürden etkilendiği varsayımıyla bu çalışmada servis sağlayıcısının seçilmesinde belirleyici rol oynayan kriterlerin belirlenmesine odaklanılacaktır.

2.2.4. 3PL Seçim Kriterleri

3PL firmalarının değerlendirilmesinde öncelikle seçim kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Literatürde 3PL seçiminde kullanılan birçok kriter bulunmaktadır. Bunların birçoğu ortak olmakla beraber farklı gruplandırma başlıkları altında karşımıza çıkabilmektedir. Bu çalışmada kullanılan seçim kriterlerin Bottani ve Rizzi (2006) ile Jharkharia ve Shankar (2007)'dan adapte edilmiştir. Ayrıca literatürde yer almayıp çalışmanın amacı olan organizasyonel kültürün 3PL seçimine olası etkilerinden bir tanesi olan bağlantılılığı belirlemek üzere bağlantılılık kriteri seçim kriterlerine dahil edilmiştir.

Literatürde kriterler farklı gruplandırmalara tabi tutulmuşlardır. Jharkharia (2007) 3PL seçim kriterlerini 3 seviye olarak sınıflandırmak için ANP metodunu kullanmıştır. Birinci seviye stratejik kriterleri içermekte olup “belirleyici faktörler” olarak adlandırılmış ve uyumluluk, maliyet, kalite ve firmanın ününü içermektedir. İkinci seviyedeki kriterler, bir üst seviyedekileri destekleyen boyut tabiriyle belirtilen kriterlerdir. Bunlar uzun süreli ilişkiler, operasyonel performans, finansal performans ve risk yönetimidir. Üçüncü seviyedekileri kriterler ise ikinci seviyedekileri destekleyen ve onların altında gruplanan kriterlerdir.

Işıklar (2007)'da 3PL seçim kriterlerini üç grup olarak sınıflandırmıştır. Birinci grup stratejik bakış açısı içerenlere odaklanmış ve bunları; finansal güç, büyüklük, karşılaştırılabilir kültür, benzer değer ve hedefler ile sürdürülebilir işbirliği olarak gruplamıştır. İkinci grup olarak lojistik servis spesifikasyonları ve duruma dayalı istekte

bulunulan özelliklerdir. Üçüncü grup değerlendirme kriterleri ise servis sağlayıcının firmasını beş ana başlıkta (Vaidyanathan, 2005) ölçmeyi hedefleyen bilgi teknolojileri, performans, kalite, maliyet ve servislerdir.

Bu çalışmada da kriterler lojistik sektöründe çalışan uzman bir danışman ile stratejik veya operasyonel olarak tasnif edilmiştir. Stratejik kriterlerin ağırlıkları belirlenirken firmadaki üst düzey yöneticilerin söz sahibi olduğu, diğerleri için ise daha alt düzeydeki yöneticilerin kriterlere ağırlık verebildiği düşünülmüştür. Çalışmada kullanılan kriterler stratejik veya operasyonel olmalarına göre Tablo 2.5’de sunulmuş olup, sırasıyla açıklanmıştır.

Tablo 2.5 Stratejik ve Operasyonel Seçim Kriterleri

Srtejik Seçim Kriterleri	Operasyonel Seçim Kriterleri
Verilen hizmetlerin çeşitliliği	Teslimat performansı
Güçlü odaklanmış hizmetler	Fiyat
Hizmet deneyimi	Bilgi sistemleri
Sunulan hizmetin türü	Kalite
Uyumluluk	Sabit kıymetlerin büyüklüğü ve kalitesi
Finansal güç	Coğrafi erişim
Hizmet sunumunda esneklik	
Stratejik tutum	
Güven	
Bağlantılılık	
Pazar payı	
Risk yönetimi	
Çalışanlarla ilişkiler	
Yönetim kalitesi	
Performans yönetimi	
Müşteri hizmetleri	
Firmanın ünü	
Uzun dönemli ilişkiler	

2.2.4.1. Verilen hizmetlerin çeşitliliği

Tekil aktivitelerin yerine bir bütün olarak lojistik aktivitelerin stratejik dış kaynak kullanımıyla yerine getirilmesi olarak tanımlanan 3PL de potansiyel adayları birbirinden ayırmada ilk göze çarpan özellik verilen hizmetlerin çeşitliliğidir. Hizmetlerin çeşitliliği taşımacılıktan dağıtım, depolamadan envanter yönetimine, vb. lojistik faaliyetlerden ne kadarını 3PL Servis sağlayıcısının karşılayabildiğini belirtmektedir. Lojistik süreçlere dair Tablo 2.6’da detaylı bir genel bakış sunulmuştur (Sink ve diğ., 1996).

Firmaların ana faaliyetlerine yönelme eğilimi onları hizmet sürecinin tümünün tek bir tedarikçi tarafınca üstlenilmesini tercih etmeye yöneltmektedir. Bu tür firmalara entegre lojistik hizmet sağlayıcısı da denmektedir (Bottani ve Rizzi, 2006).

Tablo 2.6 Lojistik süreçler

Lojistik Süreçler	Aktiviteler
Taşıma	Kara yolu, tren, hava, deniz
	Nakliye
	Sevkiyat
	Ekspres taşıma
	Gümrük komisyonu
	Konsolidasyon/dekonsolidasyon
	Dayanaksız ve zararlı ürün yönetimi
	Navlun fatura ödemesi/denetlemesi
Dağıtım	Sipariş işleme ve yerine getirme
	Toplama
	Ayırma
	Yollama
	Üretim sonrası konfigürasyon
	Müşteri tesisine yükleme
Depolama	Stoklama
	Alma
	Çapraz yükleme
	Konsolidasyon/dekonsolidasyon
	Dayanaksız ve zararlı ürün
Stok Yönetimi	Tahmin
	Yerleşim dizaynı
	Güzergah analizi
	Tesellüm/sevk yönetimi
Paketleme	Dizayn
	Etiketleme
	Monte etme ve paketleme
	Paletleme
Ters Lojistik	Palet akış yönetimi
	Geri dönüşüm, yeniden kullanım
	Tamir, test
	Geri dönüş taşıma yönetimi

2.2.4.2. Güçlü odaklanmış hizmetler

Ana hizmet alanı dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmek firmaların ana faaliyet alanlarına odaklanmalarına imkan tanırken, 3PL firmaları da sahip oldukları güçlü odaklanmış hizmetleri müşterilerinden daha etkin şekilde yerine getireceklerdir(Saen, 2011). Sink ve diğ. (1996) ise çalışmalarında güçlü odaklanmış hizmetleri 3PL seçiminde en önemli seçim kriteri olarak bulmuşlardır.

2.2.4.3. Hizmet deneyimi

Lojistik servis temininde firmaların belirlenmesinde deneyim en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Harrington, 1994).

İdeal servis sağlayıcının hizmet deneyimini aşağıdaki maddeler karakterize etmektedir (Bottani ve Rizzi, 2006):

- a. Verilen hizmetin iyi oturaklaşmış olması ve tercihan ilgili sektörde deneyim sahibi olmak
- b. Kaliteli yönetim ve iş gücünün firmayı tanımlaması ve,
- c. Diğer müşteriler tarafından da tercih edilmesi.

2.2.4.4. Sunulan hizmetin türü

Lojistik servis sağlayıcının lojistik hizmet sunumunda kullanılan depo, araç vb. varlıkların (çoğunun) sahibi olması, gümrük vb. idari hizmetler sunması, tedarik zinciri danışmanlık hizmeti veya gerektiğinde başka servis sağlayıcılarla sözleşmeli olarak çalışabilmesi gibi sunulan hizmetin türünü belirtmektedir.

Hizmetin türü firmanın ihtiyaçlarına uygun olmalı ve firma içerisindeki hizmetleri tamamlamalıdır (Bottani ve Rizzi, 2006).

2.2.4.5. İş Anlayışı Uyumluluğu

Birçok yazar uyumluluğun olası adayları belirlerken önemli bir faktör olduğu üzerinde durmaktadırlar. Uyumluluk firmalar arası kültürel değerler, iş anlayışı, vb. yakınlığı belirtmektedir.

Kültür ve değerlerin uyumluluğu başarılı bir birlikteliğin temel anahtarlarından birisi olarak görülmektedir (Bowersox ve Daughtery, 1990). Dolayısıyla çalışılacak firmanın felsefe, bağlılık ve kültürel değerleri derinlemesine araştırılmalıdır (Bottani ve Rizzi, 2006).

Operasyonel bakış açısıyla değerlendirilebilecek bilgi ve iletişim sistemlerinin uyumluluğu bilgi sistemleri kriteri altında değerlendirilmektedir.

2.2.4.6. Finansal güç

Lojistik ortak seçiminde finansal güç başlıca zorunluluk olarak üzerinde durulmaktadır (Sink ve Langley, 1997). Menon ve diğ. (1998) çalışmalarında lojistik servis sağlayıcı ile işbirliği yapan 163 firmanın finansal güce vermiş oldukları değer 5'lik skalada 4,268 olarak bulmuş ve finansal gücün değerlendirme işleminde ne kadar önemli bir nitelik olduğunu vurgulamıştır (Bottani ve Rizzi, 2006).

2.2.4.7. Hizmet sunumunda esneklik

Lojistik servis sağlayıcının, servis alıcı firmanın artan ihtiyaçlarına karşılık verebilecek esneklikte ve onu teşvik edecek yeterlilikte olmasını ifade eder. İş ortamı ve pazarın sürekli dönüşüm içerisinde olması firmanın ihtiyaçlarında zaman içerisinde değişiklik göstermesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla lojistik servis sağlayıcı bu ihtiyaçlara karşılık verebilecek kabiliyette olmalıdır. Esneklik beraberinde yapılan anlaşmalarında yenilenebilmesini getirmektedir. Para cezasının kontratta bulunduğu durumlarda işbirliğinin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı artmaktadır. Tarafların daha başlangıçta kontrat yenilemeye olumlu bakmaları başarıya pozitif katkı sağlayacaktır (Bottani ve Rizzi, 2006).

2.2.4.8. Stratejik tutum

Lojistik servis sağlayıcı kullanımı işlemsel bir alım faaliyetinden ziyade, stratejik bir işbirliğini gerektirmektedir. Buradan hareketle, lojistik servis sağlayıcının sadece günlük faaliyetlerini yerine getirmesi yerine; standartlarını yükseltmesi, performans ve müşteri memnuniyeti için sürekli gelişime, stratejik niyet ve bağlılık içinde bulunması gereklidir (Bottani ve Rizzi, 2006).

2.2.4.9. *Güven*

Güven uzun dönemli bir işbirliğinin en önemli bileşenlerinden biridir (Tate, 1996). Güven eksikliği ise uzun dönemli işbirliğinin başarısızlığa uğramasındaki en önemli faktörlerdendir (Bowersox ve Daughtery, 1990). Ayrıca zamanında ve etkin bilgi paylaşımına güvenin oluşması ve devamında önemli payı bulunmaktadır (Bottani ve Rizzi, 2006).

2.2.4.10. *Bağlantılılık*

Literatürden farklı olarak ortaya konan bu kriter ile hemşehrilik, akrabalık ve akademik yakınlık gibi genellikle doğu kültürlerinde önemsenen bağlantı örneklerinin (Kabasakal ve Bodur, 2002) servis sağlayıcı seçimine etkisi belirtilmektedir.

2.2.4.11. *Pazar payı*

Üçüncü parti lojistik sağlayıcısının pazar payı ekonomik performansı, firma imajı ve müşteri memnuniyetinin bir belirleyicisidir (Jharkharia ve Shankar, 2007). Şunu belirtmek gerekir ki; bir üçüncü parti lojistik sağlayıcısının pazar payını değerlendirirken, sadece mevcut pazar payını göz önüne almak yerine pazar payının zaman içindeki değişiminin de dikkate alınması daha iyi olacaktır.

2.2.4.12. *Risk yönetimi*

Boyson ve diğ. (1999) göre risk yönetimi 3PL servis sağlayıcısının ihtimal dâhilindeki risk ve problemleri öngörerek bunlarla ilgili tedbir alabilme kabiliyeti olup, hizmetin devamlılığının sağlanması açısından çok önemlidir (Jharkharia ve Shankar, 2007).

2.2.4.13. *Çalışanlarla ilişkiler*

Tatminsiz çalışanlar grev ve çeşitli direnişlerle sağlayıcının operasyonel performansını ciddi ölçüde düşürebileceğinden, tatmin seviyesi operasyonel performansı etkileyen önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır (Jharkharia ve Shankar, 2007).

Tatmin seviyesi, çalışanlara yapılan görüşmelerle ve sağlayıcısının geçmişini grev ve çeşitli direnişler açısından incelemekle gözlenebilir (Boyson ve diğ., 1999).

2.2.4.14. *Yönetim kalitesi*

Anderson ve Norrman, (2002) ile Boyson ve diğ. (1999) göre 3PL Servis sağlayıcısının yönetim kadrosunun etik ve ehliyet bakımından belirli bir kalitede olması kullanıcı

firma ile 3PL servis sağlayıcısı arasındaki ilişkinin uzun süreli olması için çok önemli bir ön koşuldur.

2.2.4.15. Performans yönetimi

Üçüncü parti lojistik servis sağlayıcısının verdiği hizmetlere dair performans ölçümlerini sunabiliyor olması olası problemlerin belirlenmesi ve bu problemlere çözüm yollarının bulunmasına yönelik olarak önem arz etmektedir. Performans ölçütleri olarak zamanında teslim edilen teslimatların oranı, envanter doğruluğu, taşımaya dair hataların oranı, müşteri şikayetlerinin sayısı, maliyet tasarrufları, vb. kullanılabilir (Jharkharia ve Shankar, 2007).

2.2.4.16. Müşteri hizmetleri

Müşteri hizmetleri lojistiğin bir alt açılımı olarak nitelendirilmektedir. Hızla artan bir oranda müşteri hizmetleri o ürünün lojistik hizmetlerini veren 3PL kuruluşlar tarafından karşılanmaktadır. Bu olgunun arkasında yatan ihtiyaç şu şekilde açıklanmaktadır (Yıldıztekin, 2006);

- Dünya üzerinde teknoloji hızla değişmektedir ve artık küresel pazara çıkabilen ürünler belli bir üretim kalitesine ulaşmışlardır. Ürünü kullanan müşterinin ürünün üretim kalitesinden şikayeti yok denecek kadar azdır.

- Ürünlerden gelen şikayetlerin büyük çoğunluğu taşıma, depolama, son kontrol, raf ömrünü doldurma ve müşteriye teslim sırasında ortaya çıkan sorunlarla ilgilidir. Bu sorunların muhatabı üretici değildir. 3PL lojistik şirkettir.

- Müşterilerin şikayetleri için üretici firmayı aramaları sorunun çözümün geciktirmekte, üretici kuruluş 3PL lojistik kuruluşunu aramakta, lojistik kuruluş araştırma için zaman kaybetmekte, üreticiye geri dönmekte, üretici ise çok basit bir çözümü olabilecek sorun için müşterisi ile görüşmekte, karar verilen çözüm yine aynı yoldan geri dönülerek 3PL lojistik firmasına iletilmektedir. Bu kadar büyük zaman kaybına sabrı olmayan müşteride memnuniyetsizlik yaratılmaktadır.

▪ Üretici firma sorunların çözüm noktası olmadığı için sadece muhatabı olmakta ve üretici-3PL firma arasındaki stratejik iş birliği zarar görmektedir.

▪ Servis ve yedek parça talebi ile ilgili hizmetlerde, ürünün müşteriden servise taşınması, yedek parçaların temin edilmesi, tamiri biten ürünün yeniden müşteriye ulaştırılması da 3PL lojistik şirketlerin iş alanları içine girmektedir.

2.2.4.17. Firmanın ünü

Üçüncü parti lojistik servis sağlayıcısının firma imajı, mevcut ya da muhtemel kullanıcılarının, üçüncü parti lojistik servis sağlayıcının kullanıcının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılı olduğu ile alakalı görüşlerine atıfta bulunmaktadır (Boyson ve diğ., 1999);

Güveni oluşturan temel faktörlerden bir tanesi firmanın ünüdür (Plank ve diğ., 1999).

Firmanın ününün iyi olması ise müşteri tarafından karşılıklı işbirliği niyetlerini artırmakta beklenen servis kalitesini yükseltmekte, güven ve sadakati artırmaktadır (Jeng, 2008).

Firma ünü özellikle ön seçim sürecinde olmak üzere bütün seçim sürecinde çok önemli bir yer teşkil eder (Jharkharia ve Shankar, 2007).

2.2.4.18. Uzun dönemli ilişkiler

Servis sağlayıcının riskleri ve ödülleri paylaşması ile kısa dönemli hedeflerine odaklanmamasını ifade etmektedir. Ayrıca uzun dönemli ilişkiler servis sağlayıcının faydacı davranışlarının kontrol altında tutulmasına yardım etmektedir (Jharkharia ve Shankar, 2007).

2.2.4.19. Teslimat performansı

Lojistik servis sağlayıcının zamanında, hızlı hasarsız ve doğru teslimat yapmasını ifade eder. Performans anlamlı ve ölçülebilir olmalıdır (Bottani ve Rizzi, 2006). Bazı firmalar başta açık olmayan veya ölçülmesi zor performans kriterleri belirledikleri için ortaklıkları başarısızlığa uğramaktadır (Bowersox ve Daughtery, 1990).

Amerikada bayi seçiminde performans üzerine yapılan bir araştırmaya göre zamanında teslimat, ürün doğruluğu, hizmet hızı, esneklik ve sipariş süresi azalan önem seviyesine göre sıralanmıştır (Spencer ve diğ., 1994).

2.2.4.20. Fiyat

Maliyeti düşürme dış kaynak kullanımının temel gerekçelerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile ortak maliyetler ayrılmış, ürün hareketleri görünür hale gelmiş, işçilik, tesis ve ekipman maliyetleri düşmüş olacaktır.

Fiyatı birincil ve en önemli faktör olarak ele almamakla beraber ihmal etmemizde mümkün değildir (Bottani and Rizzi, 2006).

2.2.4.21. Bilgi sistemleri

Servis sağlayıcının yazılım ve donanım kullanımı ile bunların iş yaptığı firmalarla uyumunu göstermektedir. Bilgi sistemleri yazılım (ERP, simulasyon yazılımı, araç rotalama paketleri, araç yükleme optimizasyonu, vb.) ve donanımları (sunucu, internet/intranet bağlantısı, GPS vb) içermektedir (Bottani ve Rizzi, 2006).

2.2.4.22. Kalite

Açıkça ifade edilmiş kalite programı veya ISO 9001 standartları ideal lojistik ortağı karakterize etmektedir (Bottani ve Rizzi, 2006). Toplam kalite yönetimi performans ve operasyonların ölçümünü teşvik etmekte, ahenkli ve efektif ölçüm sistemlerinin adaptasyonunu desteklemektedir. Ayrıca kalite lojistik servis sağlayıcının zamanında teslimat, müşterilerin şikayetlerine tepki süresi, sürekli gelişime bağlılık gibi farklı yönleri de içermektedir (Jharkharia ve Shankar, 2007).

2.2.4.23. Sabit kıymetlerin büyüklüğü ve kalitesi

Düşük emisyonlu araçlar, teknolojik büyük depolar gibi sabit varlıklara sahip olmak operasyonel performansı pozitif yönde etkilemektedir (Jharkharia ve Shankar, 2007).

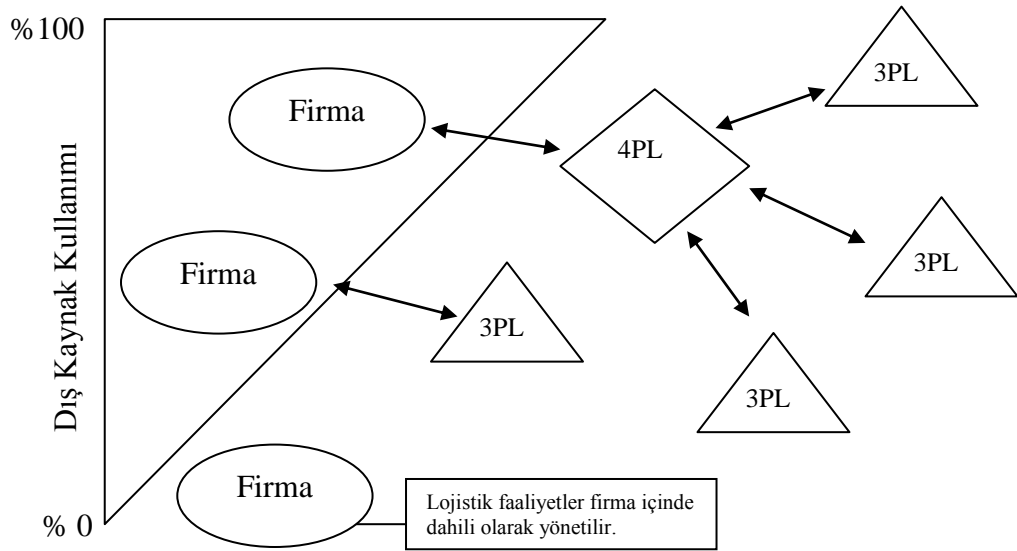
2.2.4.24. Coğrafi erişim

3PL servis sağlayıcısının faaliyet alanının coğrafi ve de ürün ve hizmet karması açısından genişliği ve perakendecilere hızlı bir şekilde ulaşabilmesi o şirketin ekonomik performansını olumlu bir şekilde etkileyecektir (Jharkharia ve Shankar, 2007).

2.2.5. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)

4PL, dış kaynak kullanımında, yeni bir yaklaşım olup; tedarikçileri, kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için kendi organizasyonlarının kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, tamamlayıcı hizmet sağlayıcılarla (3PL) bir araya getiren ve yöneten tedarik zinciri bütünleştiricileri şeklinde tanımlanabilir (Koban ve Keser, 2007).

1990'lı yılların sonlarında ortaya çıkan 4PL kavramı, 3PL'yi bir adım daha ileri götürerek iş süreçlerinin de dış kaynak yardımıyla organize edilmesi esasına dayanır. Şekil 2.2 3PL ve 4PL arasındaki ilişkiyi dış kaynak kullanımına göre göstermektedir.



Şekil 2.2 3PL-4PL ilişkisi(Koban ve Keser, 2007).

3PL ve 4PL hizmet sağlayıcılarının önemli özellikleri ise Tablo 2.7'de yer almaktadır (Gattorna ve diğ., 2003).

Tablo 2.7 3PL ve 4PL Hizmet Sağlayıcıların Önemli Özellikleri

Dış Kaynak Kullanımı	Önemli Özellikler
3PL	Depolama ve dağıtımın entegrasyonu
	Bilgi teknolojileri tedarik ve desteği
	Lokal veri takibi
	Kaynak sahibi ve alıcısı
	Depo yönetim sistemi
4PL	Tedarik zinciri vizyonu
	Tedarik zinciri planlaması ve optimizasyon
	Anlaşma yapan ve şekillendiren
	Tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması
	Proje Yönetimi
	Hizmet, sistem ve bilgi entegrasyonu
	Sürekli yenilik

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, çeşitli toplulukları birbirinden farklılaştıran ve bir topluluk içinde paylaşılan değerler, tutumlar ve davranış biçimleridir (Kabasakal ve Bodur, 2002).

Organizasyonel kültür ise; bir kimlik ve farklı özgün bir kabiliyet kaynağı olarak organizasyonu bir arada tutan bağlıdır. Bir kuşaktan diğer bir kuşağa paylaşılan ve öğrenilen bir davranış kalıbıdır (Masood ve diğ., 2006).

Organizasyonel kültür ilk kez 1939 yılında Lewin, Lipit ve White tarafından liderlik tarzları ve örgüt iklimi ilişkisinin araştırılması ile ele alınmış; sonraları örgütsel iklim kavramı ile kendisine yer bulmuştur (Blake ve Mouton, 1964). Daha sonra ise kurumsal kültür adı altında tekrar ortaya çıkmıştır (Silverzweig ve Allen, 1976). Bu yeni kavram Deal ve Kennedy'nin (1982) ve Peters ve Waterman'ın (1982) "Mükemmeli Arayış" kitapları ile popülerliğini artırmıştır. Pettigrew de, 1979 yılında yayınlanan makalesinde örgütsel kültür kavramının literatürdeki önemini ortaya koymuştur.

Schein'a göre, örgüt kültürü, bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır. Yine Schein örgüt kültürünü farklı olarak şu şekilde tanımlamıştır: "Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir." (Güney, 2000).

Örgüt kültürünün bazı temel fonksiyonlarını şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2000):

- Örgütü diğer örgütlerden ayıran bir rolü vardır,
- Çalışanlar için bir kimlik oluşturur,
- Çalışanların örgüte daha çok bağlanmalarını sağlar,
- Çalışanlar arasında dayanışmayı sağlar,
- Çalışanlar arasında bir kontrol mekanizmasıdır.

Örgüt kültürünün başlıca özellikleri (Eren, 2000);

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur,
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır,
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır,
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan kalıplar şeklindedir.

2.3.1. Örgüt Kültürü Boyutları

Literatürde örgütsel kültürün tespitinde kullanılan kültürel boyutlar sayı ve içerik olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Schein'e (1992) göre örgütsel kültür doğa ile olan ilişkiler, gerçek – doğrunun doğası, insan doğası, insan aktivitesinin doğası, insan ilişkilerinin doğası olarak beş boyutta kategorileştirilmektedir. Hofstede ve diğ. (1993) ise organizasyonel kültür boyutlarını sürece – sonuca yönelim, çalışana – işe yönelim, dar bakış açısı – profesyonellik, açık – kapalı sistem, sıkı – gevşek denetim, pragmatik – normatif müşteri yaklaşımı olarak altı farklı şekilde ortaya koymuşlardır. Örneğin sürece ve sonuca odaklı yönetim stili örgütün neye odaklanmayı önemseydiğini göstermekte olup örgütler için farklı yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Benzer

farklılıklar çalışan ve iş odaklılığı açısından da vardır. İş odaklılıkta işin bitmesini en önemli amaç iken, zıttında çalışanlar odak noktasıdır. İş odaklılıkta zaman tablolarına bağlı kalınmakta ve yöneticilerin dediğinin dışına çıkılmamakta; çalışan odaklılıkta ise kişilerin ellerinden gelenin en iyisini yaptıkları öngörülmektedir. Triandis (1982) ise örgütsel kültürün farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılan otuza yakın boyutunu özetlemiştir.

Ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye birçok çalışmada yer verilmiştir. Örneğin Hofstede ve diğ. (1990) örgütsel düzeyde ortaya çıkardıkları altı kültürel boyutun ulusal kültürlerin toplulukçuluk – bireycilik boyutları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Meschi ve Roger (1994) çalışmalarında ulusal kültür ve örgütsel kültür arasında güçlü doğrusal bir ilişkiyi ortaya çıkarmışlardır. GLOBE çalışmasına göre de (House ve diğ., 2004) çalışmanın yapıldığı tüm örgütsel kültürel boyutlar ile uluslar arası farklılıklar arasında benzer yapılar bulunmaktadır. Tablo 2.8’de ulusal kültürün örgütsel kültür üzerindeki etkileri gösterilmiştir (Brodbeck ve diğ., 2004).

Tablo 2.8 GLOBE örgütsel kültür uygulamalarının varyans analizi sonuçları

Örgütsel kültür uygulamaları	Ulusal farklılıklara göre değişmektedir
Boyut	Anlamlı mı?
Atılganlık	Evet
Kurumsal toplulukçuluk	Evet
Grup içi toplulukçuluk	Evet
Geleceğe yönelik olma	Evet
Cinsiyetler arası eşitlik	Evet
İnsani yaklaşım	Evet
Performansa yönelik olma	Evet
Güç mesafesi	Evet
Belirsizlikten kaçınma	Evet

Bundan sonraki bölümde GLOBE çalışması ve bu çalışmada kullanılan kültürel boyutlar açıklanılmaya çalışılmıştır

2.3.2. GLOBE Çalışması

GLOBE 170 araştırmacının katkıları ile liderlik, örgüt kültürü ve toplum kültürü üzerine 62 farklı toplumda, 951 örgütte, 17.300 katılımcı ile yapılan çok uluslu bir araştırma projesidir. Üç farklı sektörden, 1994 – 97 yılları arasında toplanan veriye dayalı olan bu çalışma Hofstede'nin (1980) çalışmasına örgüt ve liderlik boyutlarını eklemiştir.

Diğer çalışmalardan farklı olarak GLOBE çalışmasının en büyük avantajı kültür kavramını somut ve soyut olarak iki bileşene bölmesidir. Kültür kavramı iki tür kültürel manifestonun yansıması ile tanımlanmaktadır (House ve diğer., 2004). Bunlar, grup üyeleri arasındaki psikolojik tavırlarda oluşan uzlaşa ile aynı grup üyelerinde gözlemlenen ve raporlanan ortak uygulamalardır. Fark edileceği üzere kültür görünen ve görünmeyen değerler ve uygulama bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu iki çekirdek bileşenden değerler; örgütün veya toplumun nasıl olması gerektiği ile ilgili arzulananelerdir. Uygulamalar ise örgütün ve toplumun “nasıl olduğu” ile ilgilenmektedir.

Geleneksel kültür kavramında (Hofstede, 1980) ise değerler uygulamaları etkilemektedir. Bu görüşe göre toplumun değerlerinin ölçülmesi, o toplumun kültürünün tespitinde tek başına yeterli olduğu varsayılmaktadır. Örneğin bir kültürde insani yaklaşım arzulanmakta ise, o kültürün bireyleri arasında gerçekten yardımlaşma, dostluk, cömertlik oluşmuş demektir. Bunun kabul edildiği durumda ve bir toplumdaki değerlerden yola çıkarak kültürün bulunabileceğini varsayarsak, kültür kelimesini kullanmamıza da gerek yoktur, sadece değerler kümesi denilmesi yeterli olacaktır. Fakat kültürü sadece değerler topluluğu değil aynı zamanda insan tarafından yaratılan çevre olarak da görmek gerekmektedir (Herskovitz, 1948). GLOBE çalışması ise uygulamalar ve değerler arasında negatif korelasyon olduğunu, bir başka ifade ile “işleri yapma yolu” ile “işlerin ideal yapılma yolu” arasında fark olduğunu deneysel olarak göstererek geleneksel kültür kavramındaki eksiklikleri gidermiştir (House ve diğer., 2004).

GLOBE çalışmasında diğer çalışmalardan farklı olarak kültür boyutlarının ölçülmesinde bireylerin ortalamaları kullanılmamıştır. Bireyler kültür hakkında bilgi veren cevaplayıcılar olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların birinci ve üçüncü şahıs olarak

kullanılması GLOBE ve Hofstede'nin IBM çalışması arasındaki önemli farklılıklardan birisidir. GLOBE çalışmasında bireylere örgüt ve toplum hakkında sorular sorulmuş, bireyler toplum hakkında bilgi edinmek amacı ile kullanılmıştır. Hofstede'nin araştırmasında ise bireylerin cevaplandığı "kendileri için ne önemlidir" sorusunun kümülatif değerlendirmesi kullanılmıştır.

Bizler dışarıyı, kendimizi gözlemlediğimizden daha iyi gözlemleriz. Bu ankete göre de başkalarını gözlemlememiz aynı zamanda kendimiz hakkında da bazı ipuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle kağıt ve kalem ile yapılan algılar birinci şahıslara dayandırılmak yerine üçüncü şahıslara dayandırılırsa daha geçerli olur (Hofstede, 2001).

İki bakış açısı arasındaki fark bir kültürel boyut ile gösterilecek olunursa örgütlerde güç mesafesine bakıldığında meslek, eğitim gibi sınıf farklılıklarının güç mesafesi puanlarında değişime neden olduğu görülmektedir. Hofstede ve Hofstede (2005) IBM çalışmasında kalifiye olmayan çalışanlar, memurlar, teknisyenler, bu pozisyonların yöneticileri, profesyonel çalışanlar ve bunların yöneticileri arasında güç mesafesi endeksinde sürekli ve sıralı bir azalış söz konusu olduğunu bu nedenle de çalışmalarını benzer orta düzey yöneticiler üzerinde yaparak ulusal kültürel farklılıkları bulduklarını dile getirmişlerdir (Hofstede ve Hofstede, 2004). Buna karşılık GLOBE çalışması, kişilerin kendi değerlerini sormadığı için sınıf ve eğitim farkı olmaksızın toplumun genelini yansıtmaktadır (Dickson ve diğ., 2004).

2.3.3. GLOBE Değerlendirme Boyutları

GLOBE kültürel boyutlarından ilk altı kültürel boyut Hofstede'nin (1980) çalışmasından etkilenilerek alınmıştır. Bunlardan belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi değiştirilmemiş, bireycilik – toplulukçuluk boyutu grup içi ve kurumsal toplulukçuluk olarak ikiye bölünmüştür. Daha önceki araştırmalarda değinilmeyen kurumsal toplulukçuluk kanunlar, sosyal programlar ve toplumsal davranışı teşvik eden toplumsal uygulamalardan oluşmaktadır.

Cinsiyetler arası eşitlik ve atılganlık boyutları için Hofstede'nin erillik boyutundan faydalanılmıştır. Geleceğe yönelik olma boyutu, toplumun geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman yönelimlerine göre şekillenmiştir (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961). Performansa yönelik olma kültürel boyutu için McClelland'ın (1961) başarı ihtiyacı çalışmasından faydalanılmıştır. Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) insan doğası iyi – insan doğası kötü başlıklı boyutu, insani yaklaşım boyutunu etkilemiştir. Belirsizlikten kaçınma ise ilk olarak Cyert ve March'ın (1963) çalışmalarında yer alan örgütsel bir davranış boyutudur. Mulder'ın (1971) astlar ve üstler arasında gözlemlendiği güç farkından ise güç mesafesi kavramı oluşturulmuştur.

Bu boyutlardan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma örgütün kendisi ile diğerleri örgütlerdeki insanların düşünceleri ve davranışları ile ilgilidir (Hofstede ve Hofstede, 2004).

2.3.3.1. Güç Mesafesi

Toplumun otoriteyi, statü önceliklerini ve güç mesafesini ne kadar kabul ettiğinin derecesini gösteren bu boyut toplumdaki pekçok çeşit olay ve davranışla da doğrudan alakalıdır (Hofstede, 1980). Literatürde güç mesafesi kavramı, aynı toplumsal grup içinde güç sahibi olan A ile güç sahibi olmayan B arasındaki güç eşitsizliği olarak tanımlanmıştır (Mulder, 1971). Bu tanıma göre güç mesafesi, toplumdaki en güçlü bireyin gücü ile en zayıf bireyin gücü arasındaki farka eşittir.

Örgütler incelendiğinde toplumlarınkine benzer bir şekilde güç mesafelerinin bulunduğu görülebilecektir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda etki ve kontrol belirli kimselerin elindedir ve ilişkilerde hiyerarşiye uyulması beklenir. Çünkü bu kültürlerde ast ve üst birbirlerini varoluştan beri eşit görmemekte, hiyerarşik sistem de bu eşitsizliği sağlayacak şekilde kurulmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde güç olabildiğince merkezde az kişinin elinde toplanmaya çalışılmakta, bu örgütün üyesi olan astlardan kendilerine söyleneni yapmaları beklenmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2004). Bu kültürlerdeki örgütlerde birçok denetleyici pozisyon ve raporlaşmanın fazla olduğu yüksek örgütsel hiyerarşiler bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde aynı zamanda

ast – üst ilişkisi duygusal olduğundan iyi bir yönetici en çok saygı duyulan ve baba figürü çizebilen kişidir (Hofstede ve Hofstede, 2004).

Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise ast – üst birbirlerini eşit olarak görmekte, kişiler arası eşitlik pozisyonların her an değişebileceği ve oynanan rollerin kaybolabileceği üzerine kurulmaktadır. Bu tür örgütlerde az sayıda denetçi olup yatay piramitlerde taban – tavan ücret aralığı da düşük olmaktadır. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerden farklı olarak en düşük iş, emeğe dayalı işçilik değil, düşük pozisyonlu ofis işleridir. Bu örgütlerde önceliklerin olmayıp, örneğin park yerleri ve kafeteryaların kullanımı herkese açıktır.

2.3.3.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlik sadece kişiler tarafından hissedilmeyip, aynı zamanda toplumdaki diğer kişiler tarafından da paylaşıldığında bu kavram; bir kültürün insanların belirsiz ve bilinmeyen durumlardan duyduğu tehlike hissi olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1984). Tahmin edilebilirlik ise bu belirsizlik hissini ortadan kaldırmanın yoludur. Toplumlar ise belirsizliği azaltma amacıyla teknoloji, kurallar ve dinleri temel enstrümanları olarak kullanmaktadır (Bradac, 2001).

Bu kavram örgüt çalışmalarına Cyert ve March (1963) tarafından dahil edilmiştir. Ortaya attıkları bu kavram ile gelecekteki olayları tahmin edebilme ihtiyacı karşısında oluşturulan yöntemler örgütsel davranış boyutunda açıklanmaya çalışılmıştır. Kurallar, politikalar ve ritüeller örgütler tarafından bireylerin hareketlerini daha tahmin edilebilir kılmak için kullanılmaktadır. Örgütlerde kullanılan bu kurallar ikiye ayrılmaktadır. İyi kurallar (Hofstede, 2001) insanların değerleri ile uyuşan değerlerin desteklenmesini, kötü kurallar ise kuralları yapanlar ile kurallara uymak zorunda olanlar arasındaki değersel farkın azaltılmasını hedeflemektedir. Belirsizlikten kaçınan örgütler resmi mevzuata daha çok önem vermekte ve çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını yazılı tutarak hareketlerini kontrol altında tutmaktadırlar. İş süreçleri için kullanılan içsel düzenlemelerin sayıları da belirsizlikten kaçınma düzeyine bağlı olarak yüksektir. Toplantılar, muhasebe sistemleri, bilgi işlem sistemleri ve geleceğin yöneticilerden

beklentilerini anlatan yönetim eğitim sistemleri gibi birçok uygulamada örgütlerde belirsizliği azaltmak için kullanılmaktadır. Örgütlerde karşılaşılan evraklar, raporlar, kontrol ve planlama sistemleri, bilgisayar destekli programlar belirsizlikleri azaltmayı amaçlayan yöntemlerdir. Yapılanların yazılı kayıtlar altına alınması, sözlü toplantıların dahi daha sonra kayıt altına alınması da yine belirsizliği azaltmayı amaçlamaktadır (De Luquei ve Javidan, 2004).

İnsan kaynakları uygulamaları üzerinde de belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun yansımalarına rastlanmaktadır. İşe alınmalarda tanıdıklara öncelik verilmesi, terfilerde örgüt içi çalışanların seçilmesi, stajyerlikten sonra işe alım ve işe alım sürecindeki kararverme teknikleri ve süresi toplumdaki belirsizlikten kaçınma sonucu ile ilişkili olabilmektedir. Yapılan bir araştırmada Almanların gerek mavi yakalı gerekse beyaz yakalı açık pozisyonlarda örgüt içi terfileri daha çok tercih ettiği ve stajyerlikten işe alıma daha çok önem vermelerinde bir tutarlılık olduğu görülmüştür (Jeanquart-Barone ve Peluchette, 1999). Örgütlerdeki uzman sayısı da belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilgili olabilmektedir. Çünkü belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek örgütler üretim tesislerinde çok güçlü deneyim olması gerektiğine inanmakta ve bu nedenle uzman sayıları da fazla olmaktadır (Hofstede ve Hofstede, 2005). Benzer bir şekilde belirsizlikten kaçınma örgütlerin yenilik yapmalarını da negatif yönde etkilemektedir. Geleneksel örgütlerde yenilik yapmak geçmişteki duruma karşı memnuniyetten ötürü zorlaşmaktadır. Araştırma geliştirme ile ilgili yapılan araştırmalarda ise belirsizlikten kaçınan toplumların gelişimde yavaş oldukları ve ticari marka ve patent sayılarının az olduğu sonucuyla karşılaşılmıştır (Shane, 1993).

2.3.3.3. Toplumsal Toplulukçuluk

Toplumsal toplulukçuluk boyutu toplumsal alanda ve kurumsal uygulamalarda takım çalışmasının ne kadar yaygın olduğunu ve ödüllerin toplu olarak dağıtımının ne kadar kabul gördüğünü belirtmektedir. Bu kültürlerde eğitim fırsatları, iyi fiziksel çalışma ortamı, işte becerilerin kullanabilmesi iş amaçları olarak sıralanabilir.

Toplumsal toplulukçuluk departmanlar arasındaki bariyerleri kırmakta ve çalışanların organizasyona katılımını arttırmaktadır. İşbirlikçi ilişkileri ve çapraz fonksiyonel

takımları oluşturabilen takımlar daha düşük maliyet, daha az fire ve daha fazla verimliliğe ulaşmaktadırlar. Çalışanlar arasındaki uyum yanlış anlamaları önlemekte ve teslimat zamanlarını düşürmektedir (Naor ve diğ., 2010).

Bireyci toplumlarda ise iş amaçları; bireyin kendisi ve ailesi için yeterli zaman, işte özgürlük ve rekabetçi iştir (Gelfand ve diğ., 2004). Bireyci örgütlerde örgüt üyesi kendisini örgütten bağımsız varsaymakta, kendi özel yetenekleri ve becerileri sayesinde işe alındığını düşünmektedir. Bu tür toplumlarda bireyler örgütleri ihtiyaç duyduklarını kendisine veren olarak görmekte, bu nedenle de eski örgütünü kendisine daha çok fayda sağlayan yeni bir örgüt bulduğu zaman terk edebilmektedir.

2.3.3.4. Grup İçi Toplulukçuluk

Kurumsal toplulukçuluk kurumun hangi seviyeye kadar otonomiye toplulukçuluğa tercih ettiğini gösterirken, grup içi toplulukçuluk boyutu ise küçük gruplara aidiyeti örneğin aile ve arkadaş çevresi ile çalıştıkları kurumlara aidiyeti ifade etmektedir (Javidan ve House, 2001).

Bu boyuttaki farklılıklar bireylerin örgüte olan sadakatlerini de doğru orantılı olarak etkilemektedir. Grup içi toplulukçuluk çalışanların kendi işlerinden ve organizasyonlarının başarılarından gurur duymalarını sağlamaktadır. Bu da beraberinde bağlılık ve sadakat getirmektedir (Naor ve diğ., 2010).

Grup içi toplulukçu örgütlerde bireylerin örgüt ile kurduğu ilişki rasyonel olmayıp sadakate dayalı olduğundan gerekirse örgüt çıkarı için kendi faydalarından vazgeçebilmektedirler. Sadakatlerine karşılık olarak da örgütlerinden zor ekonomik koşullarda dahi iş güvenliği beklemektedirler (Öz, 2009).

2.3.3.5. Cinsiyetler Arası Eşitlik

Cinsiyetler arası eşitlik kültürler arasında çok farklı değerler alabilmektedir. Kadınların kendilerini erkeklerle eşit gördüğü ve toplumsal değerlerin de bu doğrultuda değişmekte olduğu ABD ve Batı Avrupa dışında dünyanın birçok yerinde kadının erkeğe karşı fırsat eşitliği bulunmamaktadır. Örneğin Japon toplumunun tüm boyutlarında kadının sınırları

çizilmiştir. Toplumlar arasındaki bu farklılığı etkileyen nedenler arasında toplumların kültürleri baş aktördür. Buna örnek olarak Hofstede (1980) çalışmasında İskandinav toplumlarının dişil boyutta kalmasının ardında Vikingler olabileceğini savunmuştur.

Bu değer farklılıkları gündelik hayatta olduğu gibi iş hayatında da karşımıza çıkmaktadır. Birçok batılı çok uluslu örgütte kadın yöneticilerin yurtdışında düşük statüye sahip olmaları nedeniyle bu tür görevlere daha az gönderilmeleriyle karşılaşmaktadır. Fakat bazı sektörlerde eril – dişil boyutları beklenen sonuçları vermemektedir. 19 ülkede erkek pilotlar üzerinde yapılan bir araştırma Hofstede'nin eril – dişil boyutunu tekrar etmekte başarısız olmuştur (Merritt, 2000). Bunun ardında sektörün özel sebepleri olabileceği ihtimali göz alınmalıdır.

2.3.3.6. Atılganlık

Atılganlık kavramı psikolojide kişinin isteklerini talep etmesi, istemediklerini reddetmesi ve bunlar ile ilgili etrafındakilere olumlu ve olumsuz mesajlar vermesi olarak tanımlanmaktadır (Booream ve Flowers, 1978). İletişimde ise bunu kişinin isteklerini sesli olarak dile getirmesi, kabul etmediklerini inkar etmesi ve “ben” ile başlayan cümleler kurması ile görmekteyiz (Crawford, 1995). Atılganlığın zıttı olan pasif davranış ise kimi bireylerin kendi düşünce ve duygularını istedikleri gibi seslendirememeleri, diğerlerinin taleplerini istemedikleri halde kabul etmeleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Hofstede'nin (1980) çalışmasında erillik – dişillik boyutu altında gösterilen atılganlık boyutu, endüstriyel problemlerin çözümlenmesinde rol oynamaktadır. Eril kültürlerde çatışmalar sıklıkla görülen kavga ile giderilebilmektedir. Hollanda, İsveç ve Danimarka gibi dişil kültürlerde ise çatışmalar uzlaşma ile çözülmeye çalışılmaktadır. Fransız ast ve üstler ise uzlaşma sağlayamamalarına rağmen karşılıklı çalışmaya devam edebilmektedirler. Eril kültürler ise sonuç üzerinde baskı kurmakta, eşitliğe değer vermeden performansına göre ödüllendirmeye çalışmaktadır. Ticaret hayatında da ölümüne rekabet, agresif pazarlama stratejileri gibi atılganlık kavramları batı iş dünyasında karşımıza çıkmaktadır.

İş amaçları açısından da iki tür toplum arasında farklılık bulunmaktadır. Eril iş amaçları kazanç, tanınma, terfi, mücadele iken dişil iş amaçları üstle olan iyi ilişkiler, işbirliği, arzu edilen yaşama alanına kavuşma ve iş güvenliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü literatürüne bakıldığında atılganlığın örgüt tanımlamalarında önemli bir yere sahip olduğu görölmektedir. Örgüt kültürünün sert adam maço kültürü, çok çalış çok eğlen kültürü, kendi şirketine oyna ve süreç kültürü olarak dört farklı sınıfa ayrıldığı bir çalışmada (Deal ve Kennedy, 1982) sert adam maço kültürünün atılganlığın örgütsel kültürde önem verildiği durumlardan bir tanesini temsil etmektedir.

2.3.3.7. Geleceğe Yönelik Olma

Geleceğe yönelik olma kavramı ise literatürde daha genel bir konu olan zaman yöneliminin parçası olarak yerini almıştır. GLOBE çalışmasına göre geleceğe yönelik olma toplumun veya örgütün üyelerinin şimdiki zamanda alacakları aksiyonların geleceğe etkisi olacağına, geleceklerine yatırım ve plan yapmaya ve geleceğin önemine inanmalarındır. Zamanın öznel değerlendirmesi olan bu kavram tüm kültürlerin değer eğilimlerinde kendini farklı bir şekilde göstermektedir (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961). Zaman eğilimleri şimdi, geçmiş ve gelecek olmak üzere üç farklı boyutta yaşanabilmektedir (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961).

Geleceğe yönelik olma örgütsel hayatı da toplumsal hayatı etkilediği kadar etkilemektedir. Schriber ve Gutek (1987) çalışmalarında örgütlerde zamana olan bakışın görev ve kişilerin koordinasyonundan gelecek stratejilerine kadar çeşitli konularda değişikliklere neden olabileceğini ortaya koymuştur. Örneğin şimdiki performanslarını olumsuz yönde etkilese bile araştırma – geliştirme çalışmalarını hızlandırma arasında seçim yapmaları gerekebilir mi? Veya tezgah parklarını yenilemeli, yoksa onararak kullanmaya devam mı etmeliler? Tüm bu durumlarda örgütler var olan karlarını en yüksekte tutmak ile bu karlardan vazgeçerek uzun dönemde kendilerine kar getirecek kesin olmayan yatırımlar yapmak arasında kalmaktadır (Ashkanasy ve diğ., 2002)

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki üretim firmaları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre örgütlerin geleceğe yönelimi arttıkça örgütsel performansları da yükselmektedir (Lim ve Seers, 1993).

2.3.3.8. Performansa Yönelik Olma

Performansa yönelik olma bir toplumun veya kurumun, bireylerinin performanslarını arttırmayı ve mükemmelliğe yaklaşmayı ne derece teşvik ettiğini belirlemektedir. Hofstede'nin (1980) çalışmasında değinmediği, kültürler arası çalışmalarda fazla dikkate alınmayan bu kavram bağımsız bir kültürel boyut olarak ölçülmemiş ve kavramsallaştırılmamıştır. Laurent'in (1986) çalışmasında ülkeler işsel başarıyı ve kariyeri farklı tanımlamaktadır demesi ve McClelland'ın (1987) başarıya ihtiyacı konusunu ortaya atması ile bu kültür boyutunun kavramsal altyapısı oluşmaya başlamıştır.

Performansa yönelik olma eğiliminde örgütler arasında da toplumlar arasında olduğu gibi farklılıklar görülmektedir. Hofstede ve diğ. (1990) çalışmasında da performansa yönelik olma sonucu, süreç ve çalışana odaklılık başlığı altında incelenmiş ve toplumlar arasında farklılık olduğu gösterilmiştir.

Rusya, İtalya ve Arjantin gibi bu kültür boyutunda en düşük skora sahip ülkelerde sadakat ve bağlılık, geri beslemeyi rahatsız edici bulma, gelenekseli vurgulama, bir kimsenin ailesi ve geçmişine değer verme, performanstan daha fazla öneme sahiptir (Javidan ve House, 2001).

Performansa yönelik olmayla alakalı bir uç örnek olarak bazı Ortadoğu ülkelerinde iyi eğitilmiş kişilerin bu ülkelerdeki üretim bandında meydana gelen hatalarla dahi ilgilenmemeleri verilebilir (Fatehi, 1996).

2.3.3.9. İnsani Yaklaşım

İnsani yaklaşım bir toplumun veya kurumun, bireyleri arasında ne ölçüde yardımlaşma, dostluk, cömertlik gibi kavramları desteklediğini ve teşvik ettiğini belirten boyuttur.

GLOBE araştırması insani yaklaşımı örgüt veya toplumun, bireyi diğerlerine karşı kibar, adil ve arkadaşça olması yönünde ödüllendirme ve cesaretlendirme derecesi olarak kavramsallaştırmıştır (Kabasakal ve Bodur, 2004). Hofstede (1980) ise çalışmasında insani yaklaşım kültürel boyutunu eril – dişil boyutu altında değerlendirmiştir. Kültürlerin cinsiyetler arası eşitlik endeksindeki yeri ile insani yaklaşım derecesi arasında negatif korelasyon bulunmaktadır. Bir başka çalışmada insani yaklaşım için; kişisel üstünlük ve kişisel gelişim kutupları arasındaki tutum, kişinin insani yaklaşım ve görev ilgisi arasındaki yerini belirttiği vurgulanmaktadır (Schwartz, 1992).

Malezya, İrlanda ve Filipinler insani yaklaşım açısından en yüksek puan sahibi ülkelerdir. Bu ülkelerde insan ilişkileri, sempati ve diğerlerine destek olmanın (zayıf ve savunmasız) büyük değeri bulunmaktadır. Bağlılık ve sempati özellikle çok önem arz etmektedir. Bireylerin diğerlerinin iyiliği ve mutluluğunu sürekli göz önünde bulundurması beklenmektedir. Babacanlık ve hamilik değer görmektedir. İnsanlar genellikle arkadaş canlısı, hassas, toleranslı ve uyuma önem vermektedir. Ailelerden çocuklarını yakından izlemesi ve çocuklarında itaatkar olması beklenmektedir (Javidan ve House, 2001).

Buna karşılık, Almanya, Fransa ve Singapur bu kültür boyutunda en düşük puanları almışlardır. Bu toplumlarda güç ve maddeye sahip olma insanları motive etmektedir. Kendini geliştirme en baskın değerlerdendir ve atılgan sitede problem çözme tercih edilmektedir. İnsanların problemlerini kendilerinin çözmesi ve çocukların bağımsız olması beklenmektedir (Javidan ve House, 2001).

İnsani yaklaşım kültürel boyutunun örgütler üzerinde de etkisi bulunmaktadır . Kanungo ve Aycan'nın (1997) paternalizm dahil dört sosyokültürel boyutunun incelendiği araştırmalarında ideal amirin aileden birisi gibi veya çalışanların ailenin çocukları gibi

görüldüğü kültürlerin insani yaklaşımın yüksek olduğu Doğu kültürleri olduğunu göstermiştir. Kabasakal ve Bodur'da (2004) üretim politikalarının örgüt kültürünün insani yaklaşım boyutu ile yakından ilgisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmada kullanılan kültürel boyutlar hakkında detaylı bilgi verildikten sonra aşağıda Tablo 2.9'da bu boyutlar özetlenmiştir (Bodur ve Kabasakal, 2002).

Tablo 2.9 GLOBE Kültür boyutları

Güç mesafesi:	Bir toplumun veya kurumun üyelerinin, otorite ve gücün ne kadar eşit bir biçimde dağıtılmasını bekledikleri veya eşitsizliğin kabul görme boyutu.
Belirsizlikten kaçınma:	Bir toplum veya kurumun üyelerinin belirsizliği azaltmak amacıyla ne ölçüde gelenekler, töreler veya bürokratik uygulamalara dayandıkları ile ilgili boyut
İnsani yaklaşım:	Bir toplumun veya kurumun, bireyleri arasında ne ölçüde yardımlaşma, dostluk, cömertlik gibi kavramları desteklediğini ve teşvik ettiğini belirten boyut
Toplumsal toplulukçuluk:	Toplumsal alanda ve kurumsal uygulamalarda takım çalışmasının ne kadar yaygın olduğunu ve ödüllerin toplu olarak dağıtımının ne kadar kabul gördüğünü belirten boyut
Grup içi toplulukçuluk:	Aile üyeleri veya yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık, aidiyet ve gururun ne ölçüde bulunduğunu gösteren boyut
Atılganlık:	Bir toplumda veya kurumdaki bireylerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı veya saldırgan davrandıklarını gösteren boyut
Cinsiyetler arası eşitlik:	Bir toplum veya kurumun cinsiyetler arası rol farklılaşmasını ve ayrımcılığını ne derece azalttığını belirten boyut.
Geleceğe yönelik olma:	Bir toplumun veya kurumun üyelerinin planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açısına ne derecede sahip olduklarını gösteren boyut
Performansa yönelik olma:	Bir toplumun veya kurumun, bireylerinin performanslarını arttırmayı ve mükemmelliğe yaklaşmayı ne derece teşvik ettiğini belirleyen boyut

2.3.4. Babacılık (Paternalizm) Kültür Boyutu

Son yıllarda önem kazanmaya başlamış diğer bir kültür boyutu ise paternalizm yani babacılık boyutudur. Özellikle batı dışındaki toplumlarda gözlenen önemli kültürel özelliktir. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir. Paternalizmin temelleri, aile ve devlet yapısındaki ataerkil düzene dayanmaktadır. Zamanla, aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin işyerlerine de yansıdığı gözlenmiştir.

Üst-ast arasındaki paternalist ilişki, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa kültürel ortamında yaygın olmayan ve benimsenmeyen bir ilişki tarzıdır. Bunun yanı sıra, geleneksel doğu kültürlerinde, yetki sahibi kişilerin bir baba veya ağabey gibi (kadın ise anne veya abla gibi) davranması kendilerinden beklenir. Paternalist bir amire, yalnızca işle ilgili değil aileleriyle ilgili konularda da danışılır. Örneğin, amirler, çalışanların veya çocuklarının düşünlerine katılırlar, onların ailevi veya maddi problemlerini çözmelerine yardımcı olurlar, aile üyelerinin eğitim ve sağlık masraflarına katkıda bulunurlar ve bunun gibi pek çok konuda onları yönlendirir ve destek olurlar. Batı toplumlarında ise bu tür girişimler, bireyin özgürlüğünü kısıtlayıcı ve hayatına müdahale edici hareketler olarak düşünülür. Paternalizm, kültürleri birbirinden ayıran en belirgin özelliklerden biridir ve iş hayatını pek çok yönden etkiler (Aycan, 2000).

2.3.4.1. Batı ve Doğu Toplum Kültürlerinde Paternalizm

Bireyci Batı toplumlarında paternalizm, kişilerin hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı bir olgu olarak algılandığı için, Batı literatüründe olumsuz bir anlam ifade etmekte ve otoriterlikle eş değer olarak ele alınmaktadır (Aycan, 2001).

Paternalist liderlik, Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika örgütsel çevrelerinde iş ortamını uygarlaştırmak ve maneviyatını geliştirmek amacıyla geliştirilmiştir (Erben ve Güneşer,

2008). Buna karşılık Batı yönetim literatürü paternalizmi, yardımsever diktatörlük veya ayrımcılığın gizli ve sinsî bir formu olarak tanımlamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Paternalizm, Konfiçyus öğretisinin temel ilkelerinden olan yol göstericilik, otoriteye sadakat ve itaati zorunlu kılmaktadır (Aycan, 2001). Özellikle Çin kültürünün önemli bir yüzü olarak örgütlerdeki Konfiçyus politikaları, yönetici ile izleyici arasındaki dikey ilişkinin merkezine ışık tutmaktadır (Niu ve diğ., 2009).

Paternalizm, tatlı-sert ve babacan otorite tanımlarıyla iki zıt eğilime işaret etmektedir (Erben, 2004). Paternalizm olgusunda çalışanların yöneticilerine karşı duydukları sevgi ve korku ikilemi, yöneticilerin ise tatlı ve sert olmaları Batılı bilim insanları tarafından anlaşılması güç bir ikilemdir. Paternalizm olgusunda aile metaforu örgütlere taşındığı için, bunun kökenlerini ailedeki ilişkilerde aramak doğru olur. Ailede ebeveyn kontrol ve ilgi/bakım olmak üzere ikili bir görevi üstlenmektedir. Bu roller, Batı literatüründe birbirine karşıt olarak ele alınmaktadır (Aycan, 2001).

Paternalizm ilişkisinde üste bağımlı olma ve boyun eğme gönüllü bazda gerçekleşmektedir; bağımlılık ve boyun eğmenin gönüllü olabileceğini Batı kültürleri anlayamamakta ve kabul edememektedirler (Aycan, 2001). Paternalizm, bu bağlamda, kültürleri birbirinden ayıran en belirgin özelliklerden biridir (Aycan ve diğ., 1999).

Örgütlerde paternalizm, Batı literatüründe ve kültürlerarası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur. Boyun eğmenin, başkaları adına sorumluluk almanın ve birbirine bağlı olmanın çok övüldüğü toplulukçu kültürlerde, paternalizme karşı olumlu tutum sergilenmektedir. Buna karşılık, özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar vermenin önemli olduğu bireyci kültürlerde paternalizm onaylanmayan bir olgudur. Toplulukçu kültürle karşılaştırıldığında, babacan bir kişinin çalışanın kişisel ve ailesini ilgilendiren konulara karışması mahremiyete saygısızlık olarak algılanmaktadır (Aycan, 2001).

Pellegrini'nin (2010) paternalizmin iş tatmini üzerine bireyci ve dar güç mesafesi sahip Amerika ile kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir toplum olan Hindistan'ı karşılaştırdığı çalışmasında; paternalizmin Hindistan'da iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahipken, Amerika'da paternalizmin iş tatmini ile ilişkisinin önemli olmadığını ortaya koymuştur.

(Cheng ve diğ., 2004) ise sergilenen çalışan davranışları bakımından paternalist liderlik ile Batının karizmatik liderliğinin kıyaslanması durumunda, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın Batı liderlik tarzı tarafından, normatif bağlılığın ise paternalist liderlik tarzı tarafından daha fazla etkilendiğini öne sürmektedirler

2.3.4.2. Türk Toplum Kültüründe Paternalizmin Yeri

Türk toplumsal kültür örüntüsünün temel varsayımlarının paternalizm özellikleriyle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür (Erben, 2004). Türk liderler astlarına karşı paternalist tutumlara sahiptirler. Öyle ki, Türk yönetici ve liderleri, astlarına karşı ebeveyn ilgisi göstermektedirler (Paşa, 2000).

Paşa ve diğ. (2001) çalışmalarında paternalist düşünce davranışı ile kolektivizm arasında önemli pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Türk toplumsal kültürünün kolektivist bir yapıya sahip olduğu ve toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkisi olduğu düşünüldüğünde (Aycan ve diğ., 1999), örgüt kültürünün etkisinde kalan liderlerin astlarına karşı paternalist eğilimler içerisinde olması doğal bir sonuçtur. Bu açıklamalar ışığında Türk Kültürü, toplulukçu, güç mesafesi yüksek ve paternalizm eğilimleri yüksek bir kültür olarak nitelendirilebilir (Aycan ve Kanungo, 2000).

Aycan ve Kanungo (2000), yaptıkları araştırmada, değerlendirdikleri on ülke arasında, Türkiye'nin paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci sırada yer aldığını göstermişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar, yönetici veya liderin çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan paternalist yöneticiler olmalarını tercih etmektedir.

İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 142 kişi üzerinde yapılan bir başka çalışmada, yardımsever paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede bir etkisi olduğu ve devam bağlılığı üzerinde ise güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erben ve Güneşer, 2008). Ayrıca bu çalışmada paternalist liderliğin, etikle ilgili örgütsel iklim algısı üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Buna göre, otoriter paternalizm ile etikle ilgili örgütsel iklim arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008).

Paternalizmin yüksek kalite lider-üye değişim ilişkileriyle beraber çalışanın iş tatminini etkilediği ise Pellegrini ve Scandura'nın (2006) çalışmalarında yer almaktadır.

Aycan ve Paşa'nın (2003) bölgesel bazda tercih edilen liderlik tipini araştırdıkları çalışmanın bulgularına göre, paternalizmin en çok tercih edildiği bölgelerimiz Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgeleri, en az tercih edildiği bölgelerimiz ise İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Ege bölgeleridir (Erben, 2004).

2.3.4.3. Paternalizmin İşletme Yönetim ve Fonksiyonlarına Etkisi

Öz ve Kılıç (2010) çalışmalarında paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisini araştırmışlardır. İş tutumları olarak iki değişken incelemişlerdir. Bunlar, çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki ve kurumlarına karşı duydukları içten bağlılıktır. Araştırma sonuçlarına göre, iyi niyetli paternalizmin örgüte duygusal bağlılık ile olumlu ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgu literatürdeki bulgularla da paralellik göstermektedir. Yöneticinin iyi niyetli paternalist yaklaşımı, çalışanların kurumlarına karşı da olumlu tutum geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre, paternalist liderlik boyutlarından biri olan iyi niyetli paternalizmin çalışanın yaşadığı duygusal çelişki ile olumsuz ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre, liderler iyi niyetli paternalizm davranışları sergiledikçe, çalışanlar hissettikleri ve sergiledikleri duyguları arasında bir fark yaşamayarak duygusal çelişki hissetmemektedirler.

Paternalizm toplumsal kültürün önemli özelliklerinden biridir. Aycan ve Kanungo (2000) araştırmalarında, toplumların kültürel özelliklerinin kurum yapılarına ve uygulamalarına etkisini açıklıkla ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, örneğın Kuzey Amerika'da geliştirilmiş insan kaynakları uygulamalarının Türkiye'de sorgulanmaksızın uygulanmasının sakıncalı olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Günümüz Amerikan iş dünyasında, küçülme (downsizing) ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) gibi yaklaşımların uygulanmasıyla, devamlı statüde çalışanlar yerine yapılan geçici sözleşmeler sonucu, işyerindeki çalışma motivasyonu düşmüş ve örgütlere karşı daha az sadakat gösterilmesine neden olmuştur. Bu tarz işyerlerinde paternalist yönetim, gayri-şahsi ve rekabetçi iş dünyasında etkili olabilecek insanların karşılıklı etkileşimine vurgu yapmaktadır. Günümüz bilgi ekonomisinde, yetenek ve bilgiyi elde tutmanın artan önemi dolayısıyla, özellikle örgütsel bağıllık üzerinde etkili liderlik yaklaşımlarına açık olmak yöneticiler için büyük öneme sahiptir (Pellegrini ve diğ., 2010).

Aycan ve Kanungo'nun (2000) on ülkede (Türkiye, Çin, ABD, Kanada, Hindistan, Pakistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya) yapmış olduğu çalışma, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inanç ve varsayımlarının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini ortaya koymaya yöneliktir. Yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inanç ve varsayımları sosyal kültürden etkilenmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin sosyal kültürü paternalist olarak algılaması çalışanların proaktif (işlerini bağımsız ve inisiyatif olarak yapma) oldukları yönündeki düşüncelerini olumsuz etkilemektedir. Araştırma bulguları proaktivite ile paternalizm arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yine aynı araştırmanın bulgularına göre paternalizmle katılımcılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Paternalist toplumlarda katılım, fikir alma ve amaç oluşturma aşamasında gerçekleşmekle beraber, alınan fikirlerin uygulamaya yansımaları gerekli kılmamaktadır. Söz konusu araştırmada katılımcılıktan kastedilen, yöneticilerin uygulama değil, fikir alma aşamasında çalışanlarla işbirliği içerisinde olmasıdır (Aycan ve diğ., 1999).

Paternalizm, insan kaynakları yönetimi için de geçerli olan bir kavramdır. Paternalist insan kaynakları yönetimi, yöneticinin çalışanın haklarını ve hislerini gözettiği ve ilgilendiği karşılıklı ve işbirlikçi bir yönetim tarzıdır (Lee, 2001). Temel olarak paternalist insan kaynakları yönetimi liderliği, karşılıklılık, ilgi ve karşılıklı saygı değerlerine dayanmaktadır. Paternalist insan kaynakları yönetimi, karşılıklılık ve kolektivizm prensiplerinin temeli olan güven, sadakat, uyum ve işbirliği konularına odaklanmaktadır. Ayrıca paternalist insan kaynakları yönetimi, iş transferi, çalışma saatleri ve ücret düzenleme konularında esnektir. Diğer taraftan, paternalist insan kaynakları yönetimini benimseyen bir örgütün krize girmesi durumunda, çalışanlar işbirliği içerisinde örgütün içinde bulunduğu kötü durumdan bir an önce çıkması için çaba sarf edebilmektedirler. Çalışanlar böyle bir durumda, ücret almama, ikramiyelerini iade etme ve tatil haklarından feragat etme konularında hemfikirdirler. Böylece örgüt riskini de paylaşabilmektedirler (Lee, 2001).

3. 3PL SEÇİMİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü önceki kısımlarda da belirtilmiş olduğu üzere bir firmanın yönetim tarzını, paylaşılan değerlerini ifade etmekle beraber her kademedeki ve karar alma sürecinde etkisini hissettirmektedir.

Naor ve diğ. (2010) çalışmalarında organizasyonel kültürün üretim performansına olan etkisini incelemiş ve firmaların üretim performanslarını tahmin etmede içinde bulunulan kültürden ziyade organizasyonel kültürlerinin daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmalarının sonuçlarına göre düşük güç mesafesi ve atılganlık ile yüksek toplumsal toplulukçuluk, grup içi toplulukçuluk, geleceğe yönelik olma, belirsizlikten kaçınma ve insani yaklaşımın üretim performansına olumlu etki yapmaktadır.

McKeon'a (1991) göre firmaların birbirlerinin kültürünü ve organizasyonel yapısını anlamaları, lojistik stratejisini bilmeleri, başarılı bir lojistik dış kaynak kullanımının en önemli faktörleridir. Bowersox ve Daugherty'de (1990) başarılı bir işbirliğinin anahtarı olarak kültürel uyumluluğu göstermekte ve iş yapılacak ortağın kültürel değerlerinin derinlemesine incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Sarkis ve Sundarraj'da (2000) herhangi bir stratejik sistemin değerlendirilmesinde kültürün çok önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda firmaların önemli karar alma süreçlerinden biri olan 3PL seçiminde örgüt kültürünün sürece büyük etkisinin olması kaçınılmazdır.

Marasco'ya (2008) göre ise organizasyonel kültür 3PL birlikteliklerinin oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde anlamlı rol oynamaktadır. Organizasyonel kültürün bu etkisi tartışmasız olmakla beraber organizasyonel kültürün 3PL birlikteliklerinin oluşturulması ve yönetilmesine dair henüz yeterli bir girişimde bulunulmamıştır (Marasco, 2008). Bu nedenle Marasco (2008) organizasyonel kültürün 3PL birlikteliklerinin oluşturulması ve devam ettirilmesindeki rolünü potansiyel araştırma alanı olarak işaret etmiştir.

Bu kapsamda çalışmanın ilerleyen bölümünde örgüt kültürünün 3PL seçimine etkisine dair hipotezler oluşturulacak, firmalara yapılan anket ve elde edilen dataların analizi ile hipotezler test edilecektir.

4. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın konusu ve kapsamı, yöntemi, kaynaklarının belirlenmesi, sınırları, modeli ve değişkenleri, veri analizinde kullanılacak teknikler ve yapılan saha çalışmasının bulguları sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Üçüncü Parti Lojistik Servis Sağlayıcı (3PL) seçimi çok kriterli bir karar verme uygulamasıdır. Bu uygulama sırasında karar vericilerin kriter seçimi, önceliklendirme ve ağırlıklandırma yaparken organizasyonel kültürün etkisi altında kaldıkları düşünülmektedir. Bu çalışmada 3PL seçiminde organizasyonel kültür etkisinin varlığına cevap aranmıştır.

4.2. Araştırmanın Sınırlamaları

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 kütle için ulaşabileceğimiz bir liste mevcut olmadığından ve benzeri bir listeye uzun dönemli yoğun sektör çalışmaları ile ulaşılacağından 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. Anket internet üzerinde profesyonel anket hizmeti veren ticari bir sitede hazırlanmış ve veri toplama yöntemi olarak sadece e-posta yöntemi kullanılmıştır. Anketin gönderileceği firmaların belirlenmesinde ve gönderilen anket ve çalışma hakkında bilgi verme hususunda lojistik sektöründe danışmanlık hizmeti veren

bir uzmanın değerli katkıları olmuştur. Anketler farklı sektör ve büyüklükteki 850 firmadan 1461 e-posta adresine gönderilmiştir. 58 firmadan geri dönüşü sağlanmıştır. Ankete katılım sağlayan firmanın sektörleri Tablo 4.10 da verilmiştir.

Tablo 4.10 Ankete katılım sağlayan firmaların sektörleri

Sektör	Firma Sayısı
Ambalaj	1
Ayakkabı, Deri Ürünleri	4
Basın, yayın, matbaa	2
Beyaz eşya, elektrikli ev aletleri	6
Dış Ticaret	1
Elektrik, elektronik, bilgisayar, yazılım, haberleşme teknolojileri	11
Gıda	7
Hizmet	2
Holding, Grup Şirketleri	1
İnşaat, yapı ürünleri	2
Kimya, kozmetik	5
Metal, demir çelik	2
Otomotiv	2
Pazarlama, perakende	3
Sağlık	2
Taşımacılık, Nakliye, Lojistik	3
Tekstil	4
Genel Toplam	58

4.3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, organizasyonel kültür ölçümünde GLOBE çalışmasının (House vd., 2004) üretim ve servis yönetimine adaptasyonu (Naor vd., 2010) kullanılmıştır. Firmaların kültürel boyutları, ortalamalarının 5'li likert ölçeğine göre 3'ün üzerinde olmasına göre belirlenmiştir. Türk kültüründe kendini gösteren ancak GLOBE çalışmasının kapsamadığı paternalizm de ek bir organizasyonel kültürel boyutu olarak Aycan (2001)'den üretim ve hizmet yönetimine adapte edilerek ölçülmüştür. GLOBE kültür boyutlarından insani yaklaşım ve cinsiyetler arası eşitliğin firmalar arası ilişkilere belirgin bir etkisi olmayacağı düşünüldüğünden kapsam dışı bırakılmıştır. 3PL seçim kriterleri Bottani ve Rizzi (2006) ve Jharkharia ve Shankar (2007)'den adapte edilmiştir. Kültür boyutları ve seçim kriterlerinin gruplanabilir olup olmadığını değerlendirmek

için faktör analizi uygulanmıştır. Kültür boyutlarıyla kriter değerlerinin ilişki düzeylerini belirlemek üzere t-testi ve Wilcoxon sıra toplam testi yapılmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, 3PL seçim kriterleriyle ilişkisi olduğu değerlendirilen GLOBE kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve grup içi toplulukçuluk ile paternalizm kültür boyutları ilgili 3PL seçim kriterleriyle ilişkilendirilerek oluşturulmuştur.

4.3.1.1. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu, açık olmayan veya tahmin edilemeyen durumlar için gösterilen tolerans ile insanların sıkı davranışsal kodlar adapte ederek, resmi kurallar oluşturarak ve aykırı düşünceleri geri çevirerek belirsizliği hafifletme düzeylerini göstermektedir (Singh, 1990).

Belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük kültürler gelecekte korkmaz ve kolay risk alırlar (Doney ve diğ., 1998). Buna karşılık belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan firmaların risk almaya karşı daha dikkatli olacağı ve 3PL seçim kriterlerinden risk yönetimine verecekleri önem seviyesi belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan firmalardan farklılık gösterecektir. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H1-1a: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden risk yönetimine verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H1-1b: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden risk yönetimine verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Üçüncü parti lojistik sağlayıcısının firma ünü, mevcut ya da muhtemel kullanıcılarının, üçüncü parti lojistik sağlayıcının kullanıcının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılı olduğu ile alakalı görüşlerine atıfta bulunmaktadır. Firma ünü özellikle ön seçim sürecinde olmak üzere bütün seçim sürecinde çok önemli bir yer teşkil eder (Boyson ve diğ., 1999). Buradan hareketle belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim aşamasında firma ününe verecekleri önem seviyesi belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan firmalardan farklılık gösterecektir. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H1-2a: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden firmanın ününe verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H1-2b: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden firmanın ününe verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük kültürler mevcut beraberlikleri sonlandırarak yeni ortaklarla çalışmaya eğilimlidirler (Kale ve Barnes, 1992). Buna karşılık belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek kültürler uzun dönemli ilişkilere önem verecek ve 3PL seçim kriterlerinden uzun dönemli ilişkilere verecekleri önem seviyesi yüksek olacaktır. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H1-3a: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden uzun dönemli ilişkilere verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H1-3b: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden uzun dönemli ilişkilere verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Flynn ve Saladin (2006)'in ortaya çıkarttıklarına göre kalite yönetimi uygulamaları olan enformasyon ve analiz, stratejik planlama ve proses yönetimi belirsizlikten kaçınma ile pozitif bağlantılıdır. Buradan hareketle belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük kültürler

uzun dönemli ilişkilere önem verecek ve 3PL seçim kriterlerinden kaliteye verecekleri önem seviyesi yüksek olacaktır. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H1-4a: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden kaliteye verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H1-4b: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden kaliteye verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Yüksek seviyede bir belirsizlikten kaçınma, yönetimin karar verirken sezgi yerine bilgiye dayanması ile sağlanabilir. Bilimsel metotların kullanımı ve data, tahminin doğruluğunu artırmakta, fazla stokla bağlantılı üretim maliyetlerinin düşmesine imkan sağlamakta ve daha iyi tam zamanında teslimata olanak sunmaktadır (Naor ve diğ., 2010). Buradan hareketle belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek kültürler bilgi sistemlerine önem verecek ve 3PL seçim kriterlerinden bilgi sistemlerine verecekleri önem seviyesi yüksek olacaktır. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H1-5a: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden bilgi sistemlerine verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H1-5b: Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden bilgi sistemlerine verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

4.3.1.2. Geleceğe Yönelik Olma

GLOBE çalışmasına göre geleceğe yönelik olma toplumun veya örgütün üyelerinin şimdiki zamanda alacakları aksiyonların geleceğe etkisi olacağına, geleceklerine yatırım ve plan yapmaya ve geleceğin önemine inanmalarıdır (Öz, 2009).

Uzun dönemli ilişkiler servis sağlayıcının riskleri ve ödülleri paylaşması ile kısa dönemli hedeflerine odaklanmamasına ifade etmektedir. Ayrıca uzun dönemli ilişkiler servis sağlayıcının faydacı davranışlarını kontrol altında tutulmasına yardım etmektedir (Boyson ve diğ., 1999). Buradan hareketle geleceğe yönelik olma seviyesi yüksek kültürlerin 3PL seçim kriterlerinden bilgi sistemlerine verecekleri önem seviyesi yüksek olacaktır. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H2-1a: Geleceğe yönelik olma kültürel boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden uzun dönemli ilişkilere verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H2-1b: Geleceğe yönelik olma kültürel boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden uzun dönemli ilişkilere verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Lojistik servis sağlayıcının sadece günlük faaliyetlerini yerine getirmesi yerine; standartlarını yükseltmesi, performans ve müşteri memnuniyeti için sürekli gelişime, stratejik niyet ve bağlılık içinde bulunması gereklidir (Bottani ve Rizzi, 2006). Buradan hareketle geleceğe yönelik olma seviyesi yüksek kültürlerin 3PL seçim kriterlerinden bilgi sistemlerine verecekleri önem seviyesi yüksek olacaktır. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H2-2a: Geleceğe yönelik olma kültürel boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden stratejik yaklaşıma verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H2-2b: Geleceğe yönelik olma kültürel boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden stratejik yaklaşıma verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Bilgi sistemleri güncel ve doğru bilgiye ulaşılmasına imkan vererek geleceğe yönelik yapılan tahminlerin tutarlılığını artırmaktadır. Bu kapsamda geleceğe yönelik olma kültürel boyutu diğerlerinden fazla olan firmalar bilgi sistemlerine özel önem göstereceklerdir. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H2-3a: Geleceğe yönelik olma kültürel boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden bilgi sistemlerine verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H2-3b: Geleceğe yönelik olma kültürel boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden bilgi sistemlerine verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Hizmet sunumunda esneklik lojistik servis sağlayıcının, servis alıcı firmanın artan ihtiyaçlarına karşılık verebilecek esneklikte ve onu teşvik edecek yeterlilikte olmasını ifade eder. İş ortamı ve pazarın sürekli dönüşüm içerisinde olması firmanın ihtiyaçlarının da zaman içerisinde değişiklik göstermesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla lojistik servis sağlayıcı bu ihtiyaçlara karşılık verebilecek kabiliyette olmalıdır. Esneklik beraberinde yapılan anlaşmalarında gelecekte yenilenebilmesini getirmektedir. Buradan hareketle geleceğe yönelik olma seviyesi yüksek kültürlerin 3PL seçim kriterlerinden hizmet sunumunda esnekliğe verecekleri önem seviyesi diğerlerinden fazla olacaktır. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H2-4a: Geleceğe yönelik olma kültürel boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden hizmet sunumunda esnekliğe verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H2-4b: Geleceğe yönelik olma kültürel boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden hizmet sunumunda esnekliğe verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

4.3.1.3. Performansa Yönelik Olma

Performansa yönelik olma bir organizasyonun veya topluluğun grup üyelerini gelişim ve en iyiye ulaşma hususunda ne seviyede teşvik ettiğini veya ödüllendirdiğini göstermektedir.

Performansa yönelik olma kültürel boyutu yüksek olan firmalar kendi ana faaliyetlerine odaklanmayı hedefleyeceklerinden lojistik servis sağlayıcıdan alacakları hizmetlerin çeşitliliğine, bu hizmetlere güçlü şekilde odaklanılmış olmasına ve hizmet deneyimine verecekleri önem seviyesi diğerlerinden fazla olacaktır. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H3-1a: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden verilen hizmetlerin çeşitliliğine verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H3-1b: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden verilen hizmetlerin çeşitliliğine verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

H3-2a: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden güçlü odaklanılmış hizmetlere verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H3-2b: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden güçlü odaklanılmış hizmetlere verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

H3-3a: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden hizmet deneyimine verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H3-3b: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden hizmet deneyimine verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Performansa yönelik olma kültürel boyutu yüksek olan firmaların lojistik servis sağlayıcılarının performans yönetimine ve özellikle teslimat performansına önem verecek olması beklenmektedir. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H3-4a: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden performans yönetimine verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H3-4b: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden performans yönetimine verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

H3-5a: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden teslimat performansına verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H3-5b: Performansa yönelik olma diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden teslimat performansına verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

4.3.1.4. Grup İçi Toplulukçuluk

Kurumsal toplulukçuluk kurumun hangi seviyeye kadar otonomiye toplulukçuluğa tercih ettiğini gösterirken, grup içi toplulukçuluk boyutu ise küçük gruplara aidiyeti örneğin aile ve arkadaş çevresi ile çalıştıkları kurumlara aidiyeti ifade etmektedir (Javidan ve House, 2001).

Bu kapsamda grup içi toplulukçuluk kültür boyutu yüksek olan firmaların güven, iş anlayışı uyumluluğu ve uzun dönemli ilişkiler seçim kriterlerine verecekleri önem seviyeleri diğer firmalardan farklılık göstermesi beklenmektedir. Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H4-1a: Grup içi toplulukçuluğu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden güvene verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H4-1b: Grup içi toplulukçuluğu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden güvene verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

H4-2a: Grup içi toplulukçuluğu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden iş anlayışı uyumluluğuna verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H4-2b: Grup içi toplulukçuluğu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden iş anlayışı uyumluluğuna verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

H4-3a: Grup içi toplulukçuluğu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden uzun dönemli ilişkilere verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H4-3b: Grup içi toplulukçuluğu diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden uzun dönemli ilişkilere verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

4.3.1.5. Paternalizm

Üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzediği paternalizmde, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Aycan, 2000). Bu kapsamda önem seviyesi ve öncelik sırasının farklılık göstermesine göre oluşturulan hipotezler:

H5-1a: Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden güvene verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H5-1b: Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden güvene verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

H5-2a: Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden bağlantılılığa verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H5-2b: Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden bağlantılılığa verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

H5-3a: Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden uzun dönemli ilişkilere verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

H5-3b: Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden uzun dönemli ilişkilere verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

4.3.2. Veri Toplama Aracı

Firmalar üzerinde uygulama araştırması için birincil veri toplama yöntemi olan anket yöntemi uygulanmıştır. Anket soruları, uzman görüşleri alınarak oluşturulmuştur.

Dört bölümden oluşan anket son bölümde farklılaşarak stratejik ve operasyonel seçim kriterlerini ayrı ayrı içerecek şekilde 2 farklı tip olarak hazırlanmıştır. Ek-1 da stratejik kriterlerin yer aldığı anket, Ek-2'de operasyonel kriterler için farklılaşan anketin son bölümü sunulmuştur. Dolayısıyla her firmaya doldurmak üzere 2 anket gönderilmiştir.

Anketin ilk kısmı 4 adet sorudan oluşmakta olup firma hakkında genel bilgi edinmek amacıyla hazırlanmıştır. Firmanın adı, sektörü, lojistik servis sağlayıcısından faydalanıp faydalanmadığı gibi soruları içermektedir.

Anketin 2. kısmı halihazırda lojistik servis sağlayıcısından faydalanıyor ise doldurulmaktadır. 2. kısmın amacı daha sonraki çalışmalara ışık tutmak üzere lojistik servis sağlayıcılara da kültür boyutlarına dair bir anket çalışması yapıldıktan sonra firmalar arasında başarılı bir birlikteliğin sağlanmasında kültür boyutlarının etkisini ortaya koymak içindir. 2. kısımda faydalanılan lojistik servis sağlayıcıdan hangi hizmetlerin alındığını ve memnuniyet düzeyini ortaya çıkaracak sorular içermektedir.

3. Bölümde firmanın hangi kültür boyutunda yer aldığını tespit etmek üzere sorular sorulmuştur. 8 kültür boyutundan (Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, İnsani yaklaşım, Toplumsal toplulukçuluk, Grup içi toplulukçuluk, Atılganlık, Geleceğe yönelik olma, Performansa yönelik olma, Paternalizm) her biri için 3 ile 6 arasında olmak üzere toplamda 37 soru sorulmuştur.

4. Bölüm ise 2 ankette ayrılan kısım olmuştur. Stratejik kriterleri içeren ankette 18 kriterin her biri için 2 ile 3 arasında olmak üzere toplamda 51 soru sorulmuştur. Ayrıca bu kriterler önem derecelerine göre kendi aralarında sıralanmaları istenmiştir. Operasyonel kriterleri içeren ankette ise 6 kriterin her biri için 2 ile 3 arasında olmak

üzere toplamda 16 soru sorulmuştur. Ayrıca ilave bir soru ile bu kriterlerin önem derecelerine göre kendi aralarında sıralanmaları istenmiştir.

4.3.3. Verilerin Analizinde Kullanılacak Teknikler

Araştırmamızda verilerin analizi için SPSS 11 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Hipotezlerin analizinde kültür boyutlarına göre farklı gruplarda olan firmaların seçim kriterlerine verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını görmek için t-testi yapılmıştır.

t-testi, hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. t-testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t-dağılımı, küçük örneklerle de çalışmaya imkan verdiği için, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır. t-testi örnek boyutunun küçük olduğu ve ana kütleyle ilişkin standart sapmaların bilinemediği durumlarda "t" dağılımından yararlanarak;

- İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değer önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığını,
- İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığını,
- İncelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılığın olup olmadığını incelemesine yönelik hipotezleri test etmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir analiz yöntemidir. Bu nedenle üç tür t-testi bulunmaktadır. Bunlar tek grup t-testi (one-sample t-test), bağımsız iki grup arası farkların t-testi (independent samples t-test) ve eşleştirilmiş iki grup (paired-samples t-test) arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik t-testidir.

Bu çalışmada belirli bir kültür boyutu diğer firmalardan yüksek olanlar ile (5'li likert skalasında kültür boyutu 3'ün üzeri) düşük olanların 3PL seçim kriterlerine verdikleri önem seviyeleri arasında farklılık olup olmadığı araştırıldığından bağımsız iki grup arası farkların t-testi uygulanmıştır.

Kültür boyutlarına göre farklı gruplarda olan firmaların ile seçim kriterlerine verdikleri önem sıralarının arasında farklılık olup olmadığını görmek için ise parametrik olmayan Wilcoxon sıra toplamı testi gerçekleştirilmiştir. Kriterlere verilen önem sıraları ordinal olduğundan, Wilcoxon sıra toplamı testi kullanılarak değerlere sıra dönüşümü uygulanmakta ve bu testte bağımlı iki grubun ortalamaları değil, ortancaları (medyan) arasındaki farkın önemli olup olmadığı test edilmektedir.

|

5. BULGULAR

5.1. Güvenilirlik Analizi

Ölçekte yer alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi ile ölçülmek istenen “Ortak değeri”, eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin “Analiz dışı” bırakılarak, ölçeğin “iç tutarlılığı” artırılmasıdır. Güvenilirlik analizi için Cronbach alfa katsayısı (alfa yöntemi)’ndan faydalanılmıştır.

Cronbach Alfa Katsayısı eğer;

0.00 <a< 0.40 ise ölçek güvenilir değil,

0.40 <a< 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte,

0.60 <a< 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir,

0.80 <a< 1.00 ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Eğer bir soru ölçekten çıkarıldığında alpha yükseliyorsa o zaman o soru güvenilirliği azaltan bir sorudur. Eğer soru çıkarıldığında azalıyorsa o zaman o soru olmazsa olmaz bir sorudur.

Anketteki kültürel boyut, stratejik kriter ve operasyonel kriter soruları sırasıyla güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda Tablo 5.11, 5.12 ve 5.13’de görüldüğü üzere Cronbach alfa değerleri 0,6’nın üzerinde çıkmıştır. Buradan ölçeğimizin tutarlı olduğu yargısına varılarak sonraki analizlere geçilmiştir.

Tablo 5.11 Kültür boyutlarına ait sorular için Cronbach alfa katsayıları

Kültürel Boyutlar	Soru no	Soru sayısı	Cronbach alfa
Belirsizlikten kaçınma	1-6	6	0,850
Atılmanlık	7-10	4	0,857
Geleceğe yönelik olma	11-15	5	0,840
Güç mesafesi	16-19	4	0,816
Performansa yönelik olma	20-22	3	0,781
Toplumsal toplulukçuluk	23-26	4	0,816
Grup içi toplulukçuluk	27-31	5	0,830
Paternalizm	32-37	6	0,870

Tablo 5.12 Stratejik kriterler için Cronbach alfa katsayıları

Stratejik Kriterler	Soru no	Soru sayısı	Cronbach alfa
Verilen hizmetlerin çeşitliliği	1-2	2	0,761
Güçlü odaklanmış hizmetler	3-4	2	0,624
Hizmet deneyimi	5-9	5	0,771
Sunulan hizmetin türü	10-13	4	0,784
İş anlayışı Uyumluluğu	14 ve 18	2	0,649
Finansal güç	19-21	3	0,694
Hizmet sunumunda esneklik	22-24	3	0,677
Stratejik tutum	25-26	2	0,667
Güven	27-28	2	0,738
Bağlantılılık	29-32 ve 15-17	7	0,763
Pazar payı	33-34	2	0,762
Risk yönetimi	35-36	2	0,626
Çalışanlarla ilişkiler	37-39	3	0,747
Yönetim kalitesi	40-41	2	0,733
Performans yönetimi	42-43	2	0,696
Müşteri hizmetleri	44-46	3	0,621
Firmanın ünü	47-48	2	0,690
Uzun dönemli ilişkiler	49-51	3	0,679

Tablo 5.13 Operasyonel kriterler için Cronbach alfa katsayıları

Operasyonel Kriterler	Soru no	Soru sayısı	Cronbach alfa
Teslimat performansı	1-4	4	0,749
Fiyat	5-6	2	0,692
Bilgi sistemleri	7-9	3	0,623
Kalite	10-12	3	0,759
Sabit kıymetlerin büyüklüğü ve kalitesi	13-14	2	0,762
Coğrafi erişim	15-16	2	0,699

5.2. Normal Dağılıma Uygunluk Testi

Bütün ölçek sorularına Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda 9 değişken normal dağılıma uygun bulunmamıştır. Ancak likert ölçeklerinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmış ve daha sonra parametrik testler, parametrik olmayan testlerle desteklenmiştir. Normal dağılıma uygunluk test sonuçları Tablo 5.14, 5.15, 5.16 ve 5.17’de sunulmuştur.

Tablo 5.14 Kültür boyutları için normal dağılıma uygunluk testi

	Belirsizlikten kaçınma	Atılganlık	Geleceğe yönelik olma	Güç mesafesi	Performansa yönelik olma	Toplumsal toplulukçuluk	Grup içi toplulukçuluk	Paternalizm	
N	116	116	116	116	116	116	116	116	
Normal Parametreler (a,b)	Ortalama	2,894	2,232	2,967	2,900	2,672	2,810	2,673	2,036
	Std.Sapma	0,700	0,896	0,768	0,840	0,783	0,735	0,724	0,715
En büyük farklar	Mutlak	0,082	0,130	0,136	0,107	0,113	0,067	0,087	0,099
	Pozitif	0,076	0,130	0,090	0,098	0,113	0,062	0,087	0,099
	Negatif	-0,082	-0,094	-0,136	-0,107	-0,088	-0,067	-0,077	-0,074
Kolmogorov-Smirnov Z	0,889	1,402	1,462	1,155	1,217	0,726	0,934	1,066	
Anlamlılık	0,409	0,039	0,028	0,139	0,103	0,668	0,347	0,206	

Tablo 5.15 Stratejik kriterler için normal dağılıma uygunluk testi (1)

	Verilen hizmetlerin çeşitliliği	Güçlü odaklanmış hizmetler	Hizmet deneyimi	Sunulan hizmetin türü	İş anlayışı Uyumu	Finansal güç	Hizmet sunumunda esneklik	Stratejik tutum	Güven	
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	
Normal Parametreler (a,b)	Ortalama	3,517	4,009	3,893	3,401	3,974	3,644	3,621	3,698	3,957
	Std.Sapma	0,917	0,722	0,650	0,893	0,678	0,797	0,671	0,688	0,644
En büyük farklar	Mutlak	0,166	0,219	0,186	0,118	0,174	0,134	0,114	0,182	0,163
	Pozitif	0,110	0,110	0,070	0,112	0,174	0,083	0,114	0,182	0,158
	Negatif	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kolmogorov-Smirnov Z	0,166	0,219	0,186	0,118	0,170	0,134	0,093	0,137	0,163	
Kolmogorov-Smirnov Z	1,265	1,671	1,416	0,895	1,329	1,022	0,869	1,389	1,238	
Anlamlılık	0,081	0,008	0,036	0,399	0,059	0,247	0,437	0,042	0,093	

Tablo 5.16 Stratejik kriterler için normal dağılıma uygunluk testi (2)

		Bağılantlılık	Pazar payı	Risk yönetimi	Çalışanlarla ilişkiler	Yönetim kalitesi	Performans yönetimi	Müşteri hizmetleri	Firmanın ünü	Uzun dönemli ilişkiler
N		58	58	58	58	58	58	58	58	58
Normal Parametreler (a,b)	Ortalama	3,106	3,224	3,362	3,914	4,034	3,603	3,787	2,828	3,793
	Std.Sapma	0,596	0,801	0,794	0,751	0,569	0,935	0,759	1,015	0,714
En büyük farklar	Mutlak	0,154	0,148	0,210	0,166	0,190	0,164	0,109	0,155	0,139
	Pozitif	0,106	0,145	0,210	0,109	0,188	0,120	0,104	0,155	0,105
	Negatif	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kolmogorov-Smirnov Z		1,170	1,131	1,602	1,267	1,447	1,250	0,829	1,177	1,060
Anlamlılık		0,129	0,155	0,012	0,081	0,030	0,088	0,497	0,125	0,211

Tablo 5.17 Operasyonel kriterler için normal dağılıma uygunluk testi

		Teslimat performansı	Fiyat	Bilgi sistemleri	Kalite	Sabit kıymetlerin büyüklüğü ve kalitesi	Coğrafi erişim
N		58	58	58	58	58	58
Normal Parametreler (a,b)	Ortalama	4,159	4,276	3,460	3,379	3,569	4,207
	Std.Sapma	0,571	0,441	0,787	0,882	0,975	0,459
En büyük farklar	Mutlak	0,149	0,269	0,126	0,119	0,153	0,221
	Pozitif	0,116	0,269	0,086	0,107	0,088	0,191
	Negatif	-0,149	-0,180	-0,126	-0,119	-0,153	-0,221
Kolmogorov-Smirnov Z		1,136	2,046	0,958	0,906	1,169	1,684
Anlamlılık		0,151	0,000	0,317	0,384	0,130	0,007

5.3. Faktör Analizi

3PL seçim kriterlerinin sayısının fazla olması nedeniyle anketin daha yalın ve kompakt bir hal alması sağlamak amacıyla mevcut kriterler faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizinde ilk basamak 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.

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;

Tablo 5.18 KMO değerlerinin açıklamaları

Ölçüt	Açıklama
$0,90 \leq KMO \leq 1,00$	Mükemmel
$0,80 \leq KMO < 0,90$	İyi
$0,70 \leq KMO < 0,80$	Orta
$0,60 \leq KMO < 0,70$	Düşük
$0,50 \leq KMO < 0,60$	Kötü
$KMO < 0,50$	Kabul edilemez

olarak yorumlanmaktadır (Gül ve diğ., 2003).

Field (2000) benzer şekilde KMO için alt sınırın 0,50 olması gerektiğini, $KMO \leq 0,50$ için veri kümesinin faktörlenemeyeceğini ifade etmiştir.

Faktör analizine devam edebilmek için KMO testiyle beraber Bartlett küresellik testinin de sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bartlett testinin anlamlılık düzeyinin 0,05'ten düşük olması analize devam etmemize imkan sağlayacaktır.

Toplam 24 kriterle yapılan faktör analizi neticesinde KMO değeri 0,416 ile yeterliliği "kabul edilemez" ; Bartlett testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($0,000 < 0,05$) çıkmıştır.

Tablo 5.19 KMO ve Bartlett test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu.		,416
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	460,280
	df	276
	Anlamlılık	,000

KMO değerinin 0,5'in altında çıkmasına rağmen faktör analizine geçilmiştir. Hangi ifadenin hangi faktöre ait olduğunu gösteren ve faktör yapısının oluşturulmasında kullanılan Tablo 5.20'deki "Döndürülmüş Bileşenler Matrisi" incelendiğinde anlamlı bir gruplamaya imkan olmadığı değerlendirilmiştir. Faktör sayıları önceden belirlenerek farklı faktör sayılarına göre analiz tekrar edildiği durumda da anlamlı bir gruplamaya ulaşılamamıştır. Dolayısıyla kriterler gruplamaya tabi tutulmadan analize devam edilecektir.

Tablo 5.20 Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Verilen hizmetlerin çeşitliliği	0,066	0,101	0,500	0,284	-0,238	0,366	0,152	-0,040
Güçlü odaklanmış hizmetler	0,059	-0,068	0,105	0,260	-0,207	0,130	0,691	0,033
Hizmet deneyimi	0,068	-0,154	0,778	0,076	0,097	0,121	0,164	0,083
Sunulan hizmetin türü	0,499	0,294	0,281	0,103	-0,111	0,106	0,006	0,518
İş anlayışı Uyumlu	-0,197	0,181	-0,139	0,643	0,214	0,011	0,254	0,066
Finansal güç	0,248	-0,283	0,268	0,734	0,128	0,103	-0,024	-0,011
Hizmet sunumunda esneklik	0,707	-0,074	0,043	-0,054	0,061	0,109	-0,063	0,017
Stratejik tutum	0,639	-0,096	0,336	0,199	0,054	0,015	-0,104	-0,091
Güven	0,074	0,001	-0,371	0,077	0,730	0,164	-0,206	-0,030
Bağlantılılık	0,626	0,209	-0,173	-0,082	0,056	-0,205	0,288	-0,110
Pazar payı	0,702	0,056	0,060	0,173	-0,016	-0,061	0,212	0,145
Risk yönetimi	0,112	0,344	0,135	-0,296	0,141	0,558	0,233	-0,039
Çalışanlarla ilişkiler	0,177	-0,008	-0,028	0,165	0,383	0,130	0,729	0,009
Yönetim kalitesi	-0,179	-0,066	0,067	-0,051	-0,003	0,806	0,128	0,245
Performans yönetimi	0,209	0,168	0,458	0,010	0,020	0,160	-0,176	0,560
Müşteri hizmetleri	0,084	0,867	0,104	-0,024	0,032	0,092	0,092	-0,173
Firmanın ünü	0,030	0,358	0,208	0,207	0,365	0,329	-0,415	-0,124
Uzun dönemli ilişkiler	0,164	-0,018	0,111	0,661	-0,213	-0,008	0,192	0,103
Teslimat performansı	0,117	0,034	-0,004	0,437	-0,029	0,626	-0,079	-0,071
Fiyat	0,048	-0,772	0,067	0,044	0,098	-0,015	0,191	-0,147
Bilgi sistemleri	0,129	0,304	0,613	0,005	-0,011	-0,063	-0,236	-0,128
Kalite	-0,023	0,453	0,378	0,416	0,421	-0,147	0,094	-0,043
Sabit kıymetlerin büyüklüğü ve kalitesi	0,048	-0,066	0,219	-0,074	0,745	-0,098	0,165	0,092
Coğrafi erişim	0,097	0,192	0,201	-0,069	-0,078	-0,026	-0,127	-0,796

5.4. Hipotezlerin Testi

Kurulan hipotezler t-testi ile test edilmiş sonra da aynı hipotezler kriterlerin önem derecelerine göre sıralandıkları değerler ile parametrik olmayan Wilcoxon sıra toplam testine tabi tutulmuşlardır.

5.4.1. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların risk yönetimi, firmanın ünü, uzun dönemli ilişkiler, kalite ve bilgi sistemleri kriterlerine verdikleri önem seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.21’de oluşturulan hipotezler t-testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.21 Belirsizlikten Kaçınma Kültür boyutu için t-testi hipotezleri

1	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>risk yönetimine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>risk yönetimine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
2	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>firmanın ününe</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>firmanın ününe</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
3	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
4	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>kaliteye</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>kaliteye</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
5	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bilgi sistemlerine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bilgi sistemlerine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu ile 3PL seçim kriterlerinden risk yönetimi, firmanın ünü, uzun dönemli ilişkiler, bilgi sistemleri ve kalite arasında kurulan hipotezlerin Tablo 5.22'deki t-testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten düşük olan firmanın ünü ve bilgi sistemleri kriterleri için H_0 reddedilir. Buna göre belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden firmanın ünü ve bilgi sistemlerine verdikleri önem seviyesi farklılık göstermektedir.

Kalite için levne testine göre kuyruk değeri 0,05'in altında olduğundan eşit olmayan varyans varsayımını dikkate almak durumundayız. Bu durumda t testinin anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek olduğundan H_0 kabul edilir.

Risk yönetimi ve uzun dönemli ilişkiler için anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek olduğundan H_0 kabul edilir.

Tablo 5.22 Belirsizlikten Kaçınma Kültür boyutu için t-testi sonuçları

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Risk yönetimi	Eşit varyans varsayımında	0,208	0,650	1,859	56	0,068
	Eşit olmayan varyans varsayımında			1,920	55,856	0,060
Firmanın ünü	Eşit varyans varsayımında	0,828	0,367	2,856	56	0,006
	Eşit olmayan varyans varsayımında			2,930	55,446	0,005
Uzun dönemli ilişkiler	Eşit varyans varsayımında	0,634	0,429	1,055	56	0,296
	Eşit olmayan varyans varsayımında			1,027	45,830	0,310
Kalite	Eşit varyans varsayımında	5,893	0,018	2,011	56	0,049
	Eşit olmayan varyans varsayımında			1,902	39,169	0,064
Bilgi sistemleri	Eşit varyans varsayımında	0,186	0,668	2,399	56	0,020
	Eşit olmayan varyans varsayımında			2,431	54,116	0,018

Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu için önem seviyesi farklılık gösteren kriterlerin ağırlık ortalamaları Tablo 5.23'de verilmiştir. Buna göre belirsizlikten kaçınma kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmalar, firmanın ünü ve bilgi sistemleri kriterlerine sırasıyla 3,24 ve 3,73 puan ortalamasıyla diğer firmalara göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 5.23 Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları

	Kültür Boyutları	N	Ortalama
Firmanın ünü	Diğer	33	2,515
	Belirsizlikten kaçınma	25	3,240
Bilgi sistemleri	Diğer	33	3,253
	Belirsizlikten kaçınma	25	3,733

Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların risk yönetimi, firmanın ünü, uzun dönemli ilişkiler, kalite ve bilgi sistemleri kriterlerine verdikleri öncelik sıralarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.24’de oluşturulan hipotezler Wilcoxon sıra toplam testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.24 Belirsizlikten Kaçınma Kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri

1	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>risk yönetimine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>risk yönetimine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
2	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>firmanın ününe</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>firmanın ününe</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
3	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
4	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>kaliteye</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>kaliteye</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
5	H ₀ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bilgi sistemlerine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bilgi sistemlerine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Kriterlerin önem önceliklerine göre sıralandırıldığı anket sonuçlarına göre hipotezler parametrik olmayan Wilcoxon sıra toplam testi metoduyla test edildiğinde ise Tablo 5.25'deki risk yönetimi ve firmanın ününe ait anlamlılık düzeyleri 0,05'ten düşük olduğu için H_0 hipotezleri reddedilir. Bu durumda t testinden farklı olarak belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden risk yönetimine verdikleri öncelik sırası farklılık göstermektedir. Bu farklılık kriterlere verilen öncelik sırasının diğer kültür boyutundaki firmalara oranla daha üst basamakta olması şeklindedir.

Tablo 5.25 Belirsizlikten Kaçınma Kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları

	Risk yönetimi	Firmanın ünü	Uzun dönemli ilişkiler	Kalite	Bilgi sistemleri
Mann-Whitney U	257,500	238,000	330,000	403,000	339,000
Wilcoxon W	582,500	563,000	655,000	964,000	900,000
Z	-2,443	-2,749	-1,304	-0,164	-1,254
Anlamlılık	0,015	0,006	0,192	0,869	0,210

Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu için oluşturulan hipotez sonuçlarını t-testi ve Wilcoxon sıra toplam testi sonuçlarına göre topluca değerlendirilecek olursa; Müşterilerin ihtiyaçlarını gidermede ne kadar başarılı olduğunun bir göstergesi olan *firmanın ünü*, firmaların karar verirken sezgi yerine bilgiye dayanması ve bu kapsamda bilimsel metotların kullanımına olanak sağlayan *bilgi sistemleri* ile lojistik servis sağlayıcısının ihtimal dâhilindeki risk ve problemleri öngörerek bunlarla ilgili tedbir alabilme kabiliyeti olan *risk yönetimi* seçim kriteri için, belirsizlikten kaçınma kültür boyutu diğerlerinden yüksek olan firmaların bu kriterlere verdikleri önem seviyeleri ve öncelik sıralamaları pozitif yönde farklılık göstermektedir.

5.4.2. Geleceğe Yönelik Olma

Geleceğe yönelik olma kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların hizmet sunumunda esneklik, stratejik yaklaşım, uzun dönemli ilişkiler ve bilgi sistemleri kriterlerine verdikleri önem seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.26'da oluşturulan hipotezler t-testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.26 Geleceğe Yönelik Olma Kültür boyutu için t-testi hipotezleri

1	H ₀ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>hizmet sunumunda esnekliğe</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>hizmet sunumunda esnekliğe</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
2	H ₀ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>stratejik yaklaşıma</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>stratejik yaklaşıma</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
3	H ₀ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
4	H ₀ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bilgi sistemlerine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bilgi sistemlerine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

Geleceğe yönelik olma kültür boyutu ile 3PL seçim kriterlerinden hizmet sunumunda esneklik, stratejik yaklaşım, uzun dönemli ilişkiler ve bilgi sistemleri arasında kurulan hipotezlerin Tablo 5.27'deki t-testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten düşük olan hizmet sunumunda esneklik, stratejik yaklaşım ve uzun dönemli ilişkiler kriteri için H₀ reddedilir. Buna göre belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden hizmet sunumunda esneklik, stratejik yaklaşım ve uzun dönemli ilişkilere verdikleri önem seviyesi farklılık göstermektedir.

Bilgi sistemleri için anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek olduğundan H₀ kabul edilmiştir.

Tablo 5.27 Geleceğe Yönelik Olma Kültür boyutu için t-testi hipotez sonuçları

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Hizmet sunumunda esneklik	Eşit varyans varsayımında	0,438	0,511	-2,347	56	0,022
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-2,327	52,370	0,024
Stratejik tutum	Eşit varyans varsayımında	0,016	0,901	-2,110	56	0,039
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-2,082	50,549	0,042
Uzun dönemli ilişkiler	Eşit varyans varsayımında	0,069	0,794	-3,213	56	0,002
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-3,172	50,821	0,003
Bilgi sistemleri	Eşit varyans varsayımında	0,415	0,522	-1,729	56	0,089
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-1,718	53,114	0,092

Geleceğe yönelik olma kültür boyutu için önem seviyesi farklılık gösteren kriterlerin ağırlık ortalamaları Tablo 5.28’de verilmiştir. Buna göre geleceğe yönelik kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmalar, Hizmet sunumunda esneklik, stratejik tutum ve uzun dönemli ilişkiler kriterlerine sırasıyla 3,80, 3,87 ve 4,05 puan ortalamasıyla diğer firmalara göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 5.28 Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları

Kriter	Kültür Boyutları	N	Ortalama
Hizmet sunumunda esneklik	Diğer	27	3,407
	Geleceğe yönelik olma	31	3,806
Stratejik tutum	Diğer	27	3,500
	Geleceğe yönelik olma	31	3,871
Uzun dönemli ilişkiler	Diğer	27	3,494
	Geleceğe yönelik olma	31	4,054

Geleceğe yönelik olma kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların hizmet sunumunda esneklik, stratejik yaklaşım, uzun dönemli ilişkiler ve bilgi sistemleri kriterlerine verdikleri öncelik sıralarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.29’da oluşturulan hipotezler Wilcoxon sıra toplam testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.29 Geleceğe Yönelik Olma Kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri

1	H ₀ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>hizmet sunumunda esnekliğe</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>hizmet sunumunda esnekliğe</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
2	H ₀ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>stratejik yaklaşıma</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>stratejik yaklaşıma</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
3	H ₀ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
4	H ₀ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bilgi sistemlerine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Geleceğe yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bilgi sistemlerine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Kriterlerin önem önceliklerine göre sıralandırıldığı anket sonuçlarına göre hipotezler parametrik olmayan Wilcoxon sıra toplam testi metoduyla test edildiğinde hizmet sunumunda esneklik, stratejik yaklaşım ve uzun dönemli ilişkilere ait anlamlılık düzeyleri 0,05'ten düşük olduğu için H₀ hipotezleri reddedilir. Bu durumda t testi ile paralel olarak belirsizlikten kaçınma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden hizmet sunumunda esneklik, stratejik yaklaşım ve uzun dönemli ilişkilere verdikleri öncelik sırası farklılık göstermektedir. Bu farklılık kriterlere verilen öncelik sırasının diğer kültür boyutundaki firmalara oranla daha üst basamakta olması şeklindedir.

Tablo 5.30 Geleceğe Yönelik Olma Kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları

	Hizmet sunumunda esneklik	Stratejik tutum	Uzun dönemli ilişkiler	Bilgi sistemleri
Mann-Whitney U	256,000	246,500	260,000	347,000
Wilcoxon W	752,000	742,500	756,000	725,000
Z	-2,543	-2,690	-2,487	-1,211
Anlamlılık	0,011	0,007	0,013	0,226

Geleceğe yönelik olma kültür boyutu için oluşturulan hipotez sonuçlarını t-testi ve Wilcoxon sıra toplam testi sonuçlarına göre topluca değerlendirilecek olursa;

Lojistik servis sağlayıcının, servis alıcı firmanın artan ihtiyaçlarına karşılık verebilecek esneklikte ve onu teşvik edecek yeterlilikte olmasını ifade eden *hizmet sunumunda esneklik*, müşteri memnuniyeti için sürekli gelişime, stratejik niyet ve bağlılık içinde bulunmasını gösteren *stratejik tutum*, servis sağlayıcının riskleri ve ödülleri paylaşması ile kısa dönemli hedeflerine odaklanmamasını ifade eden *uzun dönemli ilişkiler* seçim kriterleri için, geleceğe yönelik olma kültür boyutu diğerlerinden yüksek olan firmaların bu kriterlere verdikleri önem seviyeleri ve öncelik sıralamaları pozitif yönde farklılık göstermektedir.

5.4.3. Performansa Yönelik Olma

Performansa yönelik olma kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların verilen hizmetlerin çeşitliliği, güçlü odaklanılmış hizmetler, hizmet deneyimi, performans yönetimi ve teslimat performansı kriterlerine verdikleri önem seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.31’de oluşturulan hipotezler t-testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.31 Performansa Yönelik Olma kültür boyutu için t-testi hipotezleri

1	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>verilen hizmetlerin çeşitliliğine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>verilen hizmetlerin çeşitliliğine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
2	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güçlü odaklanılmış hizmetlere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güçlü odaklanılmış hizmetlere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

3	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>hizmet deneyimine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>hizmet deneyimine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
4	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>performans yönetimine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>performans yönetimine</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
5	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>teslimat performansına</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>teslimat performansına</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

Performansa yönelik olma kültür boyutu ile 3PL seçim kriterlerinden verilen hizmetlerin çeşitliliği, güçlü odaklanmış hizmetler, hizmet deneyimi, performans yönetimi ve teslimat performansı arasında kurulan hipotezlerin t-testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten düşük olan verilen hizmetlerin çeşitliliği ve performans yönetimi kriterleri için H₀ reddedilir. Buna göre performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden verilen hizmetlerin çeşitliliği ve performans yönetimine verdikleri önem seviyesi farklılık göstermektedir.

Tablo 5.32 Performansa Yönelik Olma kültür boyutu için t-testi sonuçları

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Verilen hizmetlerin çeşitliliği	Eşit varyans varsayımında	0,286	0,595	-2,228	56	0,030
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-2,304	42,519	0,026
Güçlü odaklanmış hizmetler	Eşit varyans varsayımında	0,224	0,638	-1,280	56	0,206
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-1,335	43,595	0,189
Hizmet deneyimi	Eşit varyans varsayımında	0,857	0,358	-1,701	56	0,095
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-1,587	32,092	0,122
Performans yönetimi	Eşit varyans varsayımında	8,036	0,006	-2,273	56	0,027
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-2,607	54,011	0,012
Teslimat performansı	Eşit varyans varsayımında	1,186	0,281	-1,884	56	0,065
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-2,083	50,456	0,042

Performansa yönelik olma kültür boyutu için önem seviyesi farklılık gösteren kriterlerin ağırlık ortalamaları Tablo 5.33’de verilmiştir. Buna göre performansa yönelik olma kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmalar, verilen hizmetlerin çeşitliliği ve performans yönetimi kriterlerine sırasıyla 3,87 ve 3,97 puan ortalamasıyla diğer firmalara göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 5.33 Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları

Kriter	Kültür Boyutları	N	Ortalama
Verilen hizmetlerin çeşitliliği	Diğer	38	3,329
	Performansa yönelik olma	20	3,875
Performans yönetimi	Diğer	38	3,408
	Performansa yönelik olma	20	3,975

Performansa yönelik olma kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların verilen hizmetlerin çeşitliliği, güçlü odaklanmış hizmetler, hizmet deneyimi, performans yönetimi ve teslimat performansı kriterlerine verdikleri öncelik sıralarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.34’de oluşturulan hipotezler Wilcoxon sıra toplam testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.34 Performansa Yönelik Olma kültür boyutu Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri

1	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>verilen hizmetlerin çeşitliliğine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>verilen hizmetlerin çeşitliliğine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
2	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güçlü odaklanmış hizmetlere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güçlü odaklanmış hizmetlere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

3	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>hizmet deneyimine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>hizmet deneyimine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
4	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>performans yönetimine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>performans yönetimine</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
5	H ₀ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>teslimat performansına</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>teslimat performansına</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Kriterlerin önem önceliklerine göre sıralandırıldığı anket sonuçlarına göre hipotezler parametrik olmayan Wilcoxon sıra toplam testi metoduyla test edildiğinde hizmet deneyimi ve performans yönetimine ait anlamlılık düzeyleri 0,05'ten düşük olduğu için H₀ hipotezleri reddedilir. Bu durumda t testinden farklı olarak performansa yönelik olma kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden hizmet deneyimine verdikleri öncelik sırası farklılık göstermektedir. Bu farklılık kriterlere verilen öncelik sırasının diğer kültür boyutundaki firmalara oranla daha üst basamakta olması şeklindedir.

Tablo 5.35 Performansa Yönelik Olma kültür boyutu Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları

	Verilen hizmetlerin çeşitliliği	Güçlü odaklanmış hizmetler	Hizmet deneyimi	Performans yönetimi	Teslimat performansı
Mann-Whitney U	270,500	303,500	197,000	220,000	369,500
Wilcoxon W	480,500	513,500	407,000	430,000	1.110,500
Z	-1,798	-1,255	-3,007	-2,624	-0,191
Anlamlılık	0,072	0,209	0,003	0,009	0,848

Performansa yönelik olma kültür boyutu için oluşturulan hipotez sonuçlarını t-testi ve Wilcoxon sıra toplam testi sonuçlarına göre topluca değerlendirilecek olursa;

Taşımacılıktan dağıtım, depolamadan envanter yönetimine, vb. lojistik faaliyetlerden ne kadarını 3PL Servis sağlayıcısının karşılayabildiğini belirten *verilen hizmetlerin çeşitliliği*, verilen hizmetin iyi oturmuş olması ve tercihan ilgili sektörde deneyimi

gösteren *hizmet deneyimi*, performans izleme ve istatistiksel veri raporlama imkanı gibi kabiliyetleri içeren *performans yönetimi* kriterleri için, performansla yönelik olma kültür boyutu diğerlerinden yüksek olan firmaların bu kriterlere verdikleri önem seviyeleri ve öncelik sıralamaları pozitif yönde farklılık göstermektedir.

5.4.4. Grup İçi Toplulukçuluk

Grup içi toplulukçuluk kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların güven, iş anlayışı uyumu ve uzun dönemli ilişkiler kriterlerine verdikleri önem seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.36’da oluşturulan hipotezler t-testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.36 Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu için t-testi hipotezleri

1	H ₀ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güvene</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güvene</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
2	H ₀ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>iş anlayışı uyumuna</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>iş anlayışı uyumuna</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
3	H ₀ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

Grup içi toplulukçuluk kültür boyutu ile 3PL seçim kriterlerinden güven, iş anlayışı uyumu ve uzun dönemli ilişkiler arasında kurulan hipotezlerin Tablo 5.37’deki t-testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05’ten düşük olan iş anlayışı uyumluluğu kriteri için H₀ reddedilir. Buna göre grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden iş anlayışı uyumuna verdikleri önem seviyesi farklılık göstermektedir.

Tablo 5.37 Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu için t-testi sonuçları

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Güven	Eşit varyans varsayımında	0,000	0,990	-1,929	56	0,059
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-1,942	33,369	0,061
İş anlayışı uyumu	Eşit varyans varsayımında	0,636	0,429	-2,379	56	0,021
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-2,262	29,275	0,031
Uzun dönemli ilişkiler	Eşit varyans varsayımında	0,081	0,776	-1,636	56	0,107
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-1,679	34,954	0,102

Grup içi toplulukçuluk kültür boyutu için önem seviyesi farklılık gösteren kriterlerin ağırlık ortalamaları Tablo 5.38’de verilmiştir. Buna göre grup içi toplulukçuluk kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmalar, iş anlayışı kültür boyutu kriterine 4,27 puan ortalamasıyla diğer firmalara göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 5.38 Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları

Kriter	Kültür Boyutları	N	Ortalama
İş anlayışı uyumu	Diğer	40	3,838
	Grup içi toplulukçuluk	18	4,278

Grup içi toplulukçuluk kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların güven, iş anlayışı uyumu ve uzun dönemli ilişkiler kriterlerine verdikleri öncelik sıralarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.39’da oluşturulan hipotezler Wilcoxon sıra toplam testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.39 Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri

1	H ₀ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güvene</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güvene</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
2	H ₀ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>iş anlayışı uyumuna</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.

	H ₁ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>iş anlayışı uyumuna</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
3	H ₀ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Kriterlerin önem önceliklerine göre sıralandırıldığı anket sonuçlarına göre hipotezler parametrik olmayan Wilcoxon sıra toplam testi metoduyla test edildiğinde güven ve iş anlayışı uyumuna ait anlamlılık düzeyleri 0,05'ten düşük olduğu için H₀ hipotezleri reddedilir. Bu durumda t testinden farklı olarak grup içi toplulukçuluk kültürel değeri diğerlerinden fazla olan firmaların 3PL seçim kriterlerinden güvene verdikleri öncelik sırası farklılık göstermektedir. Bu farklılık kriterlere verilen öncelik sırasının diğer kültür boyutundaki firmalara oranla daha üst basamakta olması şeklindedir.

Tablo 5.40 Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları

	İş anlayışı uyumu	Güven	Uzun dönemli ilişkiler
Mann-Whitney U	174,500	190,500	290,500
Wilcoxon W	345,500	361,500	1.110,500
Z	-3,127	-2,857	-1,176
Anlamlılık	0,002	0,004	0,240

Grup içi toplulukçuluk kültür boyutu için oluşturulan hipotez sonuçlarını t-testi ve Wilcoxon sıra toplam testi sonuçlarına göre topluca değerlendirilecek olursa; Firmalar arası kültürel değerler ve iş anlayışının yakınlığını belirten *iş anlayışı uyumluluğu*, uzun dönemli bir işbirliğinin en önemli bileşenlerinden biri olan *güven* kriterleri için, grup içi toplulukçuluk kültür boyutu diğerlerinden yüksek olan firmaların bu kriterlere verdikleri önem seviyeleri ve öncelik sıralamaları pozitif yönde farklılık göstermektedir.

5.4.5. Paternalizm

Paternalizm kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların güven, bağlantılılık ve uzun dönemli ilişkiler kriterlerine verdikleri önem seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.41’de oluşturulan hipotezler t-testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.41 Paternalizm kültür boyutu için t-testi hipotezleri

1	H ₀ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güvene</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güvene</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
2	H ₀ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bağlantılılığa</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bağlantılılığa</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.
3	H ₀ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık göstermez.
	H ₁ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri önem seviyesi farklılık gösterir.

Paternalizm kültür boyutu ile 3PL seçim kriterlerinden güven, bağlantılılık ve uzun dönemli ilişkiler arasında kurulan hipotezlerin t testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05’ten düşük olan güven ve bağlantılılık kriteri için H₀ reddedilir. Buna göre paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden güven ve bağlantılılığa verdikleri önem seviyesi farklılık göstermektedir.

Tablo 5.42 Paternalizm kültür boyutu için t-testi sonuçları

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Güven	Eşit varyans varsayımında	4,114	0,047	-2,708	56	0,009
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-3,908	14,393	0,002
Bağlantılılık	Eşit varyans varsayımında	0,581	0,449	-3,146	56	0,003
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-4,113	12,326	0,001
Uzun dönemli ilişkiler	Eşit varyans varsayımında	0,492	0,486	-0,702	56	0,486
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-0,809	10,615	0,436

Paternalizm kültür boyutu için önem seviyesi farklılık gösteren kriterlerin ağırlık ortalamaları Tablo 5.43’de verilmiştir. Buna göre paternalizm kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmalar, güven ve bağlantılılık kriterlerine sırasıyla 4,50 ve 3,67 puan ortalamasıyla diğer firmalara göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 5.43 Kültür boyutlarına göre kriter ağırlıklarının ortalamaları

Kriter	Kültür Boyutları	N	Ortalama
Güven	Diğer	50	3,870
	Paternalizm	8	4,500
Bağlantılılık	Diğer	50	3,014
	Paternalizm	8	3,679

Paternalizm kültür boyutu diğerlerinden fazla olan firmaların güven, bağlantılılık ve uzun dönemli ilişkiler kriterlerine verdikleri öncelik sıralarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Tablo 5.44’de oluşturulan hipotezler Wilcoxon sıra toplam testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.44 Paternalizm kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi hipotezleri

1	H ₀ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güvene</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>güvene</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
2	H ₀ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bağlantılılığa</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.

	H ₁ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>bağlantılılığa</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.
3	H ₀ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık göstermez.
	H ₁ : Paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden <u>uzun dönemli ilişkilere</u> verdikleri öncelik sırası farklılık gösterir.

Kriterlerin önem önceliklerine göre sıralandırıldığı anket sonuçlarına göre hipotezler parametrik olmayan Wilcoxon sıra toplam testi metoduyla test edildiğinde güven, bağlantılılık ve uzun dönemli ilişkilere ait anlamlılık düzeyleri 0,05'ten düşük olduğu için H₀ hipotezleri reddedilir. Bu durumda t testi ile paralel olarak paternalist kültüre sahip firmaların 3PL seçim kriterlerinden güven ve bağlantılılığa verdikleri öncelik sırası farklılık göstermektedir. Bu farklılık kriterlere verilen öncelik sırasının diğer kültür boyutundaki firmalara oranla daha üst basamakta olması şeklindedir.

Tablo 5.45 Paternalizm kültür boyutu için Wilcoxon sıra toplam testi sonuçları

	Güven	Bağlantılılık	Uzun dönemli ilişkiler
Mann-Whitney U	67,000	81,500	96,500
Wilcoxon W	103,000	117,500	1.371,500
Z	-3,007	-2,707	-2,349
Anlamlılık	0,003	0,007	0,019

Grup içi toplulukçuluk kültür boyutu için oluşturulan hipotez sonuçlarını t-testi ve Wilcoxon sıra toplam testi sonuçlarına göre topluca değerlendirilecek olursa;

Güven ve uzun dönemli ilişkiler ile hemşerilik, akrabalık vb. yakınlıkları ifade eden *bağlantılılık* kriterleri için, paternalist kültür boyutu diğerlerinden yüksek olan firmaların bu kriterlere verdikleri önem seviyeleri ve öncelik sıralamaları pozitif yönde farklılık göstermektedir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Uzun dönemli stratejik bir süreç olan lojistik dış kaynak kullanımı, hizmeti satın alan ve sunan firma arasında yakın ilişkileri gerektirmektedir. Doğru tedarikçiyi seçebilmek ise firma için zamandan ve maliyetten büyük oranda tasarruf sağlamasına imkan vermektedir.

Bu kapsamda 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. Fakat firmalarca belirlenen kriterlerin değerlendirilmesi aşamasında ise karar vericilerin firmalarının organizasyonel kültüründen etkilenmeleri kaçınılmazdır.

Bu çalışmada 3PL seçim kriterlerini ağırlıklandırırken veya önceliklendirirken firmaların organizasyonel kültürlerine bağlı olarak farklı değerlendirmelerde bulunup bulunmadıkları araştırılmıştır.

Test edilen hipotezlerin sonucunda örgüt kültürüne göre 3PL seçim kriterlerinin ağırlıklandırılması veya önceliklendirilmesinde farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Rastlanılan farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı Tablo 6.46'da özetlenmiş olup, farklılığın anlamlı olduğu durumda ilgili kültür boyutunda kriterlere verilen önem seviyesi ve öncelik sıralamaları Bölüm 5.4'de (Hipotezlerin testi) yer aldığı üzere diğer kültür boyutundaki firmalara göre daha yüksek düzeydedir. Bu kapsamda özellikle hem t-testi hem de Wilcoxon sıra toplam testinde farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu seçim kriterleri, organizasyonel kültürleri farklı firmaların 3PL seçim aşamasında ayrıştıkları noktalardır.

Tablo 6.46 Organizasyonel kültüre göre ağırlığı veya önceliği farklılık gösteren 3PL seçim kriterleri

Organizasyonel Kültür Boyutları	3PL Seçim Kriterleri	Organizasyonel kültür boyutlarına göre 3PL seçim kriterlerine verilen önem düzeylerinin farklılıkları anlamlı mıdır?	
		t-testi	Wilcoxon sıra toplam testi
Belirsizlikten kaçınma	<ul style="list-style-type: none"> • Firmanın ünü • Bilgi sistemleri • Risk yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Evet • Evet • Hayır 	<ul style="list-style-type: none"> • Evet • Hayır • Evet
Geleceğe yönelik olma	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet sunumunda esneklik • Stratejik tutum • Uzun dönemli ilişkiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Evet • Evet • Evet 	<ul style="list-style-type: none"> • Evet • Evet • Evet
Performansa yönelik olma	<ul style="list-style-type: none"> • Verilen hizmetlerin çeşitliliği • Performans yönetimi • Hizmet deneyimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Evet • Evet • Hayır 	<ul style="list-style-type: none"> • Hayır • Evet • Evet
Grup içi toplulukçuluk	<ul style="list-style-type: none"> • İş anlayışı uyumu • Güven 	<ul style="list-style-type: none"> • Evet • Hayır 	<ul style="list-style-type: none"> • Evet • Evet
Paternalizm	<ul style="list-style-type: none"> • Güven • Bağlantılılık • Uzun dönemli ilişkiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Evet • Evet • Hayır 	<ul style="list-style-type: none"> • Evet • Evet • Evet

İstanbul genelinde ilk 500 firmayla yapılan anket neticesinde lojistik servis sağlayıcıdan faydalanmayan işletmelerden %57'sinin gelecek yıllarda 3PL hizmeti alacağı öngörülmektedir (Aktas ve diğ., 2011). Böyle bir talebin bulunduğu bir ortamda organizasyonel kültür farklılıklarına göre müstakbel müşterilerinin önem verdiği bu kriterlerin biliniyor olması 3PL firmalarının verecekleri hizmetleri geliştirebilmeleri ve uzun dönemli başarılı birliktelikler oluşturabilmeleri açısından önem arz etmektedir.

Ayrıca 3PL hizmet sağlayıcılarının seçimi ve organizasyonunu gerçekleştiren, toplam tedarik zincirinin yöneticisi durumunda bulunan 4PL firmaları için, müşterilerine uygun 3PL firmalarının belirlenmesinde ve başarılı işbirlikleri kurabilmesinde lojistik servis tedarik edecek müşterilerinin hangi organizasyonel kültür boyutuna sahip olduğu ve önem vermiş olduğu muhtemel seçim kriterlerinin biliniyor olması büyük yarar sağlayacaktır.

Buradan hareketle gelecekte yapılacak çalışmalarda, lojistik servis sağlayıcıların da kültür boyutlarının araştırılması ve kendilerini seçmek için oluşturulan kriterlerden hangilerini firmaları adına geliştirmeye önem verdiklerinin belirlenmesi,

organizasyonel kültürün lojistik sektöre etkisinin bütüncül olarak görülebilmesine imkân sağlayacaktır.

REFERANSLAR

- AGUEZZOUL, A. and LADET, P. 2006. Sélection et évaluation des fournisseurs: Critères et méthodes. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 25, 5-27.
- AKTAS, E., AGARAN, B., ULENGIN, F. and ONSEL, S. 2011. The use of outsourcing logistics activities: The case of turkey. *Transportation Research Part C*, 19, 833-852.
- AKTAŞ, E. and ÜLENGİN, F. 2005. Outsourcing Logistics Activities in Turkey. *The Journal of Enterprise Information Management*, 18, 316-329.
- ANDERSSON, D. and NORRMAN, A. 2002. Procurement of logistics services-a minutes work or a multi-year project? *Journal of Purchasing and Supply Management* 8, 3-14.
- ASHKANASY, N. M., ROBERTS, E. T. and EARNSHAW, L. 2002. The Anglo cluster: Legacy of the British empire. *Journal of World Business*, 37, 28-39.
- AYCAN, Z. 2000. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- AYCAN, Z. 2001. Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 11-31.
- AYCAN, Z. and KANUNGO, R. N. 2000. *Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri*. Aycan, Z. (Der). *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R. N. and SINHA, J. B. P. 1999. Organizational Culture and Human Resource Management Practices. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 501-526.
- AYCAN, Z. and PAŞA, S., F. 2003. Career Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30, 129-144.
- BABACAN, M. 2003. Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelisimi Ve Rekabet Vizyonu. *Akademik Bakış*, 3, 10-11.
- BABACAN, M. 2012. *Lojistik sektörünün ülkemizdeki gelişimi ve rekabet vizyonu* [Online]. Web adresi: <http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf> [Ziyaret Tarihi: 05.04.12].
- BAGCHI, P. K. and VIRUM, H. 1998. Logistical alliances: trends and prospects in integrating Europe. *Journal of Business Logistics*, 19, 191-213.

- BAKI, B. 2004. *Lojistik Yönetimi ve Lojistik sektör Analizi*, Volkan Matbaacılık, Trabzon, 975-8714-023
- BARBAROSOGLU, G. and YAZGAC, T. 1997. An application of the analytic hierarchy process to the supplier selection problem. *Production and Inventory Management Journal* 38, 14-21.
- BLAKE, R. R. and MOUTON, J. S. 1964. *The managerial grid*, Gulf, Houston, 88415-252-9.
- BODUR, M. and KABASAKAL, H. 2002. Türkiye – Arap kümesinde kurumsal kültür: GLOBE araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2, 5-22.
- BOOREAM, C. D. and FLOWERS, J. V. 1978. *A procesural model for training of assertive behavior. J. M. Whitelyu ve J. V. Flowers (Der). Approaches to assertion training*, Brooks / Cole, Monterey, CA, 8185-0254-1.
- BOTTANI, E. and RIZZI, A. 2006. A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11, 294-308.
- BOWERSOX, D. J. and DAUGHTERY, P. 1990. *Logistical Excellence:It's Not Business as Usual*, Digital Press, Burlington, MA, 1-55558-087-4.
- BOYSON, S., CORSI, T., DRESNER, M. and RABINOVICH, E. 1999. Managing third party logistics relationships: what does it take. *Journal of Business Logistics*, 20, 73.
- BRADAC, J. J. 2001. Theory comparison: Uncertainty reduction, problematic integration, uncertainty management, and other curious constructs. *Journal of Communication*, 51, 456-476.
- BRODBECK, F. C., HANGES, P. J., DICKSON, M. W., GUPTA, V. and DORFMAN, P. W. 2004. *Societal culture and industrial sector influences on organizational culture. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 socities*, SAGE, California, 0-7619-2401-9.
- CARR, A. S. and PEARSON, J. N. 2002. The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 22, 1032-1055.
- CHEN, C.-T., LIN, C.-T. and HUANG, S.-F. 2006. A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 102, 289-301.
- CHEN, F. Y., HUM, S. H. and SUM, J. 2001. Analysis of third-party warehousing contracts with commitments. *European Journal of Operational Research*, 131, 603-610.

- CHENG, B., S., CHOU L., F., WU T., Y., HUANG, M., P. and FARH J., L. 2004. Paternalist Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leader Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- CRAWFORD, M. 1995. *Talking difference: on gender and language*, SAGE, London, 0-8039-8828-1.
- CYERT, R. M. and MARCH., J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 0-631-17451-6.
- DAPIRAN, P., LIEB, R., MILLEN, R. and SOHAL, A. 1996. Third Party Logistics Services Usage By Large Australian Firms. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26, 36-45.
- DE LUQUEI, M. S. and JAVIDAN, M. 2004. *Uncertainty avoidance. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, SAGE, California, 0-7619-2401-9, .
- DEAL, T. E. and KENNEDY, A. A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.*, Addison - Wesley, Reading, MA, 0-201-10277-3, .
- DELOITTE 2010. Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu.
- DICKSON, M., BESHEARS, R. S. and GUPTA, V. 2004. *The Impact of Societal Culture and Industry on Organizational Culture.*, SAGE, California.
- DONEY, P. M., CANNON, J. P. and MULLEN, M. R. 1998. Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *The Academy of Management Review*, 23, 601-620.
- ERBEN, G., S. and GÜNEŞER, A., B. 2008. The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- ERBEN, G. S. Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *In: KOÇEL, T., ed. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*, 17-18 Nisan 2004 2004 İstanbul. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 345-356.
- EREN, E. 2000. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta yayınları, İstanbul, 6053773498.
- FATEHI, K. 1996. *International management: A cross cultural and functional perspective.*, Prentice Hall, New Jersey, 0130997226
- FIELD, A. 2000. *Discovering Statistics using SPSS for Windows.*, SAGE, London, 0761957545.

- FLYNN, B. B. and SALADIN, B. 2006. Relevance of Baldrige constructs in an international context: a study of national culture. *Journal of Operations Management*, 24, 583-603.
- GATTORNA, J. L., OGULIN, R. and REYNOLDS, M. W. 2003. *Gower Handbook of Supply Chain Management*, Gower Publishing Company, USA, 0566085119.
- GELFAND, M. J., BHAWUK, D. P. S., NISHI, L. H. and BECHTOLD, D. J. 2004. *Individualism and collectivism. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, SAGE, California, 0-7619-2401-9, .
- GHODSYPOUR, S. H. and O'BRIEN, C. 1998. A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *International Journal of Production Economics*, 56-57, 199-212.
- GÜL, A., AKBAY, A. Ö., DÖLEKOĞLU, C. Ö., ÖZEL, R. and AKBAY, C. 2003. Adana ili kentsel alanda ailelerin ev dışı gıda tüketimlerinin belirlenmesi. *Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü Yayınları*, 95, 1-53.
- GÜNEY, S. 2000. *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 9755911854.
- HANDFISLD, R., WALTON, S. V., STROUFE, R. and MELNYK, S. A. 2002. Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the analytical hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 141, 70-87.
- HARRINGTON, L. 1994. Van Lines change their stripes. *Transportation and Distribution*, December, 29.
- HERSKOVITZ, M. J. 1948. *Man and his work: The discipline of cultural anthropology.*, Knopf, New York.
- HOFSTEDE, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publication, California, 0803913060.
- HOFSTEDE, G. 1984. *Culture's consequences: International differences in work related values.*, SAGE, Beverly Hills, CA, 0803913060.
- HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations.* , SAGE, Thousand Oaks, 0803973241.
- HOFSTEDE, G., BOND, M. H. and LUK, C. L. 1993. Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14, 483-503.
- HOFSTEDE, G. and HOFSTEDE, G. J. 2004. *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw Hill, New York, 0071439595.

- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D. and SANDERS, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- HOUSE, R., HANGES, P. and JAVIDAN, M. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE, Thousand Oaks, CA, 0-7619-2401-9, .
- IŞIKLAR, G., ALPTEKIN, E. and BÜYÜKÖZKAN, G. 2007. Application of a hybrid intelligent decision support model in logistics outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34, 3701-3714.
- JAVIDAN, M. and HOUSE, R. J. 2001. Cultural acumen for the global manager: lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29, 289-305.
- JEANQUART-BARONE, S. and PELUCHETTE, J. L. V. 1999. Examining the impact of cultural dimension of uncertainty avoidance on staffing decisions. *A look at U.S. And German firms. Cross Cultural Management*, 6, 3-12.
- JENG, S. P. 2008. Effects of corporate reputations, relationships and competing suppliers' marketing programmes on customers' cross-buying intentions. *The Service Industries Journal*, 28, 15-26.
- JHARKHARIA, S. and SHANKAR, R. 2007. Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach. *Omega*, 35, 274-289.
- KABASAKAL, H. and BODUR, M. 2002. Arabic cluster: a bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37, 40-54.
- KABASAKAL, H. and BODUR, M. 2004. *Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, SAGE, California, 0-7619-2401-9, .
- KALE, S. H. and BARNES, J. W. 1992. Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions. *Journal of International Business Studies*, 23, 101-132.
- KANUNGO, R. N. and AYCAN, Z. Organizational culture and human resource practices from a cross cultural perspective. Canadian Psychological Association Annual Conference, 1997 Toronto.
- KLUCKHOHN, F. R. and STRODTBECK, F. L. 1961. *Variations in value orientations*, Harper Collins., New York, 0837189861.
- KOBAN, E. and KESER, H. Y. 2007. *Dış Ticarete Lojistik*, Ekin Yayınları, Bursa, 6055335007.
- KWONG, C. K., IP, W. H. and CHAN, J. W. K. 2002. Combining scoring method and fuzzy expert systems approach to supplier assessment: A case study. *Integrated Manufacturing Systems*, 13, 512-519.

- LANGLEY, C. 2007. *2007 Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 12th Annual Study*, Georgia Institute of Technology, Atlanta.
- LAURENT, A. 1986. The cross cultural puzzle of global human resource management. *Human Resource Management*, 25, 91-102.
- LEE, H., S. 2001. Paternalist Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics. *Journal of Economic Issues*, 35, 841-869.
- LIEB, R. and RANDALL, H. 1996. A Comparison Of The Use Of Third-Party Logistics Services By Large American Manufacturers. *Journal of Business Logistics*, 17, 305-320.
- LIEB, R. C., BENTZ, R. and BROOKS, A. 2005. The Use Of Third-Party Logistics Services By Large American Manufacturers: The 2004 Survey. *Transportation Journal*, 44, 24-33.
- LIM, Y. M. and SEERS, A. 1993. Time dimensions of work: Relationships with perceived organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 8, 91-102.
- LIU, J., DING, F. Y. and LALL, V. 2000. Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5, 143-150.
- MARASCO, A. 2008. Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 113, 127-147.
- MASOOD, S. A., DANI, S. S., BURNS, N. D. and BACKHOUSE, C. J. 2006. "Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, UK.
- MCCLELLAND, D. C. 1961. *The achieving society*, Van Nostrand, New Jersey, 0442052286.
- MCKEON, J. E. 1991. Outsourcing begins in-house. *Transportation & Distribution*, September, 25-8.
- MENON, M., MCGINNIS, M. and ACKERMANN, K. 1998. Selection criteria for providers of third-party logistics services: an exploratory study. *Journal of Business Logistics*, 19, 121-137.
- MERRITT, A. 2000. Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 283-301.
- MESCHI, P. and ROGER, A. 1994. Cultural context and social effectiveness in international joint ventures. *Management International Review*, 34, 197-215.

- MULDER, M. 1971. Power equalization through participation. *Administrative Science Quarterly*, 16, 31-38.
- NAOR, M., LINDERMAN, K. and SCHROEDER, R. 2010. The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 28, 194-205.
- NIU, C., P., WANG, A., C. and CHENG, B., S. 2009. Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalist Leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 32-39.
- ORHAN, Z. O. 2003. Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi. İstanbul: İTO.
- ÖZ, E., Ü. and KILIÇ, B. Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi 2010 Adana*. Çukurova Üniversitesi Basımevi, 681-688.
- ÖZ, T. 2009. *Çok uluslu örgütler ve şube kültürleri etkileşimi: Uygulamalı bir araştırma*. Doktora, Başkent Üniv.
- PAŞA, S., F. . Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. In: AYCAN, Z., ed. *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 2000 Ankara. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 225-241.
- PELLEGRINI, E., K. and SCANDURA, T., A. 2008. Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- PELLEGRINI, E., K., SCANDURA, T., A. and JAYARAMAN, V. 2010. Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35, 391-420.
- PLANK, R. E., REID, D. A. and PULLINS, E. B. 1999. Perceived trust in business-to-business sales: A new measure. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 61-71.
- SAEN, R. F. 2011. A Decision Model For Selecting Third-Party Reverse Logistics Providers In The Presence Of Both Dual-Role Factors And Imprecise Data. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 28, 239-254.
- SARKIS, J. and SUNDARRAJ, R. P. 2000. Factors for strategic evaluation of enterprise information technologies. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30, 196-220.
- SCHRIBER, J. B. and GUTEK, B. A. 1987. Some time dimensions of work. . *Journal of Applied Psychology*, 72, 642-650.

- SCHWARTZ, S. H. 1992. The universal content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-62.
- SHANE, S. A. 1993. Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8, 59-73.
- SILVERZWEIG, S. and ALLEN, R. F. 1976. Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, Spring, 33-49.
- SINGH, L. 1990. Managerial culture and work-related values in India. *Organization Studies*, 11, 75-101.
- SINK, H., LANGLEY, J. and GIBSON, B. 1996. Buyer observations in the US third-party logistics market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, 38-46.
- SINK, H. L. and LANGLEY, C. J. 1997. A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of Business Logistics*, 18, 163-189.
- SOHAIL, M. S., K.AUSTIN, N. and RUSHDI, M. 2004. The Use of Third Party Logistics Services: Evidence From a sub-Saharan African Nation. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 7, 47.
- SOHAL, A. S., MILLEN, R. and MOSS, S. 2002. A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Australian Firms Between 1995 and 1999. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32, 59-68.
- SPENCER, M. S., ROGERS, D. S. and DAUGHERTY, P. J. 1994. JIT systems and external logistics suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, 14, 60-74.
- TATE, K. 1996. The elements of a successful logistic partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, 7-13.
- TRIANDIS, H. C. 1982. Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. *International Studies of Management & Organization*, 12, 139-170.
- ÜLENGİN, F., AKTAŞ, E., AĞARAN, B. and ÖNSEL, Ş. Türkiye'de Lojistik Alanında Dış Kaynak Kullanımı: 2001'den 2007'ye. Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 30. Ulusal Kongresi, 2010 İstanbul. Sabancı Üniversitesi.
- VAIDYANATHAN, G. 2005. A framework for evaluating third-party logistics. *Communications of the ACM*, 48, 89-94.
- WATERS, D. 2003. *Logistics An Introduction to Supply Chain Management*, Ashford Colour Pres, Great Britain, 1403937036.

YAN, J., CHAUDHRY, P. E. and CHAUDHRY, S. S. 2003. A model of a decision support system based on case-based reasoning for third-party logistics evaluation. *Expert Systems with Applications*, 20, 196-207.

YILDIZTEKIN, A. 2006. *Lojistikte müşteri hizmetleri "Call Center'lar"* [Online]. Web adresi: <http://www.lojiport.com/yazaruyeyazi/38> [Ziyaret Tarihi: 12.04.2012].

EKLER

EK-1

Firma Genel Bilgileri

1. Firmanızın adı?

2. Firmanızın bulunduğu sektör?

3. Firmanız tarafından yerine getirilen lojistik faaliyetleri?

- Uluslar arası kara taşımacılığı (komple)
- Uluslar arası kara taşımacılığı (parsiyel)
- Deniz taşımacılığı (komple)
- Deniz taşımacılığı (parsiyel)
- Hava taşımacılığı (parsiyel)
- Yurtiçi kara taşımacılığı (komple)
- Yurtiçi kara taşımacılığı (parsiyel)
- Konteynir taşımacılığı
- Gümrükleme
- Gümrüklü depo
- Lojistik depo
- Ters lojistik

4. Lojistik servis sağlayıcıdan faydalanıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

İşbirliği Yapılan Lojistik Servis Sağlayıcıya İlişkin Bilgiler

Aşağıdaki soruları lojistik servis sağlayıcıdan faydalanıyorsanız doldurunuz.

1. İşbirliği yaptığınız lojistik servis sağlayıcısı?

2. Lojistik servis sağlayıcıdan faydalanılan lojistik hizmetleri?

- Uluslar arası kara taşımacılığı (komple)
- Uluslar arası kara taşımacılığı (parsiyel)
- Deniz taşımacılığı (komple)
- Deniz taşımacılığı (parsiyel)
- Hava taşımacılığı (parsiyel)
- Yurtiçi kara taşımacılığı (komple)
- Yurtiçi kara taşımacılığı (parsiyel)
- Konteynir taşımacılığı
- Gümrükleme
- Gümrüklü depo
- Lojistik depo
- Ters lojistik

3. Çalıştığınız lojistik servis sağlayıcıdan memnuniyet düzeyiniz?

Çok mükemmel Mükemmel İyi Orta Kötü

○ ○ ○ ○ ○

4. Çalıştığınız lojistik servis sağlayıcı ile sıklıkla karşılaştığınız problemler?

- Teknik yetersizlikler
- Düşük hizmet kalitesi
- Performans düşüklüğü
- İnsan kaynağı kalitesinin yetersizliği
- İlgisizlik
- Sözleşme kurallarına uyulmaması
- İlişkilerde güven ve itimadın oluşturulamaması

Diğer (lütfen belirtiniz)

Firma Kültür Boyutları

1. Firmanıza dair aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu firmada, düzenlilik ve tutarlılık üzerinde ısrarla durulur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, yönetim sezgi veya geleneklerdense verileri baz alır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, belirsizlikten kaçınmak için plan, yazılım vb. yöntemleri ve teknolojileri kullanılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, tedarik zincirindeki belirsiz durumlar tehdit olarak algılanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, iş yapılan firma personelinin sezgi ve fikirlerindense bilimsel yöntem kullanımına önem verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firma, birlikte çalışacağı firmalarla yapılacakları detaylı programlayarak risklerden kaçınmaya çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firma personeli, iş yapılan firmadaki muhataplarıyla etkin bir şekilde iletişim kurmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firma personeli, iş yapılan firmadaki muhataplarına karşı kendi fikirlerini ortaya koymakta ısrarcıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firma personeli, iş yapılan firmadaki muhataplarıyla çatışmaları çıktığı anda çözmek üzere işbirliği yapmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firma personeli, iş yapılan firmadaki muhataplarına karşı genellikle hükmedicidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Firmanıza dair aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu firmada, başarılı olmanın yolu olayları oluştuğunda ele almayıp önceden plan yapmaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, toplantılar anlık oluşmayıp önceden planlanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, daha iyi performans seviyeleri için uzun dönemli hedeflere odaklanılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, yeni üretim ve servis tekniklerini ve teknolojilerini kullanmak üzere uzun vadeli programlar yaparız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, birlikte çalıştığımız firmalarla ilişkilerde uzun vadeyi düşünüp fırsatçı davranmayız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, iş yapılan firmalardan güçlü olanların iş ilişkisinde daha çok söz hakkı olduğuna inanılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firma personelinin, iş yapılan firmalardan güçlü olanların isteklerini mümkün olduğunca yerine getirmeleri beklenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, iş yapılan firmalarla çalışırken personel inisiyatif kullanamaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, iş yapılan firmalarda çalışırken rol ve sorumluluklarımızın açık olmasını isteriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, birlikte çalışılan firmalar, sürekli gelişen bir performans göstermeleri için teşvik edilirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Firmanıza dair aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	Kesinlikle kabulmüyorum	Kabulmüyorum	Ne kabuluyorum ne kabulmüyorum	Kabuluyorum	Kesinlikle kabuluyorum
Bu firmada, performansı geliştirmeye yönelik yenilikler önemli ölçüde ödüllendirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu firmada, birlikte çalışan firmalardan hedeflenen performans seviyelerini başarmaları beklenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticilerimiz kendileri için çalışan personeli ve iş ortakları personeli ekib olarak çalışmaya teşvik ederler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ilişkisinde olduğumuz firmalarla karşıt gruplar gibi değil de ortak gibi çalışırız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karşıt ilişkilerden ziyade işbirliği ilişkilerinin daha iyi performansa götüreceğini düşünürüz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bir organizasyonun iş çevresi ile ortak gibi çalışması gerektiğine inanırız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ilişkisinde olduğumuz firmalarla bir aile gibi birlik olmak isteriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ilişkisinde olduğumuz firmaların başarısından gurur duyarız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumum, iş ilişkisinde olduğu firmalara sadıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumum, iş ilişkisinde olduğu firmalardan sadakat bekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Firmanıza dair aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	Kesinlikle kabulmüyorum	Kabulmüyorum	Ne kabuluyorum ne kabulmüyorum	Kabuluyorum	Kesinlikle kabuluyorum
İş ilişkisinde olduğumuz firmalarla sorun yaşadığımızda üçüncü taraflara yansıtılmadan çözüm bulunmasını bekleriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ilişkisinde olduğumuz firmaların, gerektiğinde kurumumuz için özveride bulunmalarını bekleriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ilişkisi içinde olduğumuz firmaların, kurumumuzun yönlendirmelerine açık olmalarını bekleriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ilişkisinde olduğumuz firmaların özünü ve sevinçlerini paylaşırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ilişkisinde olduğumuz firmaları yönlendirmek isteriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ilişkisinde olduğumuz firmaların kurumumuzla olan işleri dışındaki sorunlarıyla da ilgilenmek eğiliminde oluruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ilişkisinde olduğumuz firmaları dışardan gelecek eleştiri ve tehditlere karşı koruruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lojistik Servis Sağlayıcı Seçim Kriterleri

1. Lojistik servis sağlayıcı seçimi yaparken aşağıda yer alan stratejik kriterlere verdiğiniz önemi belirtiniz.

	Önemsiz	Az Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli
Verilen hizmetlerin çeşitliliği (nakliyeden dağıtım, paketimeden ters lojistik yönetimine kadar değişen lojistik süreçleri ve aktiviteleri).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tek bir servis sağlayıcıdan en geniş yelpazede hizmetler alabilme (mümkünse lojistik dış hizmet ihtiyacımı en az sayıda servis sağlayıcı ile karşılama).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odaklanılan ve güçlü olunan ana hizmet alanlarının (depolamada en iyi ya da nakliyede en iyi gibi) olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belirli alanlarda odaklanmış ve güçlü olan servis sağlayıcı olmak (depolamada en iyi servis sağlayıcı ya da nakliyede en iyi servis sağlayıcı gibi).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benzer hizmet deneyiminin olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sektörünüzde hizmet deneyiminin olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benzer hizmet deneyimini kaç senedir sunduğu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benzer hizmet deneyimli personel ve yöneticilerinin olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benzer sektör deneyimli personel ve yöneticilerinin olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gümrük vb. İdari hizmetler sunması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Lojistik servis sağlayıcı seçimi yaparken aşağıda yer alan stratejik kriterlere verdiğiniz önemi belirtiniz.

	Önemsiz	Az Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli
Lojistik hizmet sunumunda kullanılan depo, araç vb. varlıkların (çoğunun) sahibi olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tedarik zinciri danışmanlık hizmeti sunması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerektiğinde başka servis sağlayıcılara sözleşmeli olarak çalışabilmesi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş anlayışının (yenilikçi, tepkisel, proaktif gibi) firmanıza uyumlu olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dünya görüşünün (dini, politik vb.) firmanıza uyumlu olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kültürel değerlerinin (kaliteye, hakkaniyete, işbirliğine vb. verilen önem) firmanıza uyumlu olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eğitim ortalamasının (ilköğretim, lise, üniversite, yüksek lisans vb.) firmanıza uyumlu olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmanızın diğer hizmet sağlayıcılarıyla uyumlu olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansal gücü.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansal verilerinin (borç alacak oranı vb.) olumlu oluşu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Lojistik servis sağlayıcı seçimi yaparken aşağıda yer alan stratejik kriterlere verdiğiniz önemi belirtiniz.

	Önemsiz	Az önemli	Orta Önemli	Çok önemli
Finansal gücünde son dört dönemde artan bir seyir olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hizmet sunumundaki esnekliği (değişikliklere açık oluşu).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş süreçlerinde yaşanan değişikliklerin sözleşme üzerinde güncellenmesiyle ilgili esnek olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmanıza özel çözümler/projeler oluşturabilmesi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yetkinliklerini geliştirmek ve genişletmek yönünde stratejik vizyonu olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletme standartlarında, performansında ve müşteri tatmininde sürekli gelişimi planlıyor olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Güvenilirliği.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zamanında ve etkin bilgi paylaşımı sunması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aynı coğrafi bölgeden (hemşeri) olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile yakınlığının (akrabalık) olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Lojistik servis sağlayıcı seçimi yaparken aşağıda yer alan stratejik kriterlere verdiğiniz önemi belirtiniz.

	Önemsiz	Az önemli	Orta Önemli	Çok önemli
Aynı kulüpten, takımdan ya da dernekten olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akademik geçmiş yakınlığı (aynı okul, vb.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazar payı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son dört dönemdeki pazar payındaki artış.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risk yönetiminin bulunması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Öngörülmemiş veya beklenmeyen olaylara cevap verebilmesi..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışan memnuniyeti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İnsan kaynakları yönetiminin başarısı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yetişmiş İnsan kaynakları olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proje yöneticisinin kalitesi ve deneyimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Lojistik servis sağlayıcı seçimi yaparken aşağıda yer alan stratejik kriterlere verdiğiniz önemi belirtiniz.

	Önemsiz	Az önemli	Orta Önemli	Çok önemli
Proje yöneticilerinin çağdaş yönetim metodolojilerini kullanmaları.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performans yönetimi sistemi olup olmaması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performans ölçüm sonuçlarını firmanıza hizmet sunumundaki eksikleri giderecek aksiyonlar almak üzere kullanması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri şikayetleri yönetimi sistemi olması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri önerilerini değerlendirmesi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doğru ve zamanında geri bildirim vermesi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne kadar iyi olduğuna ilişkin sektördeki izlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne kadar iyi olduğuna ilişkin kamuoyundaki izlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının riskleri ve ödülleri paylaşması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fırsatçı davranmaması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kısa dönemli hedeflerine odaklanmaması.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Lojistik servis sağlayıcı seçimi yaparken aşağıdaki kriterleri, kurumunuzun verdiği öneme göre (1 en önemli, 18 en önemsiz olmak üzere) sıralayınız.

1 - En önemli; 18 - En önemsiz

Verilen hizmetlerin çeşitliliği	<input type="text"/>
Güçlü odaklanmış hizmetler	<input type="text"/>
Hizmet deneyimi	<input type="text"/>
Sunulan hizmetin türü	<input type="text"/>
Uyumluluk	<input type="text"/>
Finansal güç	<input type="text"/>
Hizmet sunumunda esneklik	<input type="text"/>
Stratejik tutum	<input type="text"/>
Güven	<input type="text"/>
Bağlantılılık	<input type="text"/>
Pazar payı	<input type="text"/>
Risk yönetimi	<input type="text"/>
Çalışanlarla ilişkiler	<input type="text"/>
Yönetim kalitesi	<input type="text"/>
Performans yönetimi	<input type="text"/>
Müşteri hizmetleri	<input type="text"/>
Firmanın ünü	<input type="text"/>
Uzun dönemli ilişkiler	<input type="text"/>

EK-2

Lojistik Servis Sağlayıcı Seçim Kriterleri

1. Lojistik servis sağlayıcı seçimi yaparken aşağıda yer alan operasyonel kriterlere verdiğiniz önemi belirtiniz.

	Önemsiz	Az önemli	Orta Önemli	Çok önemli
Servis sağlayıcının zamanında teslimat performansına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının hızlı teslimat performansına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının hasarsız teslimat performansına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının doğru teslimat (doğru ürün doğru müşteriye doğru miktarda) performansına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının fiyatına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının size özel olarak sunduğu iş süreçlerinin getirdiği verimlilik olanaklarına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının yazılım kullanımına (ERP, simulasyon, araç rotalama, vb.) verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının donanım kullanımına (server, network, bar code yazıcı, GPS, vb.) verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Lojistik servis sağlayıcı seçimi yaparken aşağıda yer alan operasyonel kriterlere verdiğiniz önemi belirtiniz.

	Önemsiz	Az önemli	Orta Önemli	Çok önemli
Servis sağlayıcının bilgi işlem sistemlerinin firmanızın bilgi işlem sistemleriyle entegrasyonuna verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının kalite yönetim sistemine sahip olmasına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının işin gerektirdiği arzu edilen standart ve sertifikalara (ISO 9001 vb.) sahip olmasına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının hizmet verdiği iş ile ilgili sayısal ölçülebilir performans değerlerini firmamıza anlık olarak sağlayabilmesine verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının sabit kıymetlerinin (depo, araç vb.) sayısına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının sabit kıymetlerinin (depo, araç vb.) kalitesine verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının lojistik hizmet ağının yaygınlığına verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servis sağlayıcının en güçlü olduğu bölgeye verdiğiniz önemi belirtiniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Lojistik servis sağlayıcı seçimi yaparken aşağıdaki kriterleri kurumunuzun verdiği öneme göre (1 en önemli, 6 en önemsiz olmak üzere) sıralayınız.

	1 - En önemli; 6 - En önemsiz
Teslimat performansı	<input type="text"/>
Fiyat	<input type="text"/>
Bilgi sistemleri	<input type="text"/>
Kalite	<input type="text"/>
Sabit kıymetlerin büyüklüğü ve kalitesi	<input type="text"/>
Coğrafi erişim (lojistik hizmet ağının yaygınlığı)	<input type="text"/>

Özgeçmiş

1979 yılında Bursa'da doğdum. İlk, orta ve lise eğitimimi Bursa'da tamamladım. 1997 yılında girdiğim İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 2002 yılında mezun oldum. 2003 yılında Hava Kuvvetleri Komutanlığı'na katıldım. Halen üsteğmen rütbesiyle görev yapmaktayım. 2010 yılında Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım. Evliyim ve 3 yaşında bir oğlum vardır.