

**T.C.**  
**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEDARİK ZİNCİRİ VE KURUMSAL YÖNETİM  
BAĞLAMINDA SATIŞ VE LOJİSTİK YETENEKLERİNİN  
LİNEER SÜREKLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ :  
LOJİSTİK İZLEMLERDE BİR UYGULAMA**

**smail Y GÜN**

**DOKTORA TEZİ**  
**LETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI**

**GEBZE**  
**2016**

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEDARİK ZİNCİRİ VE KURUMSAL  
YÖNETİM BAĞLAMINDA SATIŞ VE  
LOJİSTİK YETENEĞİNİN LİNEER  
SÜREKLİ ÜZERİNE ETKİSİ :  
LOJİSTİK İLETİMLERDE BİR  
UYGULAMA**

**smail Y GÜN  
DOKTORA TEZ  
LETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. Hakan K TAPÇI**

**GEBZE  
2016**

## ÖZET

Kurumsal yöneti m ilkeleri, performanslarını artırmak ve mü terilerine daha kaliteli hizmet sunmak isteyen i letmeler için günümüzde oldukça önemli olmaya ba lamı tır. Kurumsal yöneti m, en geni anlamda, irketlerin yönlendirildi i ve kontrol edildi i sistem olarak tanımlanmakta, temelde ise irketin yönetimi yönetim kurulu, hissedarları ve di er çıkar grupları arasındaki ili kiler dizisini içermektedir. Kurumsal Yöneti m (KY) ve Tedarik Zinciri ebeke Yöneti mi (TZ Y ) firmalar arasındaki stratejik i birli inin geli mi için kritik faktörlerdir. Kurumsal yöneti m ilkeleri, performanslarını artırmak ve mü terilerine daha kaliteli hizmet sunmak isteyen tüm i letmeler için günümüzde oldukça önemli hale gelmi tir. Kurumsal yöneti m ara tırmaları kamu sektörü ba ta olmak üzere pek çok sektörde incelenmesine ra men lojistik sektöründe yeterince ara tırılmadı ı görülmektedir. Bu çalı mada KY ve TZ Y'nin organizasyonlar arasındaki ili kilere etkisi ara tırmaya çalı ılmı tır. Özellikle KY ve TZ Y'nin tedarik zincirindeki taraflar için stratejik avantajlar barındıran satı ve lojistik yeterlilikler üzerinde ne tür bir etki olu turdu u incelenerek organizasyonlar arasındaki ili kilerin sürdürülmesinde yaptı ı katkılar ara tırılmı tır. Kurumsal yöneti m ara tırmaları kamu sektörü ba ta olmak üzere pek çok sektörde incelenmesine ra men lojistik sektöründe yeterince ara tırılmadı ı görülmektedir. Bu çalı mada Lojistik i letmelerinde kurumsal yöneti m ilkelerine ili kin bir ara tırma yapılmı , bunun için Kurumsal Yöneti m ölçe i geli tirilmi , PLS-SEM modeli kullanılarak olu turulan hipotezler deneysel olarak 207 firmadan olu an bir örneklem yardımıyla test edilmeye çalı ılmı tır. Analizler sonucunda Kurumsal Yöneti m ölçe inin geçerlilik ve güvenilirli i test edilmi , lojistik i letmelerinin kurumsal yöneti m düzeylerine ili kin bir ölçümleme yapılmı tır.

Tezde elde edilen bulgular, KY ve TZ Y öncülünde satı ve lojistik yeterliliklerin ili kinin sürdürülebilirli inde önemli bir etkiye sahip oldu unu ortaya koymu tur. Ardından gelecekte yapılacak çalı malar ve uygulamalara yönelik önerilerde bulunulmu tur.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yöneti m, Tedarik Zincir A Yöneti mi, PLS-SEM, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, effaflık, Üçüncü Taraf Lojistik Hizmet Sa layıcı

## SUMMARY

Corporate governance principles have been very important recently for the firms which want to promote performance and offer a more qualified service for their customers. Corporate governance, in broad terms, is defined as a system that firms are guided and controlled; and in essence, consists of relationships between firm administration, administrative board, shareholders and other vested interests. It is seen that, although corporate governance investigations have been examined in various area particularly on government sector, it is not examined enough in logistics sector. In this study, an investigation has been done about corporate governance in logistics enterprises. Likert type scale has been developed towards descriptions in the litterateur to evaluate corporate social accountability and transparency which are sub-dimensions of corporate governance. Data has been gathered via questionnaire. The research has been carried out to the third party logistics service provider firms which are active in the Marmara region. The Questionnaires have been given by pollsters and have been collected in the same way. 207 usable data has been collected after the ones which have been filled carelessly have been dropped. Data has been analyzed using SPSS statistical program. Besides demographic variables and descriptive statistics, exploratory factor analysis, Cronbach alpha, correlation and regression analysis have been done. As a result of the analyses, corporate governance scale's reliability and validity has been tested and relationship between factors has been obtained. On the other hand, evaluations have been done about the levels of corporate governance in logistics enterprises. Results have been brought into use of logistics enterprises and academicians.

**Keyword:** Corporate Governance, Supply Chain Network Governance, PLS-SEM Corporate Social Responsibility, Transparency, Third Party Logistics Service Providers

## TE EKKÜR

Bu tez çalı masının ba arıyla tamamlanmasında bana yön verdi i ve ihtiyaç duydu um her anda benden desteklerini esirgemeyen, geceli gündüzlü her zaman yardım çok sevgili hocam tez danı manım Sayın Doç. Dr. Hakan Kitapçı hocama, saygı, sevgi ve en yüce duygularla minnet ve ükranlarımı sunarım.

Tez çalı masının kritik anlarında gereksinim duydu um motivasyonu bana sa layan Prof. Dr. Kıymet Çalıyurt ve Prof. Dr. Erol Çakır'a, yapmı oldukları katkı ve göstermi oldukları özveri için sonsuz te ekkürleri bir borç bilirim. Tezimin hazırlanması sırasında bana desteklerini esirgemeyen konunun uzmanları sayın Prof. Dr. Murat Erdal ve Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk Görçün'e ayrı ayrı te ekkürlerimi sunarım. Tez savunması sırasında çalı mamın daha anlamlı ve do ru ifade edilmesine yönelik olarak yapmı oldukları yapıcı ele tirilerden ötürü Prof. Dr. Oya Erdil ve Yrd. Doç. Dr. Salih Avcı Börüçine' ye te ekkür ederim.

Tezimin gerçekte mesinde tüm içtenli ini kullanarak daima yanımda olarak yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam Ramazan Kaynak' a en içten duygularla saygı ve minnetlerimi sunarım.

Tezimin tamamlanması için beni sürekli motive eden destekleyen sevgili arkadaş larım Yrd. Doç. Dr. Gülüm Burcu Dalkıran ve Yrd. Doç. Dr. Duygu Yücel'e ayrı ayrı te ekkürlerimi sunarım. Saha çalı malarında bana desteklerini *esirgemeyen* *ba ta Gizem Alagöz olmak üzere, Umur Koyun, Burak Okumu , Gökhan Cansu, Mehmet Kadiro lu* ve tüm ö rencilerime sonsuz te ekkür ve ükranlarımı sunarım.

Tez çalı masının tüm sıkıntılı ve zorlu anlarını benimle birlikte ya ayan ve biran olsun benden deste ini esirgemeyen e im Güzide yigün'e ne kadar te ekkür etsem azdır. Ayrıca bugünlere gelmemde hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan babama, anneme ve karde ime ükranlarımı sunuyorum.

Bu tez çalı masını; hayatıma girmeleri ile mutluluk kayna ım olan o ullarım Can ve Arda'ya arma an ediyorum.

# Ç NDEK LER D Z N

<b>ÖZET</b>	iii
<b>SUMMARY</b>	iv
<b>TE EK KÜR</b>	v
<b>Ç NDEK LER D Z N</b>	vi
<b>KISALTMALAR D Z N</b>	viii
<b>EK LLER D Z N</b>	ix
<b>TABLolar D Z N</b>	x
<b>1. G R</b>	1
<b>2. L TERATÜR TARAMA VE TEOR K ÇERÇEVE</b>	3
2.1. Lojistik Yönetimi	3
2.1.1. Lojistik Kavramı	3
2.1.2. Lojisti in Tarihsel Geli imi	4
2.1.3. Lojistik Faaliyetlerin Amaçları ve Unsurları	6
2.1.4. Lojistik Yönetimi Unsurları	7
2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi	19
2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımı ve Tarihi Geli im Süreci	19
2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi ile Lojistik Yönetimi Arasındaki li ki	22
2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri	26
2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin letmelere Sa ladı ı Faydalar	31
2.3. Kurumsal Yöneti im Teorisi	31
2.3.1. Kurumsal Yöneti im	31
2.3.2. Kurumsal Yöneti imin Tanımı ve Özellikleri	34
2.3.3. Kurumsal Yöneti imin Amaçları	38
2.3.4. Kurumsal Yöneti imin Önemi ve levselli i	39
2.3.5. Kurumsal Yöneti imin Do u unda Etkili Olan Unsurlar	41
2.3.6. Kurumsal Sosyal Sorumlulu un Artı Nedenleri	42
2.3.7. Kurumsal Yöneti im lkelerinin Sa layaca ı Faydalar	44
2.4. Tedarik Zinciri A Yöneti imi Teorisi	46
2.4.1. Tedarik Zinciri Yönetimi A Tasarımı	47
2.4.2. Tedarik Zinciri A Yöneti imi	50
2.4.3. Tedarikçi li kilerinde Yöneti im	51
<b>3. H POTEZ GEL T RME</b>	52
3.1. Kurumsal Yöneti im lkeleri ile Pazarlama Yetenekleri Arasındaki li ki	52
3.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	52
3.1.2. effaflık	53
3.1.3. Hesap Verebilirlik	55
3.1.4. Adaletlilik	59
3.2. Tedarik Zinciri A Yöneti imi ile Pazarlama Yetenekleri Arasındaki li ki	59
3.2.1. A Yöneti imi	60
3.2.2. Uzun Dönemli Yönelim	61
3.2.3. Bilgi Teknolojisi	63
3.2.4. Kanal leti imi	65
3.3. Pazarlama Yetene i ve li kinin Süreklili i Arasındaki li ki	67
3.3.1. Satı Yetene i	67
3.3.2. Lojistik Yetenek	69
3.3.3. li kinin Süreklili i	71

4. YÖNTEM VE ANALİZ	74
4.1. Araştırmanın amacı ve önemi	74
4.2. Örneklem ve Veri Toplama	74
4.3. Anketi Yanıtlamama Problemi	75
4.4. Ölçekler	75
4.5. Demografik Özellikler	76
4.6. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirliliği	77
4.7. Yapısal Etkilik Modeli	80
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	83
5.1. Tartışma	83
5.2. Sonuç	85
5.3. Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler	87
KAYNAKÇA	89
ÖZGEÇMİŞ	99



## KISALTMALAR D Z N

### Kisaltmalar Açıklamalar

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmi Uyum yili i ndeksi)
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CCR	: Bileşik Güvenilirlik Katsayısı
CFI	:Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum ndeksi)
Df	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
IT	: Bilgi Teknolojisi
AMA	: Amerikan Pazarlama Derneği
OECD	: Ekonomik Birliği ve Kalkınma Örgütü
KY	: Kurumsal Yönetim
TZ Y	: Tedarik Zinciri Şebeke Yönetimi
SEM	:Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modeli)
MIY	:Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)
KSS	:Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi



## EK LER D Z N

<u>ekil No:</u>		<u>Sayfa</u>
2.1	: Lojistik Yönetimi	8
2.2.	: Da ıtım Süreci	15
2.3.	: Yönetim Bili im Sistemleri Fonksiyonları	18
2.4.	: Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramlarını Kar ıla tıran Yakla ımlar	25
2.5.	: Tedarik Zincir A Yönetimi	48
3.1.	: Ara tırma Modeli	73
4.1	: Ara tırma Hipotezlerinin Sonuçları	82

## TABLÖLAR D Z N

<b><u>Tablo:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1. : Lojistik bili im sistemleri ve E - Lojistik uygulama alanları	17
4.1. : Örneklem Özellikleri	76
4.2. : Faktör yükleri ve güvenilirlikleri	78
4.3. : Ortak de i kenler arası korelasyon katsayıları	79
4.4. : PLS uyum iyili i istatistikleri	81
4.5. : Yol analizi sonuçları	82

# 1. G R

İşletmeler performanslarını artırmak ve müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek için pek çok yöntem geliştirmektedirler. Kurumsal Yönetim son dönemde işletmeler açısından önemli olmaya başlamış bir kavramdır. Ekonomik birliktir ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesine göre kurumsal yönetim, en kapsamlı şekilde, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmakta ve temelde şirketlerin yönetimi yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içermektedir. Kurumsal yönetim şirketlerin amaçlarının ve hedeflerinin tespit edildiği ve bunlara erişebilmek için performans izleme araçlarının saptandığı yapıyı ortaya koymaktadır (OECD, 1998, s.2).

Organizasyonlar arası ilişkiler alanındaki araştırmalar uzun vadeli birliktirlerinin faydalarını gösteren sonuçlarla doludur (Anderson and Weitz, 1992; Ganesan, 1994; Cannon et al., 2010). Tedarik zincirini oluşturan tüm taraflar arasında uzun vadeli birliktirinin geliştirilmesi için yönetimin altyapısının oluşturulması hayati bir öneme sahiptir. (Fawcett and Magnan, 2002). Yönetimin altyapısı organizasyonlar arası birliktirinin sürecinin ilerletilmesi açısından kurumlara, yetkinlik ve güçlü bir operasyonel kabiliyet sağlamaktadır. (Fawcett et.2006).Tedarik zincirinde birliktirinin (collaboration) ve ortaklık (cooperation) konularına büyük katkılar sağlayan organizasyonlar arası yönetimin; taraflar arasında süregelen ilişkilerin başlamasından devamına ve sınırlandırılmasına kadar tüm tarafları kapsayan çok boyutlu bir fenomen haline gelmiştir (Heide, 1994; Jain and Dubey, 2005). Organizasyonlar arası yönetimin amacı taraflar arasında belirsizliği, çatışmayı ve fırsatçılığı azaltmaktır (Jain and Dubey, 2005). Stratejik yönetimin ilişkisel görünümünü oluşturan yönetimin sayesinde firmalar arası ilişkilerin geliştirilmesinde ilişkisel yeterlilikler (Dyer and Singh, 1998), birliktirinin avantajların sürdürülebilirliği (Kanter, 1994) ve rekabetçi avantajların devamı (Barney, 1991) istenilen düzeyde sağlanmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminde firmalar arası ilişkilerin devamı için kurumsal yönetimin yanında birliktirinin de önemli bir yeri bulunmaktadır. A

yönetimi; belirli bir amaçla çalışmaya çalışan oyuncuların bütünüyle tirilmi amaçlar do rultusunda birlikte takım ruhuyla çalışmalarına imkân tanıyan işbirliği sürecini ifade eder (Dyer, 2000). Tedarik zincirindeki tüm üyelerle belirli bir senkronizasyonun sağlanabilmesi adına devamlı aktif tutulan ilişkilerde ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sayede tedarik zincirinde; satın yeterlilikleri ve lojistik yeterlilikler gibi ana firmanın yeteneklerini geliştirme fırsatı doğar. Firmalar arası ilişkilerde bir diğer faktörde firma yeteneklerinin düzeyidir. Bu konuda rakip firmaların baskısı tedarikçilerin rekabet edebilir düzeyde yetenekler ortaya koyabilmesi açısından önemlidir. Firma yeteneklerinin desteklenmesinde kurumsal yönetim ve amaç yönetimi ortaya çıkan problemlerin giderilmesi ve müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanmasında destek sağlayacaktır. Yönetim, özellikle tedarik zincirinde lojistik ve satın yeteneklerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında firmalar arası ilişkileri düzenleyici ve güveni artırıcı bir yere sahiptir. Bu anlamda yönetim firmalar arası ilişkilerin güçlenerek güvenin artırılmasında rol alarak lojistik ve satın yeteneklerinin güçlenmesini ve sonuçta uzun vadeli ilişkiler kurulmasının altyapısını oluşturacaktır.

Bu çalışma ile amaçladığımız hususlarda literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Öncelikle mevcut tedarik zinciri bağlamında yönetim kavramının satın ve lojistik yeterlilikler üzerine ne tür etkiler yaptığı araştırılıp ardından oluşturulan yönetim modeli ile tedarik zincirinde kurulan ilişkilerin devamlılığını üzerindeki etkiler incelenecektir. Tezin ikinci bölümünde mevcut yönetim, tedarik zinciri bağlamında yönetim literatür ve teorik çerçeve de incelenecektir. Üçüncü bölümde öncelikle oluşturulan kavramsal model çerçevesinde araştırma metodolojisi ile hipotez testleri ve ampirik sonuçlar tanımlanacaktır. Ardından diğer bölümde ise tezin yöntem ve analizlerine yer verilmiştir. Son bölümde ise elde edilen bulgular yoluyla tartışma yapılarak ulaştığımız sonuçlar açıklanacaktır. Araştırmanın sınırlılıkları ve gelecekteki öneriler ile tez bitirilecektir.

## **2.L TERATÜR TARAMA VE TEORİK ÇERÇEVE**

### **2.1. Lojistik Yönetimi**

Müşteri gereksinimlerini karşılamak üzere, üretim noktası ve tüketim noktaları arasındaki mal, hizmet ve ilgili bilgilerin ileri ve geri yöndeki akımları, depolanmalarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması ve kontrolünü kapsayan, tedarik zinciri süreci amaçladır. (Küçük, 2011)

#### **2.1.1. Lojistik Kavramı**

En genel tanımıyla lojistik, ticari malların sevk edilmesi, dağıtılması, taşınması ve bu arada gerektiğinde depolanması işlemlerinin tümü veya bir kısmıdır (GD, 2012). Lojistik, ürünleri ihtiyaç duyulduğu yerde bulundurmaktır ve 9 temel faaliyetten oluşur: Depolama, Stok Yönetimi, Taahhütlülük, Katma Değerli İşlemler, Paketleme, Sipariş Yönetimi ve Müşteri Hizmetleri, Gümrükleme, Sigorta, Muayene ve Gözetim ([http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/7\\_tedarik.pdf](http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/7_tedarik.pdf)).

Lojistik kavramı, bir mal veya hizmetin doğru yer, zaman ve miktarda, en yüksek kalitede, en güvenli şekilde ve makul maliyetler ile bulundurulması olarak tanımlanabilir (Kaynak, 2003).

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürünlerin üretildiği noktadan, son kullanımının bulunduğu tüketim noktasına kadar olan tedarik zinciri içerisindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir parçasıdır (Stock ve Lambert, 2001).

Kaya (2003)'e göre, lojistik kelimesi Fransızcadan gelen, *logos* (arzetmek), *quartier* (konak yeri, kırsal) kelimelerinden türemiştir. Lojistik; "Mal ve hizmetlerin, hatta bazen de insanların organize biçimde bir yerden başka bir yere hareket ettirilmesidir".

Lojistik ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, lojistik; ulaştırma sektörüne bağlı gibi düşünülse de özellikle ihtiyaç tespiti, pazar araştırması, gümrükleme, özgün mevzuat zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı ayrı bir sektör olarak tanımlanmaktadır.

Lojistik kavramı günümüze kadar aşağıda sıralananlar da dahil olmak üzere birçok farklı adla anılmıştır (Douglas vd. 1998'den akt. Tek ve Karaduman 2012:6):

- ) İşletme Lojistiği
- ) Kanal Yönetimi
- ) Dağıtım
- ) Endüstriyel Lojistik
- ) Lojistiksel Yönetim
- ) Malzeme Yönetimi
- ) Fiziksel Dağıtım
- ) Hızlı Yanıt Sistemleri
- ) Tedarik Yönetimi
- ) Tedarik Zinciri Yönetimi.

Lojistik sektörünün ülkelerin kalkınmalarında lokomotif olduğu ifade edilirken ERNST & YOUNG (2005), dünyada üretilen her 1 doların % 25'inin lojistik faaliyetlerine harcandığını belirtmektedir. Pek çok sayıda faaliyeti kapsadığından sektörün büyüklüğünün hesaplanması zor olmakla beraber, dünya lojistik pazarının 2006'da 5 trilyon dolarlık büyüklüğe ulaştığı, 2009'da 6 trilyon dolarlık bir pazar olduğunu ve 2010'da ise bu pazarın 10-12 trilyon dolarlık bir hacme ulaşacağı tahmin edilmektedir (MUSAD, 2009). Sektörün dünya üzerindeki büyüklüğü göz önüne alındığında lojistik'in önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

### **2.1.2. Lojistik'in Tarihsel Gelişimi**

Lojistik kavramı 1950'li yıllara kadar tanınamakta ve lojistik faaliyetleri ayrı ayrı bölümler altında sürdürülmekteydi. Çoğunlukla da bu bölümlerin hedefleri birbirleriyle çatışmakta ve ortak hareket etmelerini güçle tirmekteydi. 1950-1960 yılları arasında dünyadaki ekonomik gelişmelerin yanında pazarlama

Yaklaşımının da gelişmesi lojistik kavramını gündeme getirmiştir (Orhan, 2003). 1970'lerde ise günümüzün lojistik anlayışlarının temelleri oluşmuştur. Sanayinin ilk dönemleri olan 1800'lerde, işletmelerin odaklandığı nokta, üretilen malların işletmelerine olan maliyetleri olmuştur. 1900'lerde ise üretilen mallara olan taleplerin artması sebebiyle üretim odaklı anlayış satış odaklı anlayışa doğru kaymaya başlamıştır. Günümüze gelinceye kadarki süreçte, işletme çevreleri, ortaya çıkan satış, pazarlama, üretim vb. maliyetler ile beraber lojistik de ek bir maliyet olarak görülmüş, son yıllara kadar gerekli önemi vermemişlerdir (Baki, 2004).

Lojistik kavramı savaşlarda askeri alanda ortaya çıkmış, II. Dünya Savaşı boyunca askerlerin gereksinim duydukları malzemelerin istenilen yerlere sevki edilmesi amacıyla kullanılmıştır. Daha sonra 1954'lü yıllara kadar durgun bir dönem geçirmiş olan lojistik anlayış, teknolojik ve ekonomik gereksinimlere göre hızlı bir şekilde gelişmeye başlamasıyla daha da önemli hale gelmeye başlamıştır. Sanayi Devrimi sonrasında, ABD'deki kitlesel üretimler neticesinde mal kapasitelerinin artması, işletmelerin lojistik faaliyetlere daha da fazla gereksinim duymalarına sebep olmuştur. Önceleri fiziksel dağıtım ya da satın almaya odaklanan işletmeler, zaman içerisinde her iki alanda da lojistik giderek daha fazla yer almasına olanak tanımışlardır (Bowersox, 1978).

1970'li yıllardaysa, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ilk kez enerjiye rahat ulaşılabilmesi büyük bir önem taşımaya başlamıştır (Bowersox, 1978). Bu yıllardan sonra yavaş yavaş günümüzün lojistik kavramı oluşmuş ve lojistik zaman içinde daha az maliyetler ile daha iyi gerçekleştirilmeye başlamıştır. Fiziksel tedarik ve dağıtım olarak ayrı ayrı ele alınan işletme faaliyetlerinin stok takibi, taşıma, paketleme, depolama vb. faaliyetlerden oluştuğu anlaşılmıştır. 1970'lerin ortalarına kadar işletmelerin uzun ürün ömürleri, yüksek stok seviyeleri vs. varken, müşteriye dönük organizasyonlar oluşturulamamış ve fonksiyonlar arası koordinasyon da yeteri derecede gerçekleştirilememiştir (Orhan, 2003). Yine bu yıllarda lojistik faaliyetler, çok kapsamlı ve açık bir şekilde görünür enerji tüketicileri arasında bulunan taşıma ve depolama faaliyetleri nedeniyle enerji üretkenliğini daha faydalı bir hale getirme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmıştır. 1980'lerin başında, lojistik faaliyetlerde daha önceki yıllara nazaran daha hızlı gelişmeler yaşanmıştır,

ta imada ba layıcı kurallar azalmaya ba lamı ve bilgi i lem teknolojisiyle ileti im son derece önemli hale gelmi tir (Baki, 2004). 1990'larda ise, lojistik fonksiyonunun i letmelerin yönetimlerindeki önemi daha çok hissedilmeye ba lanmı tır. Maliyetlerde görülen hızlı artı lar, geleneksel da ıtım yöntemlerinin çok daha pahalı hale gelmesine neden olmu ve yöneticiler yöntemlerinin daha iyi kontrol edilmesinin gerekti inin farkına varmı lardır. Özellikle çabuk bozulabilen ya meyve ve sebze alanında, bozulmadan depolanmaları ve de bu ürünlere olan talebin artması sebebiyle farklı stoklama yöntemleri geli tirmeye ba lamı lardır. Tedarikçiler belirledi i zamanlarda ürünlerin teslimi, yerini mü terilerin veya satıcıların isteklerine göre tekrar ekillenmeye ba lamı tır.

### **2.1.3. Lojistik Faaliyetlerin Amaçları ve Unsurları**

Lojistik faaliyetlerin amacı, malların sevki, ambalajlanması ve depolanması yani malzeme yönetimi fonksiyonunun birbiriyle uyumlu hale getirilmesidir. Di er bir ifade ile lojisti in amacı stoklarda, üretim a masında bulunan malları üst düzey kalite standartlarını kullanarak, dü ük bir maliyetle ürünün mü teriye ula ımını kolay bir eilde sa lama amaçlanmaktadır. (Kaya, 2003).

Lojistikte ürünlerin ta ınması önem arz eden maliyetlerdendir. Lojisti in amacı i letmede meydana gelen tüm lojistik faaliyetleri minimum maliyetle etkin ve verimlili i maksimize ederek mü teri memnuniyetini sa lamaktır ve bunun ba arılı bir biçimde yerine getirilmesidir (Timur,1988)

letmeler lojistik sisteminin olu turulması ve denetimini tesis etmelidir. Etkili bir lojistik ba arı için minimum sapma, elde minimum stok bulundurma, malları en yüksek seviyede birle tirme, iyi derecede kalite kontrolü, mamul ya am periyodunu destek altında tutma ekinde sıralanan unsurları gerçeikle tirmesi gerekmektedir (Gökkaya, 2001).

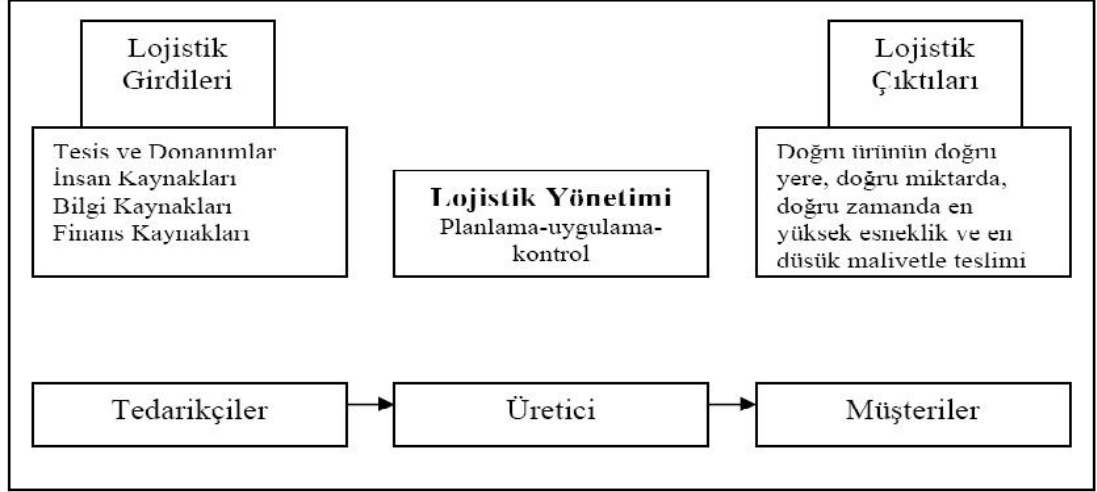
Lojisti in unsurları sektörlere göre farklılık gösterir. Bu farklılıklar döneme ve sektöre göre de i mektedir. Lojisti in unsurları zaman içinde de de i mektedir. Bunun sebebi lojisti in gereksinimlerinin de de i mesidir. Nitekim kabul görülen



tüm lojistik uygulamalarda sürekli olarak görülen bazı unsurlar vardır. Burada esas olan proje yönetim faaliyetleridir. Bunun içerisinde ara tırma tasarım ve üretim süreci son derece önemlidir. Ayrıca temin ve tedarik faaliyetleri ula tırma faaliyetleri de son derece önemlidir. Bunun yanı sıra kalite güvencesinin sağlanması kalite kontrolünün temini ve emniyet standartları, deneme testleri kalite faaliyetleri içerisinde yer almaktadır. Bunun dışında dokümantasyon ve kodlandırma, ambalajlama, yükleme, depolama nakliye ve dağıtım ile teslim ve teslim faaliyetleri de son derece önemli faaliyetler arasındadır. Fakat bunlar sistem, malzeme, katalog, tedarik ve kontrol yönetimi ile gibi işletme destek faaliyetleriyle desteklenmedikçe hiçbir şey ifade etmez. Ayrıca buna bakım, onarım, yenileme faaliyetleri ve destek gibi işletme hayatının devam ettirme faaliyetleri de eklenmelidir. Bunun yanı sıra sağlık yönetimi de lojistik yönetimi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. İnşaat ve emlak faaliyetleri de lojistik sektörü içinde son derece önemli bir yer tutmaktadır. Lojistik faaliyetleri yapılırken çevrenin korunması ve atıklarında ekonomiye kazandırılması önemlidir. Tabii bu uygulamaları yaparken bilgisayar benzeri bilişim teknolojisi ürünleri veri tabanlarından istifade etmek gerekecektir. (Keskin, 2006).

#### **2.1.4. Lojistik Yönetimi Unsurları**

Lojistik Yönetimi; müşteri gereksinimlerini karşılamak için, üretim noktaları ve tüketim noktaları arasındaki mal, hizmet ve ilgili bilgilerin ileri ve geri yöndeki akımlarıyla depolanmalarının etkili ve verimli bir biçimde planlanma, uygulanma ve kontrolünü içerisine alan tüm tedarik zinciri faaliyetlerinin yönetilmesidir ([www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/7\\_tedarik.pdf](http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/7_tedarik.pdf)).



ekil 2.1. Lojistik Yönetimi (Adıgüzel; 2005)

Üretim dı ında, tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm faaliyetleri Lojistik Faaliyetler olarak tanımlanabilir. Lojistik Faaliyetler;

- Envanter Yönetimi
- Ta ıma Yönetimi
- Depo ve Antrepo Yönetimi
- Ambalajlama ve Elleçleme Yönetimi
- Da ıtım Yönetimi
- Gümrükleme

### 1. Envanter Yönetimi

Lojistik yönetiminin ba arıya ulaşmasında do rudan etkili olan kararlardan biri olan envanter kararları, yapılacak olan lojistik faaliyetlere önemli ölçüde destek sa lamaktadır. Do ru yapılmayan bir envanter yönetimi mü teri memnuniyetsizli i yaratabilmektedir (Bowersox vd., 2002). Do ru tutulan stok envanteri, izlenebilirli i ve hızlı elleçlenebilir olmasının yanı sıra envantere ili kin tarih kayıtlarını toplayabilmek ve stratejik raporlar sunabilmek envanter yönetiminin en önemli konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenden envanter planlaması kritik bir süreçtir. Lojistik firması yönünden envanter yönetimi; mü teri

lokasyonun da bulunan ürün veya malzemelere ait stok yönetimi faaliyetlerinin tedarikçi tarafından gerçekleştirildiği stok sistemleridir (Ghani vd., 2004).

Yapılan araştırmalar envanter (stok) bulundurma giderlerinin envanterde erinin % 14 ile % 50'si arasında, ortalama olarak da % 25 dolayında olduğunu saptanmıştır. Bu nedenle üretim ve müşteri gereksinimlerinin karşılanmasında elde yeterli ürün stoku bulundurulmasının önemi büyüktür. Hammadde, malzeme ve ürünlerin elde bulundurulması sadece mekân i gal etmekle kalmaz, aynı zamanda başka yerlerde kullanılacak sermayenin envantere bağlı kalmasına da neden olur (Tek ve Karaduman, 2012).

## **2. Taıma Yönetimi**

Lojistik faaliyetlerin ruhunda taşımacılık vardır. Bu nedenle taşımacılığın rolü oldukça fazladır. Taıma; ürünlerin kaynaktan üretim yerlerine ve bu yerlerden pazar merkezlerine dağıtımında kritik bir öneme sahiptir. Bütün lojistik faaliyetlere harcanan tutarların yaklaşık üçte ikisini taşıma maliyetleri oluşturmaktadır (Ballou, 1987).

Taıma ürünlerin taşınırken bir kirlenme görmemesi durumunda zaman, sürücüler, araç ve ekipmanlar, kayıp ve hasar gören ürünlerden oluşan finansal kaynakları ve direkt olarak ekonomideki benzin ve yakıt tüketiminin büyük bir kısmını kapsayan, dolaylı olarak da hava ve ses kirliliğini kapsayan çevre kaynaklarının tüketmektedir (Langford, 1995)

Taımacılık sırasında ürünlerin depolanması taşımacılık kirlenmesine göre lojistik faaliyetlerinde daha az fark edilebilen bir kısımdır. Ürünler taşıma aracındayken aynı zamanda depolanmış durumdadırlar. Merkezde ya da varış yerinde taşıma araçları depo olarak da kullanılabilirse de bu diğer seçeneğe göre oldukça masraflı olmaktadır. Fakat kısa bir süre içinde farklı bir yere gidecek olan ürünlerin boşaltma, depolama ve tekrar yükleme masrafları ile kıyaslanıp ürünlerin araçta tutulması kararı verilebilmektedir (Langford, 1995).

Taıma altı farklı türde yapılmaktadır. Karayolu, demiryolu, havayolu ula tırmasının yanında ülkenin co rafi konumuna göre denizyolu, nehir yolu ula tırması ile sıvı yük taımacılı ında kullanılan boru hatlarından yararlanılmaktadır. Kullanılacak taıma yönteminin belirlenmesinde maliyet, hız, güvenilirlik, izlenebilirlik ve esneklik de i kenleri büyük önem taımaktadır (Çancı ve Erdal, 2003).

### **3. Depo ve Antrepo Yönetimi**

Depolar, ürünlerin hammaddeden üretime, oradan da tüketim merkezlerine daıtımına kadar olan tüm faaliyetler dizisinin gerçekte tirilmesinde stratejik rol oynayan ara noktalarıdır. Taınması gereken e ya ve ürünlerin belli merkezlerde depolanması lojistik faaliyetlerin etkinlik ve verimlili ini arttırmaktadır. Antrepo ise; malların kalite, miktar ve özelliklerinin incelenerek de er tespitlerinin yapıldı ı ve uygun ko ullarda korunmanın gerçekte tirildi i, Gümrük Sahalarında kurulan ve 4458 Sayılı Gümrük kanunu ile Gümrük Yönetmeli inin ilgili maddelerinde belirtilen nitelikleri taıyan yerleri ifade etmektedir (Çancı ve Erdal, 2003).

Depo yönetiminde kodlama, depo hacimlerinin bölümlere ayrılması ve koordinatlarının belirlenmesi, e yaların kullanım sıklıklarına göre bölümlere ayrılması, sık kullanılan parçaların taınma mesafelerini kısa tutacak biçimde yerle imlerin yapılması, depo binasının yapısı, zemin kalitesi, araçların kolay hareket edebilmesi, güvenlik, yangın, basit ancak etkili kayıt sistemlerinin kullanılması gibi hususların üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir (Çancı ve Erdal, 2003).

Depo yönetiminde temel i süreçleri depoya e ya giri i ve e yanın bo altılması ile ba layarak, e yaların fiziksel depolanması, sipari lerin alınması, e yaların ambalajlanması ve birle tirilmesi sürecinin ardından e yaların yüklenmesi ve depodan çıkı ı ile son bulmaktadır.

### **4. Ambalajlama ve Elleçleme**

Ambalaj, herhangi bir ürünün belli bir kap veya kasa içine kapatıldı ı veya düzgün bir ekilde sarıldı ı birimdir. Ambalaj içinde ürün bulunan kaba,

muhafazaya veya zarfa verilen isimdir. Ambalaj, içindeki ürünü ve çevresini koruyan, taşıma ve depolanmasını kolaylaştıran, ileride tamamen veya kısmen atılabilecek şekilde bir malzeme ile kaplanması, örtülmesi veya birleştirilmesidir (Aydın ve Tek, 1985).

Ambalaj, ürünü dış etkilerden koruyan, içine konulan malları bir arada tutarak dağıtım ve pazarlama işlemlerini kolaylaştıran tüketiciye içindeki mal hakkında bilgi veren metal, kâğıt, karton, cam, teneke, plastik ve tahtadan yapılan sargı ve kaplamalardır (Dilber vd., 2012).

Ambalaj kısaca içindeki ürünün koruyucusudur. Ürünü, çarpma, ıslanma, zedelenme gibi fiziksel etkilerden korur. Ambalaj ürünün tüketiciye en ekonomik yolla ulaşmasını sağlar, depolama kolaylığı yaratır. Önemli bir görevi de taşıdığı bilgilerle tüketiciye seçim ve kullanım kolaylığı sağlamasıdır. Üzerinde yazılı olan ağırlık, fiyat, üretim tarihi, son kullanım tarihi, ürünün içeriği, üretici firmanın adı, kullanım açıklaması gibi tüm bilgiler, tüketiciye ve satıya yapana büyük kolaylıklar sağlar. ([www.semplastik.com.tr/pdf/no15.pdf](http://www.semplastik.com.tr/pdf/no15.pdf)).

Ambalajlama, üretilen malların pazarlanmasında önemli yeri olan ekonomik faaliyetlerden biri olup, ambalaj bu konuda yararlanılan en önemli araçlardan biridir. Ambalajlama, ürün için koruyucu bir dış kabın ve grafik dizaynının geliştirilmesini ifade eder. Bu ambalaj, ürünü koruyan ve kullanımını kolaylaştıran oldukça önemli bir unsurdur. Tıpkı marka isminde olduğu gibi bir ambalaj da, alıcıların ürüne ilişkin tutumlarını ve satın alma kararlarını etkileyebilir. Ambalaj nitelikleri, satın alma ve kullanma süresi boyunca ürüne ilişkin düşüncelerin biçimlenmesini kolaylaştırır. Bu nedenle ambalaj için “sessiz satıcı”, “ürünün dili”, “ürünlerin giysisi” gibi benzetmeler de yapılmıştır. Ambalaj, fonksiyonuna göre, ekline göre, yapılan ürünün türüne göre ve malzeme cinslerine göre sınıflandırılabilir (Tek ve Karaduman, 2012).

Fonksiyonuna göre ambalaj;

*Koruma fonksiyonuna göre* (Havası alınmış kavanoz, tüp, yastık vb. beslenme ambalaj; gazlarda patlamayı önleyici ambalaj, örneğin LPG tüpleri, tankerleri vb.)

- ) *Depolama fonksiyonuna* göre (Yerden tasarruf sağlayan, üst üste yığılabilen ambalaj, ideali kübik ambalaj)
- ) *Taşıma fonksiyonuna* göre: (Taşıma yoluyla: Bir kez kullanılan birden çok kez kullanılabilen; Taşıma yoluna göre; kara, hava, deniz, demiryoluna göre yapılan ambalaj, birden çok taşıma yoluna göre yapılan ambalaj (RoRo gemileri vb.) Gönderme yerine göre; Yurt içi piyasa için, dış piyasa için.
- ) *Reklam fonksiyonuna* göre (Satıcı tarafından, dıştan görünen ambalaj, kullanımı kolaylaştırma, kolay açılıp kapanma, az yer kaplama)

*Ekline* göre ambalaj;

- ) *Paketin ekline* göre; standart ambalaj, siparişe göre yapılan ambalaj.
- ) *Ürünlerin paketlenmesinde dikkate alınan özelliklere* göre; birçok küçük parçayı bir araya getiren ambalaj, hacme göre, ağırlığına göre.

Yapılan ürünün türüne göre ambalaj;

- ) *Ürün özelliklerine* göre; katı, kuru, sıvı, yarı gaz vb.
- ) *Ürünün ait olduğu sanayi dalına* göre.

Malzeme cinslerine göre ambalaj;

- ) *Ahşap kökenli ambalaj*: paletler, sandıklar, köpük koruyucular.
- ) *Cam kökenli ambalaj*: şişeler, kavanozlar, bidonlar.
- ) *Kâğıt kökenli ambalaj*: karton kutular, oluklu mukavva kutular, köpük koruyucular.
- ) *Plastik kökenli ambalaj*: torbalar, shrink naylonları, çemberler, stretch filmler, bidonlar.

J) *Metal kökenli ambalaj*: teneke kutular, çemberler, çember tokaları, variller.

Pazarlamada ambalajlamanın birbirleriyle ve diğer ilgili sistemlerle karılıklı bağımlı üç temel fonksiyonu vardır. Bunlar, 1-Pazarlama iletişim fonksiyonu, 2-Kolaylık fonksiyonu ve 3-Koruma fonksiyonu. Bu fonksiyonlara aşağıda kısaca değinilmştir.

***Pazarlama İletim Fonksiyonu:*** Pazarlama iletişim fonksiyonuna aynı zamanda ambalajın reklam veya tutundurma fonksiyonu da denir. Bir ambalaj bir malı ne denli iyi korursa korusun, diğer maddelere zararlarından kalkmasına diğer bir ifade ile satılmasına yardımcı olamıyorsa yararsız hatta zararlıdır. Ürünün ambalajı aynı zamanda tüketicileri o ürünü satın almaya, kullanmaya ve tekrar satın almaya teşvik etmelidir. Bu özellikle self servis türü işletmeler bakımından geçerlidir. Çünkü self serviste tüketiciye bilgi verecek ve onu ikna edecek başlıca satış elemanı ambalajın kendisi ve/veya etiketidir. Tüketicilerin en önemli haklarından biri olan “bilgi edinme” hakkının gerçekleşmesine ambalajın önemli katkısı olabilir. Ayrıca ambalaj tüketiciye malı zevkle kullanma olanakları sunacak bir tasarım, renk ve görüntüye sahip olmalıdır (Tek ve Karaduman, 2012).

***Kolaylık Fonksiyonu:*** Ambalaj, taşıma, depolama, satış ve kullanımı kolaylaştırmalıdır. Ürünü dağıtım kanallarında nihai kullanım noktasına kadar zarar görmeden hareket ettirmeli, sonradan kullanım ve tüketimi kolaylaştırmalıdır. Ambalajın fonksiyonu tüketicinin kullandığı noktada biter. Ambalajın kolaylık fonksiyonu özellikle “modern pazarlama” da satış sonrası hizmet ve tüketici tatmini açısından önem kazanır. Tüketicide satın alma sonrası doğabilecek pişmanlık ya da rahatsızlık duygusunun nedenlerinden biri de ambalajın bu ve buna bağlı fonksiyonlarından doğur. Kolaylık sağlamak, ambalajın içine yeterli ve uygun miktarda ürün konulması, taşıma, fiyatlama, raflara yerleştirme, açma, kapama, dökme, serpmeye, kullanma kolaylıkları vb. içerir. Günümüzde tüketici ve kullanıcılar ürün ambalajından en çok “kolaylık” beklemektedirler. Örneğin ısıtılmaya hazır çorba veya hazır yemek, kendiliğinden ısınan yemek, porsiyon ambalaj, oluklu tuz ve deterjan ambalajı vb. Son zamanlarda deterjan, süt, tuz vb. maddelerin dökümü için TAK-DÖK, açıp–kapamayı kolaylaştırmak için AÇ-TAK,

sürgülü kapak gibi bazı minyatür aygıtlar geli tirilmi tir. Kolaylık fonksiyonu tüketici dâhil, tüm da ıtım kanallarının etkinli ini ve verimlili ini artırdı ı gibi, aynı zamanda savurganlıkları da önler. Bu da bir anlamda reklam i levi görür (Tek ve Karaduman, 2012).

**Koruma Fonksiyonu:** Tüketim malları ba ta olmak üzere, malların büyük bir kısmı çe itli iç ve dı etkenlere (çarpma, ıslanma, zedelenme, ek ime, bozulma, paslanma vb.) kar ı korunmaya ve dolayısıyla ambalajlamaya ihtiyaç duyarlar. Bu koruma i Levinin ambalajlama anından ba layarak nihai tüketicinin malı tamamen kullanı ına kadar sürmesi gerekir.

Koruma, ayrıca ürün ile ta ıma, depolama, satı ve kullanım a amalarının her birinde temas eden insanların da korunmasını kapsar. Örne in, çocukların açmaması için ilaç ambalajları, patlayıcı maddeler, kimyasal maddeler, vb. Koruma fonksiyonu hem iç, hem dı ambalaj için söz konusudur (Tek ve Karaduman, 2012).

**Elleçleme:** Malzemeleri elden geçirmek anlamına gelir. Lojistikte en çok depolama faaliyetinde kullanılır. “Malzeme elden geçirme teknikleri ve teknolojileri, depolanacak ürünlerin yı ma malzeme veya ta ıyıcı dı kutular içerisinde bulunmasına göre çe itlilik gösterebilir” (Acar, 2010).

Elleçlemede belli prensipler vardır (Keskin, 2011):

- ) Elleçleme ekipmanı ve malzemeleri olabildi ince standart olmalı,
- ) Sistem harekete ba ladı ında süreçte devamlılık yüksek seviyede olmalı,
- ) Paketleme malzemeleri sabit de il, portatif olmalı,
- ) Elleçleme ekipmanın kullanımı yüksek seviyede olmalı,
- ) Elleçleme ekipmanı seçiminde, yük ta ıma kapasiteleri ve optimum ta ıma miktarları dikkate alınmalıdır.



“Elleçlemenin amaçları arasında, ambarların kapasitesinin en iyi şekilde verim olarak kullanılması, depolarda koridor alanlarını en aza indirmek, bir malzemenin mümkün olan en az sayıda elleçlenmesini temin etmek, çalı ma ko ullarını iyile tirmek, elle yapılan elden geçirme faaliyetlerini azaltmak, lojistik hizmeti geli tirmek ve maliyetleri azaltmak sayılabilir” (Acar, 2010).

Lojistikte malzeme elden geçirme faaliyeti kaçınılmazdır, ancak kesinlikle en dü ük seviyelere çekilebilir. Do ru elleçleme ekipmanının seçilmesi lojistik faaliyetlerin üretkenli ini do rudan etkileyebilir. Elleçleme ekipmanına yapılan yatırım, kullanılaca ı deponun tipi ve kullanım amacı ile uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde yatırım tamamen bo a gidebilir. Son zamanlarda, elleçlemede otomasyon sistemlerinin kullanılması, lojistik üretkenli i arttırdı ı ve insan enerjisinin daha verimli kullanımını sa ladı ı için tercih edilmektedir. Da ıtım, üretim ve depolama faaliyetleri malzeme elden geçirmenin en büyük rolü oynadı ı lojistik faaliyetlerdir (Sople, 2007).

## 5. Da ıtım Yönetimi

Ürünlerin alınması ve depolanmasından sonra, sevkiyat planlaması gelmektedir. Stokların kontrol edilerek yüklenmesinin ardından sevkiyata ba lanarak alıcılara teslim edilen ürünlerin faturaları kesilmektedir. Teslimatların sonucu raporlanarak geri bildirim sa lanmaktadır.



ekil 2.2. Da ıtım Süreci (Çancı ve Erdal, 2003)

Da ıtım verimlili i da ıtım yönetiminin ba arısına ba lıdır. Yönetimin ba arısı ise; mü teri sipari lerinin önceden tespit edilmesine, bili im teknolojilerinden yararlanılarak mü teri isteklerine hızlı bir biçimde yanıt verebilme yetene ine ba lıdır (Çetino lu, 2007).

## 6.Gümrükleme

Gümrükleme lojistik faaliyetler içinde bürokratik i lemler açısından karma ık ve bir o kadarda önemli bir yere sahiptir. Lojistik firmaları, gerek ithalat-ihracat gerekse transit gümrüklemede mevzuata uygun olarak i lemlerin tamamlanmasını ve alıcı ülkede istenilen belgelerin hazırlanarak mü teriye veya yurt dı ı temsilcisine iletilmesini sa lamaktadır (Çancı ve Erdal, 2003).

Teknik anlamda ithalat-ihracat bedelleri tahsil edilmek üzere yasalara uygun bir e kilde yurt dı ına mal satılması ya da alınması olarak tanımlanabilmektedir. Gümrük mevzuatının dı ı ticareti düzenleyen yasa unsurlarından biri oldu u dikkate alındı ında gümrük i lemleri a amasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bir dı ı ticaret i leminin ithalat ya da ihracat olarak nitelendirilebilmesi için gümrük yükümlülüklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir (Selen, 2015).

Lojistik firması açısından ihracat gümrükleme i lemleri, gümrük beyannamesinin gümrük idaresine verilmesi ve ta ıtların veya yüklü e yanın gümrük bölgesine geli i ile ba lamaktadır. Gümrüklemede; ithalat ve ihracat süreçlerine ba lantılı olarak; giri ve çıkı i lemlerinde gerekli olan beyanname, belge ve evrakların hazırlanması, bu belgelerin düzenlenerek gümrük idarelerine teslimi ve burada gerekli prosedüre tabi tutularak ilgili servislere aktarılması, gerekli muayenelerin yapılması ve ülkeye giri veya ülkeden çıkı izinlerinin alınmasını kapsamaktadır (Çancı ve Erdal, 2003).

Gümrükleme yönetiminin ba arısı gümrük kapılarındaki i lemlerin hızlandırılması, kontrol kolaylı ının sa lanabilmesi için bili im teknolojilerinin yaygın olarak kullanılması ile mümkün olabilir.

## 7.Lojistik Bilgi Sistemleri

Lojistik sektöründe bili im sistemlerinden yararlanma oranı gün geçtikçe artmaktadır. Lojistikte bili im sistemlerinin kullanılmasında; küresel ticarete entegrasyon ve e ya trafi inin hızlanması, ürün çe itlili i ve talepteki de i imle birlikte ticaret hacminin büyümesi, ürünlerin hangi tarihte, ne zaman, nerede

oldu unun tam zamanlı izlenebilmesi öne çıkan faktörler arasındadır (Çancı ve Erdal, 2003).

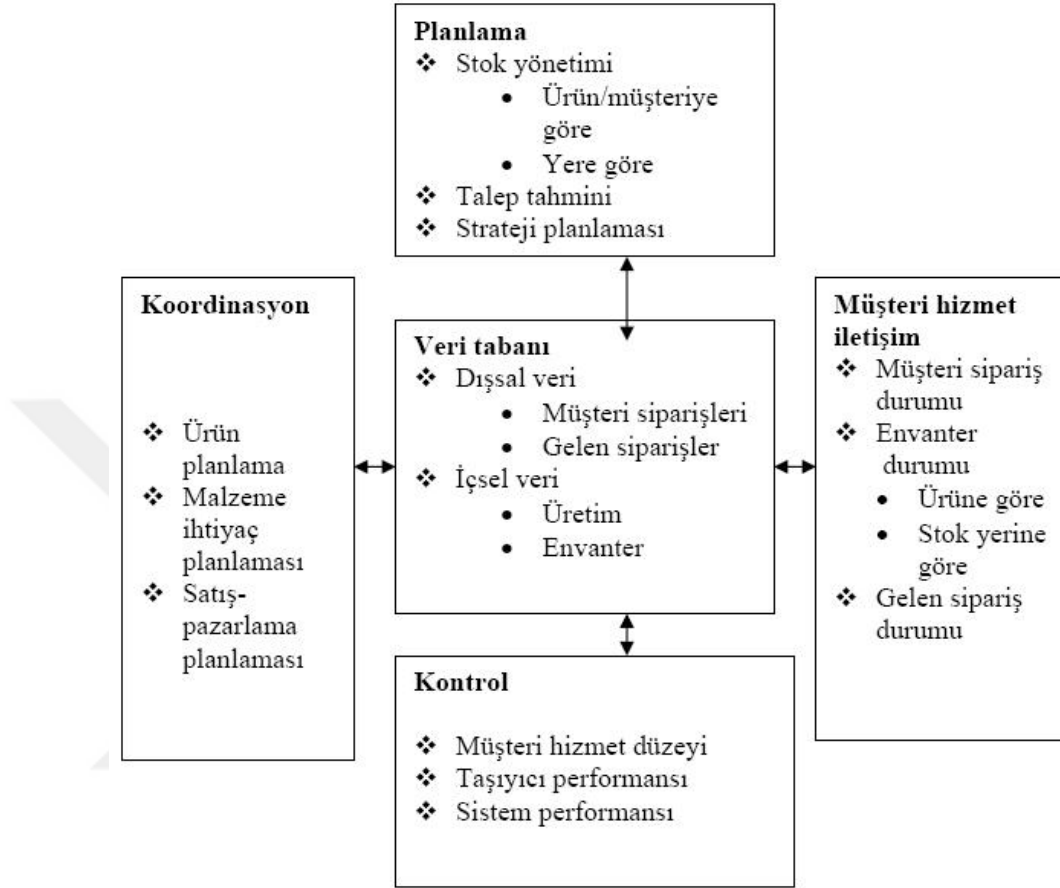
Temel lojistik bilişim sistemlerinin uygulama alanları, lojistik hizmet üreten işletmelerdeki “e” tabanlı uygulamalar, lojistik hizmet alan üreticiler ve sanayiye benzer işletmelerdeki “e” tabanlı uygulamalar ve kamu yönetiminde “e” tabanlı uygulamalardır.

<b>E-LOJİSTİK UYGULAMALARI</b>		
<b>ÖZEL SEKTÖR Lojistik Sektörü</b>	<b>ÖZEL SEKTÖR I. Otomotiv, tekstil, elektronik vd. II. Sanayiye</b>	<b>KAMU YÖNETİMİ Kamu Kurum ve Kuruluşları</b>
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	<b>Bilgi Teknolojileri</b>	<b>E-Devlet Uygulamaları</b>
<b>Lojistik Bilişim Sistemleri</b> - İşletme Bilgi Sistemleri - Taahhüt Organizasyonu -Güzergah Planlama -Araç, Eylem, Sürücü Takip Sistemleri -Depo Bilgi Sistemleri -Gümrük Operasyonları -Müşteri İlişkileri vd.	<b>E-</b> - İşletme Bilgi Sistemleri -MIS, EIS, DSS, IS vd. -Tedarik Üretim, Dağıtım Operasyonları -E-Ticaret -B2C ve B2B Ticaret -Intranet, Ekstranet, İnternet vd.	<b>Ulaştırma Altyapısı, Sistem ve Süreçler</b> -Karayolu -Havayolu -Denizyolu -Demiryolu -Boruhattı -Gümrükler -Telekomünikasyon

Tablo2.1. Lojistik Bilişim Sistemleri ve E-Lojistik Uygulama Alanları

Lojistik Bilişim Sistemleri lojistik firmaların firma içinde ve dışında olan müşteri, sipariş ve envanter bilgilerinin saklanması, gerektiğinde çıkartılıp kullanılabilmesinin; müşteri ve tedarikçiye göre stok planlamalarının, talep tahminlerinin ve strateji planlamalarının; her türlü iş akışının koordinasyonunun sağlanmasında ve bu tüm bu faaliyetler sırasında ve sonrasında müşteri hizmet düzeyinin, taşıyıcıların ve sistem performansının kontrolünün yapılmasını sağlayan; kapsamlı sistemler olarak tanımlanmaktadır (Christopher, 1998). Lojistik

Bilişim Sistemleri; planlama, koordinasyon, kontrol ve müşteri hizmet iletişim bilgilerinin bir veri tabanında toplandı; her bir alt sistemin veri tabanı üzerinden birbirleriyle ilişkili olduğu sistemlerdir.



ekil2.3. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Fonksiyonları (Erdal ve Saygılı, 2007)

Lojistik sektöründe kullanılan bilişim sistemleri birçok entegre yazılım modülünden oluşmaktadır. Bu yazılımlar işletme ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilmekte ve genellikle aşağıda sıralanan modülleri barındırmaktadırlar (Erdal ve Saygılı, 2007):

- ) İletişim Bilgi Sistemleri ve E- Uygulamaları
- ) Filo Yönetimi
- ) Karayolu Eyalet Taşımacılığı
- ) Güzergâh Planlama
- ) Taşıma Organizasyonu

- J E ya, Araç ve Sürücü Takip Bilgi Sistemleri
- J Denizyolu E ya Ta ımacılı ı
- J Havayolu E ya Ta ımacılı ı
- J Demiryolu E ya Ta ımacılı ı
- J Depo-Antrepo Operasyonları
- J Gümrük Operasyonları
- J Mü teri li kileri Yönetimi
- J Dı Ticaret lemleri
- J Özellikli Ta ıma Türleri

Yukarıda adı geçen modüllere sahip olan bili im yazılımları, i letme içi di er fonksiyonel alanlar olan Pazarlama, nsan Kaynakları, Muhasebe-Finans, Satın alma Bölümleriyle ba lantılı ve etkile imli olarak çalı maktadır.

## **2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi**

Tedarik zinciri yönetimi ba lı ı altında tedarik zinciri yönetiminin tanımı ve tarihsel geli im süreci, tedarik zinciri yönetimi ile lojistik yönetimi arasındaki ili ki, tedarik zinciri yönetimi i süreçleri, tedarik zinciri yönetimi a tasarımı ve tedarik zinciri yönetiminin i letmelere sa ladı ı faydalara yer verilmi tir.

### **2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımı ve Tarihi Geli im Süreci**

Tedarik zinciri yönetimi literatürde yer alan tanımlamalar ı ı nda u ekilde yer almaktadır. “*Tedarikçi ile ba layıp mü terilere kadar uzanan, hammaddenin temin edilmesi, üretim sürecinde ürüne dönü türülmesi ve mü terilere ula tırılması faaliyetlerinin bütününi kapsayan bir organizasyondur ve faaliyetler bütünüdür (Küçük,2012)*”. “*Tedarik zinciri bir ürünün tasarım a amasından, tüketim a amasına kadar olan bütün devrini kapsayan faaliyetler dizisidir(Acar ve Köseo lu, 2014)*”.“*Tedarik zinciri, iki nokta arasındaki ürün, ilgili bilgi veya para akı nı ifade etmektedir. Bu noktalar, i letme içi yönetim ve satı departmanları arasındaki akı olabilece i gibi, iki irket arasındaki alı veri ten kaynaklanan akı da olabilmektedir. Kısacası tedarik zinciri yönetimi bir akı yönetimidir(Çancı ve*

Erdal, 2013)”. “*Tedarik zinciri yönetimi, mü teriye, do ru ürünün, do ru zamanda, do ru yerde, do ru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en dü ük maliyetle ula masını sa layan malzeme, bilgi ve para akı ının entegre yönetimidir. Bir ba ka deyi le, zincir içinde yer alan, temel i süreçlerinin entegrasyonunu sa layarak mü teri memnuniyetini arttıracak stratejilerin ve i modellerinin olu turulmasıdır*(Küçük, 2012)”.

Tedarik zinciri yönetimi kavramı ilk olarak, 1982 yılında ortaya atılmı tır ve 1990’lı yıllarda, akademisyenler tedarik zinciri yönetimi kavramını, teorik olarak, materyallerin ve bunlarla ilgili bilgilerin akı ının yönetimi hakkında geleneksel yakla ımlarından farkı göstermek için kullanmı lardır. Terimin orijinal kullanımı, firmaların içlerindeki ve aralarındaki envanter miktarının azaltılmasına yönelik iken, daha sonra terimin anlamı geni lemi tir (Cooper etc., 1997).

Tedarik zinciri yönetimi, i letmelerin dü ük maliyetlere ula ması ve kaliteli hammadde, dolayısıyla kaliteli ürün çıkarması için gereksinim haline gelmi tir. Ürünlerin tasarım a masından, tüketim a masına kadar geçti i bütün a amaları kapsayan akı a, i letmelerin hâkim olması gerekmektedir. Tedarik zincirinin bütün tarafları arasındaki ili kilerin, bu akı boyunca, planlanması, koordine edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Acar ve Köseo lu, 2014).

Tedarik zinciri yönetimi, bazı mecralarda lojistik yönetimi tanımı ile aynı anlamda kullanılrsa da, lojisti e kıyasla daha geni bir anlama gelmektedir. Kapsam bakımından daha geni bir perspektife sahip olan tedarik zinciri yönetimi, lojisti e göre daha güncel bir kavramdır ve günümüzde gitgide daha çok benimsenip kullanılmaya ba lanmı tır.

Tedarik Zinciri Profesyonelleri Yönetim Konseyi tarafından yapılan tanıma göre tedarik zinciri yönetimi; “kaynaklama ve tedarik, ürün çevrimi ve bütün lojistik yönetimi faaliyetlerini içinde bulunan faaliyetlerin planlanması ve yönetimini kapsamaktadır. Ayrıca buna ek olarak, zincir içindeki partnerlerin aralarındaki koordinasyonu ve i birli ini içermektedir, bu zincir içindeki partnerler, tedarikçiler, aracı kurumlar, üçüncü parti hizmet sa layıcıları ve mü teriler olabilmektedir. Özet olarak, partnerlerin kendi bünyelerinde ve

aralarındaki, arz ve talep yönetiminin entegrasyonunu sağlamaktadır”(Özdemir, 2004).

Küresel dünyada tedarik zincirinde mükemmellik, ticari firmalar için sadece bir amaç değil, başarı olmak ve zenginleşmek için bir temel zorunluluk haline gelmiştir. “Tedarik zinciri yönetimi, tahmin yapma, satın alma, kaynak kullanımı, üretim planlama, süreç yönetimi, pazarlama, satış sonrası destek, hizmet, lojistik ve dolaylı olarak finans ve insan kaynakları yönetimi de dâhil olmak üzere işletme bütününe ilgilendirir” (Çancı ve Erdal, 2013).

Tedarik zinciri yönetiminin amaçları arasında işletme için gereken toplam kaynak miktarını azaltmak, tedarikçilerden gelen malzeme akışı ile işletmelerin gereksinimleri arasındaki uyumu sağlamak, zincir içindeki envanter yatırımını azaltmayı, işletme hizmetini iyileştirmeyi ve tedarik zinciri için rekabetçi avantaj sağlamak içermektedir (Cooper etc., 1997).

Tedarik zinciri yönetiminin geleneksel hedefi haline gelen talebin karlılanabilmesi için tedarik zincirinin toplam maliyetini minimize etmesi gerekir. Bu maliyetler şunlardır (Keskin, 2011):

- ) Hammadde ve diğer tedarik maliyetleri,
- ) Üretim sürecinde ulaştırma maliyetleri,
- ) Tesis yatırım maliyetleri,
- ) Doğrudan ve dolaylı üretim maliyetleri,
- ) Doğrudan ve dolaylı dağıtım merkezi maliyetleri,
- ) Envanter tutma maliyetleri,
- ) Tesisler arası ulaşım maliyetleri,
- ) Tüketim süreci ulaştırma maliyetleri.

Ketchen ve Giunipero'ya göre tedarik zincirleri ticaretin başlangıcından beri vardır. Ancak modern anlamıyla “zincir”den 80 yıl öncesinden bu yana söz edilebilir. Bununla beraber bir disiplin olarak “Tedarik Zinciri Yönetimi” henüz gelişiminin başlangıcındadır. Tedarik zinciri yönetimi, son 15 yılda dikkat çekmeyen bir kavram olmaktan kurtularak stratejik bir önem kazanmıştır. İşletme

dünyasında meydana gelen birçok paralel gelişim, Tedarik Zinciri Yönetimi'nde bir maliyet düşürme ve kalite aracı olmaktan çıkararak müşteriye "de er sa lama"nın bir yolu haline getirmiştir. Oliver ve Webber Tedarik Zinciri kavramını, Booz ve Allen& Hamilton adlı danışmanlık kurulu tarafından iki danışmanın ortaya attıklarından söz etmektedir. Kavramın 25 yıl önce literatürde görüldüğü ilk günden itibaren birçok teorisyen, akademisyen ve uygulayıcı Tedarik Zinciri ile ilgili çok sayıda tanım yapmıştır. Üst düzey yöneticilerin, hissedarların ve akademisyenlerin ilgisini çeken Tedarik Zinciri Yönetimi, bugün güçlü ve büyüyen bir teoriye test edilebilir modellere ve deneysel araştırma alanlarına sahip saygın bir yönetim bilimi konumundadır. Kavram bugün, teoride ve uygulamadaki çalışmalarıyla birlikte literatürde geniş bir yer edinmiştir (Tek ve Karaduman, 2012).

### **2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi ile Lojistik Yönetimi Arasındaki İlişki**

Tedarik Zinciri Yönetimi kavramı temellerini lojistik kavramının ortaya çıkması ve gelişiminde bulmaktadır. Kavramın kullanımının kökeni 1960'lı yıllara kadar dayanmaktadır. "Tedarik Zinciri Yönetimi"nin ilk aşaması olarak kabul edilen Fiziksel Dağıtım aşaması ile ilgili vurgu D. J. Bowersox tarafından yapılmıştır. Bowersox Fiziksel Dağıtım düzeyindeki ilgili akımları gözlemlenmesine ek olarak, dağıtım fonksiyonunun firmada, kanal içi bütünlüyle birlikte bir avantaj sağlayacağını öne sürmüştür (Bowersox, 1969).

Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi kavramları birbiriyle çok sıkı sıkıya bağlantılı olan kavramlardır, öyle ki bu kavramlar arasındaki ilişkiler birçok akademisyen tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır.

"Lojistik Yönetimi Konseyi" (Council of Logistics Management (CLM), Lojistik'i Tedarik Zinciri'nin bir parçası olarak tanımlarken (<http://www.clm1.org>, 05.06.2016), (Ballou, 2004) ile birlikte Lojistik'i ile Tedarik Zinciri'ni ayırt etmenin zor olduğundan ve birçok kaynakta Lojistik'in ve Tedarik Zinciri Yönetimi'nin misyonunun, "doğru ürün ve hizmeti, doğru yerde, doğru zamanda, istenilen



durumda ve i letmeye en yüksek katkıyı sa layacak ekilde ula tırmak" olarak verildi inin görüldü ünden söz etmektedir.

Yakın geçmi e kadar birçok uygulayıcı, danı man ve akademisyen Tedarik Zinciri Yönetimi'nin geleneksel Lojistik anlayı ından çok farklı olmadı ını, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin i letmenin dı ındaki mü terileri ve tedarikçileri de kapsayan Lojistik oldu unu söylemi lerdir. Bu yakla ımlar Lojistik Yönetimi Konseyi'nin 1986 yılında yaptı ı Lojistik yönetimi tanımına yakındır (Lambert, 2001:109).

Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik arasında, tanımda ve pratikte bazı farklılıklar vardır ve her ne kadar iki kelime birçok kez birbirinin yerine kullanılsa da, aynı anlamda de illerdir. Lojistik bir örgütteki fiziksel akı ların ve bilgi akı larının planlaması ve yönetimiye, Tedarik Zinciri Yönetimi kavramı bu tanımlı tedarikçileri ve mü terileri de dâhil eden daha kapsamlı bir örgütler a ına geni letir (Mangan ve Christopher, 2005).

Lamming ise Tedarik Zinciri Yönetimi teorisini Lojistik'in bir uzantısı olarak görmekte ve ili kisel konuların Tedarik Zinciri Yönetimi'nin teorisini olu turdu undan söz etmektedir.

Görüldü ü üzere, “Lojistik” ve “Tedarik Zinciri Yönetimi” kavramlarını birbirinden ayırt etmek oldukça güçtür. Birçok akademisyen ve uygulayıcı iki kavramın birbiriyle ili kisine farklı yorumlar getirmi tir. Bu konuda yapılan çalı maların en kapsamlılarından birisi Larson ve Halldorsson 'un çalı masıdır. Onlar, çalı malarında kavramları, uygulayıcıların ve akademisyenlerin yorumlayı ekillerini sınıflandırarak dört yakla ım altında toplamı lardır (Tek ve Karaduman, 2012).

#### **a. Geleneksel Yakla ım**

“Geleneksel (Traditionalists)” yakla ıma sahip akademisyenler Tedarik Zinciri Yönetimi'ni Lojistik'in bir parçası ve bir alt ö esi olarak de erlendirmektedirler, öyle ki, Lojistik e itimi verenlerin derslerine Tedarik

Zinciri Yönetimi'ni, bir konu olarak ya da kitaplarına bir bölüm olarak eklemeleri bunu göstermektedir. Ancak, bu durum Lojistik kitabına Tedarik Zinciri Yönetimi'ni bir bölüm olarak alanın Geleneksel Yaklaşımına sahip olduğunu göstermemektedir, örneğin, Stock ve Lambert; Tedarik Zinciri Yönetimi'ni firmanın dışındaki Lojistik olarak tanımlamakta ve özel bir Lojistik türü olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, bazı Üçüncü Parti Lojistik firmalarının, verdikleri hizmetler arasında Tedarik Zinciri Yönetimi'ni de, saymaları bunun bir örneği olarak değerlendirilebilir. (Tek ve Karaduman, 2012).

### **b. Yeniden simlendiren Yaklaşım**

“Yeniden simlendiren (Relabelling)” yaklaşımına sahip olan akademisyenler, eskiden geleneksel olarak Lojistik olarak anılan kavramın Bugün Tedarik Zinciri Yönetimi adını aldığını savunmakta ve bu iki kavramı aynı anlamda kullanmaktadırlar. Leenders ve Fearon; çalışmalarında “bir örgütsel strateji olarak Lojistik Yönetimi veya Tedarik Zinciri Yönetimi” cümlesini kullanmışlardır. Tan vd. de entegre Lojistik'in bugün Tedarik Zinciri Yönetimi olarak adlandırdığından söz etmektedir. Zaten uygulamada da birçok işletmede Lojistikle ilgili görevler, görev tanımında da değişiklik yapılmaksızın Tedarik Zinciri adı altına alınmıştır. Örneğin, geçmişten Lojistik direktörleri bazı işletmelerde aynı görevi yapmalarına karşın, Tedarik Zinciri direktörü adını almıştır. (Tek ve Karaduman, 2012).

Gammelgaard ve Larson; çalışmalarında uyguladıkları ankette katılımcılardan “Tedarik Zinciri Yöneticisinin görevlerini sıralamalarını istemiştir. Alınan cevaplardan büyük bölümü Lojistik yöneticisinin görevleriyle birebir aynıdır. Bu durum da iki kavramın farkının olup olmadığını hususunun anlaşılabilmesini güçleştirmektedir.

### **c. Bütünleştirici Yaklaşım**

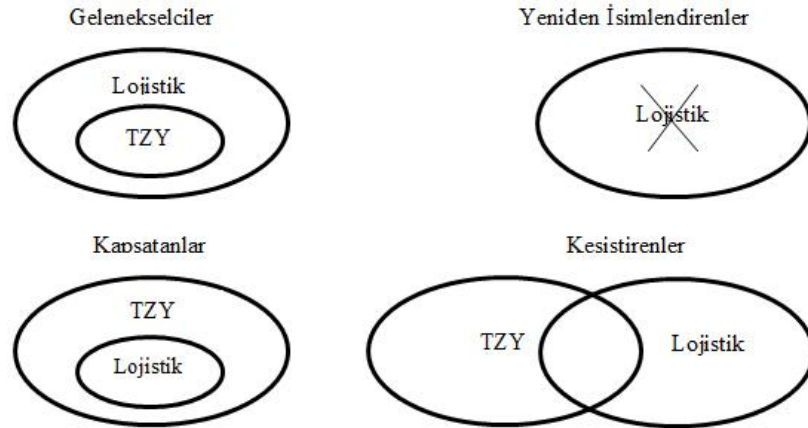
“Bütünleştirici (Unionist)” yaklaşım, Geleneksel Yaklaşım'ın tam tersine Lojistik'i Tedarik Zinciri Yönetimi'nin bir parçası olarak görmektedir. Giunipero ve Brancif; çalışmalarında “Tedarik Zinciri Yönetimi, Lojistik'ten daha fazladır.” cümlesiyle ve Samarayanakede çalışmasında “Tedarik Zinciri Yönetimi”,

Lojistik'in ötesinde evrimsel bir boyut içermektedir" cümlesiyle bu yaklaşımı özetlemektedir. En geniş haliyle dü ünlü ünde, Tedarik Zinciri Yönetimi klasik işletmeciliğin Lojistik, Pazarlama, İlemler Yönetimi ve Tedarik gibi birçok öesini içermektedir. Konezny ve Beskow; Tedarik Zinciri Yönetimi'nin öelerini, Lojistik (envanter yönetimi, depolama, ambalajlama, dağıtım, ulaştırma, müşteri hizmetleri, satın alma, üretim planlama ve talep tahminleme), Stratejik Planlama, Bilişim Teknolojileri, Pazarlama ve Satış olarak de erlendirmektedirler (Türköz, 2007).

Bu yaklaşıma sahip akademisyenler, Lojistik'e Tedarik Zinciri Yönetimi derslerinin altında yer verirken, işletmeler ise örgüt yapılarında Tedarik Zinciri Yöneticisi'ne Genel Müdür Yardımcısı konumunda yer vermektedir.

#### d. Kesişimli Yaklaşım

"Kesişimli (Inter-Sectionist)" yaklaşım, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik kavramlarının birbiriyle çok ilişkili kavramlar olduğunu, farklı öelere sahip olsalar dahi birçok yönlerinin kesişimini söylemektedir.



ekil 2.4. Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramlarını Karşılaştıran Yaklaşımlar

Kaynak: Paul D. Larson, Arni Halldorsson, (2004). "Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey", International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol.7, No.1, March 2004, s.19.

Tedarik Zinciri Yönetimi, Lojistik, Pazarlama, İlemler Yönetimi, tedarik vb. işletme fonksiyonlarının bir bileşimidir. Ancak, bu fonksiyonlardan stratejik ve bütüncül bir bakış açisiyle ele alınmaktadır (Larson ve Halldorsson, 2004). Tedarik Zinciri Yönetimi, stratejik faaliyetlerle ilgilenirken, Lojistik daha çok taktiksel faaliyetlere yönelmektedir, örneğin, Üçüncü Taraf Lojistik Firması seçimi işletme stratejik bir Tedarik Zinciri Yönetimi faaliyeti iken, depo içerisinde yürütülen ambalajlama faaliyeti taktiksel bir faaliyet olup Lojistik faaliyettir. Yukarıda açıklanan dört yaklaşım yukarıda belirtilen 2.4'te gösterilmiştir.

### 2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Süreç, ürün, bilgi, nakit, deneyim ve / veya fikir akışının dinamik bir şekilde yönetimi ve sonuçları üzerinde odaklanılması, faaliyetler yapısı olarak ifade edilebilir. Tedarik Zinciri Yönetimi birbiriyle bağlantılı birçok süreçten meydana gelmektedir (Tek ve Karaduman, 2012).

Tedarik Zinciri'ndeki süreçlerinin ve faaliyetlerin birbirlerine bağlanması önündeki en büyük engel, her işletmenin fonksiyonel yapısının birbirinden farklı olması ve süreçlerin farklı bir şekilde yapılandırılması olmasıdır. Her işletme kendisine ait faaliyetleri ve süreçleri farklı adlandırıp, farklı şekillerde uyguluyor olabilir. Tedarik Zinciri oluşturmak ve ilerletmek için en önemli nokta, aynı dili konuşmak ve bu süreçlerin birbirlerine benzer şekillerde yapılandırılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla, Tedarik Zinciri'ndeki işletmeler arasında hangi süreçlerin önemli olduğu belirlenmeli, bu süreçler zincir boyunca entegre edilmeli ve yönetilmelidir. Tedarik Zinciri Yönetimi sekiz ana süreçten oluşmaktadır (Aydın, 2005).

- J Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci
- J Müşteri Hizmetleri Yönetimi Süreci
- J Talep Yönetimi Süreci
- J Siparişlerin Yerine Getirilmesi Süreci
- J Üretim Akışlarının Yönetimi Süreci
- J Tedarik ve Satın Alma Süreci
- J Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme Süreci
- J Risklerin Yönetimi Süreci

### ***Mü teri li kileri Yönetimi Süreci***

Mü teri li kileri Yönetimi (M Y) (CRM), mü terileri izlemek için yararlanılan bir çe it veri tabam olup mü teriyi elde tutma ve mü teri hizmetlerinin bir bile imidir (Tek ve Karaduman, 2012).

Mü teri li kileri Yönetimi, mü teriler ile ili kilerin nasıl geli tirilece i ve sürdürülece ine dayalı bir yapı sa lar. letme yönetimi, temel mü teriler ve mü teri gruplarını belirleyip, i letmenin misyonunun bir parçası olarak hedef alır. Bunu yapmaktaki amaç, mü terileri zaman içindeki de erlerine göre bölümlenmek ve bu sayede ki iselle tirilmi ürün ve hizmetler sunarak mü teri ba lılı nı artırmaktır (Tek ve Karaduman, 2012).

Bütünle ik Tedarik Zinciri Yönetimine do ru ilk adım, i letmenin misyonu açısından kritik hedefler olan anahtar mü terileri veya mü teri gruplarını saptamaktır. Talep çe itlili inin sınırlandırılması ve mü teri hizmet düzeylerinin belirlenmesinde bu Anahtar (Kilit) Mü teri grubundan yararlanmak gerekmektedir. Etkin bir Mü teri li kileri Yönetimi sonucunda sa lanmı olan mü teri veri tabanı, bu anahtar mü terilerin saptanmasına yardımcı olacaktır.

### ***Mü teri Hizmetleri Yönetimi Süreci***

Mü teri Hizmetleri Yönetimi, i letmenin mü teri tarafından görülen yüzüdür. Mü teri hizmeti, mü teriye, üretim ve Lojistik gibi fonksiyonları neticesinde taahhüt edilen ta ma zamanlan ve ürün bulunabilirli i gibi konular hakkında tam zamanlı bilgiler sa lar. Mü teri hizmeti süreci aynı zamanda mü terinin ürün ile ilgili ba vurularında da yardımcılık görevi görür (Aydın, 2005).

Mü teri Hizmetleri, tek bir mü teri bilgisi kayna ı sunmakta ve ürün/hizmet sözleşmesinin yürütülmesinde anahtar rolü oynamaktadır. Mü teri Hizmetleri, mü terilere i letmenin üretim ve da ıtım operasyonları ara yüzleri aracılı ıyla ürünün durumu hakkında ve söz verilen teslim tarihi gibi konularda gerçek zamanlı bilgi sunmaktadır. Sonuç olarak da, mü teri hizmetleri grubu, mü teriye ürün uygulamaları konusunda destek olmak zorunlulu undadır (Aydın, 2005).

### ***Talep Yönetimi Süreci***

Bugün, artan ürün çe itlili i, beraberinde mü teri taleplerinde de çe itlili i getirmektedir. Bu durum da i letmeler için stok yapmayı ya da “Ön görümleme Yoluyla Tedarik’ yapmayı çok riskli bir hale getirmektedir.

TZY’ndeki ürün / hizmet akı ı tme Sistemi esasıyla üreticiden mü teriye do ru “Arz Yönlü" ya da “Çekme Sistemi” esasıyla da mü teri gereksinimlerinden üreticiye do ru “Talep Yönlü” olabilir. Bugünün mü teri odaklı yapısında Tedarik Zinciri akı larının talep yönlü olarak i lemesi daha etkin olarak görülmektedir. Bu durum da sadece mü teri gereksinimlerinin ön görülenmesinin yetersiz oldu unu, daha gerçek ve güncel mü teri talep bilgilerine gereksinim oldu unu ortaya koymaktadır.

Etkin bir mü teri veri tabanı ve “Mü teri li kileri Yönetimi” programı mü teri taleplerinin satı noktalarından tedarikçilere “gerçek zamanlı” olarak akı ına olanak vermektedir. Böylece, i letmeler üretimlerini gerçek gereksinimlere göre yapabilmekte ve kendi üretimleri için tedarikçilerinden talep ettikleri hammadde, yedek parça ve yarı ürünleri gerçek zamanlı olarak talep edebilmekte, ya da talep etmeye gerek kalmaksızın, mü teri gereksinimlerine göre tedarikçiler tarafından gerçek zamanlı olarak sa lanabilmektedir.

### ***Sipari lerin Yerine Getirilmesi Süreci***

Sipari lerin kar ılanması süreci sadece mü terilerin istek ve gereksinimlerinin kar ılanması olarak algılanmamalıdır. Bu süreç aynı zamanda mü teri sipari lerinin Maliyet- Etkin (Uygun Maliyet) (Cost-efficient) yöntemlerle kar ılanması, yani mü teri istek ve gereksinimleri en üst düzeyde kar ılanırken, sipari kar ılamaya yönelik maliyetlerin en aza indirgenmesidir.

### ***Üretim Akı larının Yönetimi Süreci***

Reel sektörde faaliyet gösteren klasik üretim i letmelerinde üretim planlaması, mü teri istek ve gereksinimlerinin ön görülenmesine dayalı olarak

yapılmaktadır. Bu durum üretim akı larında duraklamalara, plandan sapmalara ve gereksiz envanter fazlalık ya da yetersizliklerine neden olmaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi ise üretim akı larına “Çekme Sistemi” bakı açısıyla bakmaktadır. Böylelikle, mü terilerden geriye do ru üretim planlaması gerçekte tirilmekte ve üretim akı larının daha hızlı ve esnek olması sa lanabilmektedir.

### *Tedarik ve Satın Alma Süreci*

Tedarik Zinciri Yönetimi felsefesi kapsamında stratejik ve uzun dönemli i birlikleri satın alma ve kaynaklama stratejilerini de büyük oranda etkilemi tir. Daha önce de belirtildi i gibi, Zincir içerisindeki bir halkanın etkin bir ekilde i lememesi hem mü teri tatmini hem de maliyetler açısından önemli olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bu yeni anlayı , “ haleye Aç - Satın Al (Bid-And-Buy System)” anlayı ının yerini, i letmelerin stratejik planlarını tedarikçileri ile birlikte geli tirmesine ve daha az tedarikçi ile Kazan- Kazan ya da Kazandır-Kazan (Win-Win) anlayı ı çerçevesinde uzun dönemli i birli i uygulamalarına bırakmasına neden olmu tur. Yeni anlayı , tedarikçilerin tasarım ve geli tirme a masına kadar katkıda bulunabilmelerine olanak verebilmektedir.

Satın Alma / Tedarik yazını, 80 ve 90’lı yıllar içerisinde tedarikçilerin seçimi, yönetilmesi ve geli tirilmesi sürecinin i letmelerin stratejik hedefleri içerisinde de erlendirilmesi gerekti i konusunda görü birli ine varmı tır. Nitekim, Gande ve Hakansson, “tedarik sürecinin ‘ darî bir i ’ boyutundan stratejik bir olgu konumuna geldi ini ve satın alma (tedarik) stratejisi’nin ‘dikkatli analiz ve planlama, tedarikçi ili kilerinin iyi anla ılması, ürün geli tirme sürecinin bir parçası olarak algılanması, kalite yönlü yönetim’ gibi olguları da içermesi” gerekti ini ortaya koymu lardır.

Tedarikçilerle bütünle me Kazan-Kazan stratejisi anlayı ının bir sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu ise, stratejik tedarikçi anlayı ının i letmeler tarafından benimsenmesini gerektirmektedir. Bu durum aynı zamanda, tedarik sürecinde kar ıla ılabilecek olan sorunların pro-aktif bir anlayı ile çözülmesi gere ini de ortaya koymaktadır. Tedarikçilerle bütünle me, birçok de i kenin bütünle ik olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Bu de i kenler, kalite, maliyet, Lojistik,

yönetim becerileri, tasarım becerisi, Lojistik döngü süresi, yatırım planları, iletişim, problem çözme becerisi, çalışanların becerileri, ambalajlama (paketleme), kapasite, kültür, çevresel olgulara duyarlılık olarak sıralanabilir.

Stratejik Tedarikçi kavramı çerçevesinde bakıldığında, tedarikçi performansı rekabetçi üstünlük yaratmada önemli bir öğe olduğundan birçok işletme tedarikçilerini geliştirme programları uygulamaktadır. Geliştirme programları, tedarikçilerle uzun dönemli yakın performansı geliştirmeye yönelik çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmakta ve bugün birçok işletme, Tedarik Zinciri faaliyetleri kapsamında bu tür uygulamaları yoğun bir şekilde sürdürmektedir (Tek ve Karaduman, 2012).

### ***Ürün Geliştirme ve Ticariyelendirme Süreci***

Ürün geliştirme ve ticariyelendirme süreci yöneticileri, mutlaka aşağıda sıralananları yerine getirmek zorundadırlar (Tek ve Karaduman, 2012).

- ) Belirlenebilen ve belirlenememiş müşteri gereksinimlerini saptamak için sürekli olarak CRM ile iletişimde olmalıdırlar.
- ) Tedarikçilerle ilişkileri Yönetimi süreçleri ile materyallerin ve tedarikçilerin seçimi için entegre olmalıdırlar.
- ) Üretim akış süreçleri ile Ürün-Pazar birleşimini sağlamak için en iyi Tedarik Zinciri akışını sağlamalı ve bütünleştirmelidirler.

### ***İadelerin Yönetimi Süreci***

Tersine Lojistik denilen, müşterilerden üreticilere doğru geri gelen malların elden geçirilmesi ve yönetimi özellikle gelişmiş ülkelerde Lojistik sürecinin önemli bir parçasıdır. Tersine Lojistik'in nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Avcı ve Tek, 1985).

- ) Tüketicilerin kusurlu, arızalı, beğenmedikleri, bozuk, yanlış vb. malları geri iadeleri
- ) Garanti süresi içinde bakım, onarım, değiştirme vb. amaçlarıyla malların geri gelmesi



- ) Atıkların yeniden devreye sokulması, Çevre Koruma ve kaynak tasarrufu (Ye il Lojistik)
- ) Piyasadan geçici ya da temelli olarak çekilen, toplanan malların geri dönüşü ve tekrar piyasaya sürülmesi
- ) Diğer nedenler

#### **2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin İletmelere Sağladığı Faydalar**

Tedarik zinciri içerisinde birlikteliğin içerisinde bulunduğu işletmelere çeşitli yönlerden fayda sağlar. Etkin bir tedarik zinciriyle birlikte işletmeler; müşteri taleplerini eksiksiz ve en kısa sürede karşıladıklarında, ürün iadelerinde minimum seviye sağlandığında verimlilik artışı sağlanacaktır. Buna ilaveten de işletmelerin rekabet gücü artacaktır.

Farklı müşteri talepleri ve pazardaki karmaşıklığa yol açabilir. İşletmeler karmaşık bir asgari seviyeye indirebilmek için üretim, envanter, taşıma, yer seçimi ve iletişim konusunda doğru seçimler yapmaları gereklidir.

İşletmelerin piyasada rekabet avantajı sağlamaları potansiyel tedarikçiler, potansiyel tedarik yöntemlerine, hizmetler ve teknolojilerin iyi sağlanmasına bağlıdır.

### **2.3. Kurumsal Yönetim Teorisi**

#### **2.3.1. Kurumsal Yönetim**

Kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul görmüş, prosedürleri belli temasların düzenini ve topluluğunu açıklamaktadır (Koçel, 2003). Kurumlar, kurulları, kabullenme (yaygın kabul görmüş) kurullarının geçerli olduğu ve bunların sağlam biçimde konumlandırıldığı sosyal birimler olarak görmektedir (Abdullah, 2007).

Kurumsallaşma, işletmenin bireylerden bağımsız olarak standartlara, kurallara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre şartlarını takip eden sistemleri

kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü biçimlerini, işletme usullerini ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu şekilde diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004).

Kurumsallaşma kavramı 1980'lerden sonra gündeme gelen ve bu dönemde tartışılmaya başlanan bir kavramdır. Bu yıllarda işletmelerini kurup bugünlere getiren girişimciler, şirket hayatında yeni bir çığır açıldığını idrak ederek kurdukları şirketlerin kendilerinden sonra yaşaması arzusuyla ciddi bir arayışa yönelmişlerdir. Bu noktada gündeme, kurumsallaşma olgusu gelmiştir. Çünkü kurumsallaşma süreci, işletmelerin gelişiminde gerçek kapitalist ilişkilerin oluştuğu, işletmenin itibarının sadece kurucusunun şahsi itibarı ile değil aynı zamanda faaliyet amacını ve hedeflerini oluşturulan unsurlarla da ilişkilendirildiği ve yönetim mekanizmalarının buna göre yapılandırıldığı, işletmelerin kıllerden bağımsız bir şekilde uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olması sürecini ifade etmektedir.

1980'lerden sonra kurumsallaşma kavramının önem kazanmasının diğeri bir nedeni ise, bu zamana kadar şirket sahiplerinin, devletin destek ve himayesini kullanmaları veya bu şekilde arkalarında bilmeleri, şiddetlenen rekabete rağmen yönetimin evrensel kurallara uyarak yaşayabileceklerini yeterince algılayamamaları ve 1980'li yıllardaki gibi, geleneksel yönetim biçimlerini uygulayarak girmeleridir (Akat, 1992). Kurumsallaşma, günümüz işletmesinde modern bir işletmeyi ayakta tutan, işletmeleri daha birleştik ve tutarlı halde koruyan özünde anlayış ve davranışların bir sonucu olan süreç olarak görülmektedir. Bu özellikleri ile kurumsallaşma süreci, bir defada, aniden gerçekleştirilebilen bir uygulama değildir. Bilgi çağı olarak tanımlanan küresel rekabet ortamıyla karşılaştığımız bu yüzyılda, işletmelerin varlıklarını koruyabilme ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için çağdaş yönetim yaklaşımı çerçevesinde kurumsallaşmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çünkü günümüzde gelişmiş bir yapı olmanın temelinde, kurumsallaşma yer almaktadır. Sahiplik ve kontrolün ayrılmasına odaklanmış olan kurumsallaşma, hissedarların deñerli derecelerde yönetsel kararları etkileyebilmesinin mekanizmalarını araştırmaktadır (Abdioğlu, 2007).

Yapılan açıklamalar çerçevesinde kurumsallaşmanın yararlarını şu şekilde sayabiliriz (Doğan 1998).

- a) Kurumsallaşma ile beraber işletmeler gerek kamuoyuna karşı, gerekse de çevreye karşı olan sorumluluklarını yerine getirirler. Ayrıca, işletmeler sosyal sorumluluk ve etik ahlakına uyarak, daha şeffaf bir yaklaşım ile işletme sorunlarını çözebilirler,
- b) Kurumsallaşma uluslararası pazarlara yönelme isteği olan işletmelere yardımcı olur,
- c) Kurumsallaşma ile birlikte işletmeler daha iyi bir örgüt yapısına, bilgili ve yetkin profesyonel yöneticilere sahip olurlar,
- d) Kaynaklar daha etkin ve verimli kullanılır,
- e) Halka açılmanın sağlayacağı avantajlardan faydalanılır,
- f) İşletmelerde modern yönetim teknikleri uygulanır ve ileri teknolojilerden daha fazla yararlanma imkânı doğar,

Kurumsallaşmış bir işletme sahip olduğu kurumsal bilgiyi bir yönetim anlayışı olarak uygulayarak daha başarılı olabilecektir. Bir kurumun en önemli varlığı olan bilgi birikimini tanımlaması, kişilerin ve departmanların tekelden kurtarıp işletmenin kullanımına hazır hale getirebilmesi ve bu varlığı aktif olarak yönetebilmesi, kurumsal bilgi yönetimi ile gerçekleşecektir. Bu sayede, çalışanların belirli hedef amaçlarına ulaşmak için beraberce bilgi oluşturmaları, birbirleriyle paylaşması ve öğrenilenlerin, sorumluluk alanlarında uygulanması, işletme süreçlerini sistematik olarak destekleyecektir (Gözalan, 1999).

Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve geliştirmekte olan bir bilim olarak kabul edilmektedir. Bir bilim dalı ve uygulama alanı olan yönetimin temel özelliği, çeşitli disiplinler tarafından geliştirilmiş bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanmasıdır (Mucuk, 1996:136). Yönetim kavramı; değişen çevrede ekonomik kaynakların (sermaye, emek, toprak, bilgi) en etkili ve verimli bir biçimde kullanılarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, yönetimi ve kontrol edilmesidir (Aktan,

2005). Kavram ile ilgili belirleyici unsurlar yönetimin bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, evrensel ve hiyerarşik özelliğe sahip olmasından söz edilebilir. (<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale13.htm>, 17.11.2005).

Geleneksel yönetim anlayışında işletme yöneticisi “sahip” ya da onun işletme görevini verdiği “vekilin” kararları ve eylemleri üzerinde paydaşların ve en geniş anlamda çıkar sahiplerinin etkin denetim yetkileri söz konusu olmamaktadır. İşletme faaliyetlerinin denetim fonksiyonu doğrudan işletme sahiplerinin ve yönetim kurulunun görevlendirdiği işletme içi denetim kurullarınca yerine getirilmektedir (Aktan, a.g.e.).

Binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar, uygarlıkların da başkanı için gerekli olan temel unsur, yönetim olmuştur. Bugün etkili yönetim uygulamaları ülkelerin gücü ile özdeşleşmiş olduğu gibi aynı zamanda, karlı politik kuramlara sahip ülkelerin uzlaşma arayışında da tarafların bir araya gelmesinde etken unsurdur (Abdullu, 2007:8). İletişim ve teknoloji alanında yaşanan değişimler ve küreselleşme süreci içerisinde yönetim kavramının özellikleri büyük ölçüde değişimle beraber yaşanan değişimler yönetimi ortadan kaldırmamış, aksine, yeni arayışların oluşmasına yol açmıştır.

### **2.3.2. Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Özellikleri**

Kurumsal yönetim kavramı ilk olarak ABD’de ele alınmış, ardından İngiltere’de incelenmiş, 1990’lı yıllarda Avrupa’yı takiben Asya ve bütün Dünya’da tartışılır hale gelmiştir (Abdullu, 2007:8). Kurumsal yönetim, özellikle 1997 yılının ortalarında baş gösteren Asya finansal krizinden sonra büyük önem kazanmıştır.

Türkçe işletme literatüründe “corporate governance”ın karşılığı olarak kurumsal yönetim kavramı kullanılmaktadır. Bilhassa farklı alanlardaki küresel etkiler ile beraber, yönetimin profesyonel politikacılar ve yöneticiler tarafından belirlenen teknik bir düzenleme ve uygulama alanı olmaktan çıkması, her şeyden önce

toplumsal aktörler ile beraber belirlenen bir süreçler bütününe dönüşmesi, kurumsal yönetim kavramının önemini artırmaktadır (Çukurçayır, 2002). Kurumsal yönetim anlayışında, tek taraflılık değil de, karlılıklılık söz konusudur ve işletme yönetiminde kurumsal yönetimin söz konusu olabilmesi için öncelikle kurumsallaşmış bir organizasyon yapısının varlığı gerekmektedir. Kurumsal yönetim kavramını yönetim kavramından ayıran ana unsurlar; kurumsal yönetim kavramının karlılıklılık, açıklık (effaflık), hesap verebilirlik, çokluluk ve yetkilerin paylaşıldığı bir anlayışı ifade etmesidir (Çamdereli, 2004).

Kurumsal yönetim sistemi, yönetim sisteminin unsurları arasındaki ilişkiden etkilenmekle birlikte, kurumsal yönetim kavramını, yönetim kavramı yerine kullanmak doğru değildir (OECD, 2004). Zira kurumsal yönetim, üstesinden gelinemeyen yönetsel sorunları ortadan kaldırabilmek için ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu yönüyle diyebiliriz ki kurumsal yönetim, çıkarların var olduğu alanlara uygun bir yönetim biçimi olarak doğmuştur. Kurumsal yönetim, şirketlerin yaşam çizgisi içerisinde ve kurumsallaşma sürecinde önemli bir yer tutmaktadır.

Özellikle, 1980'li yılların ikinci yarısından sonra yaşanan borç ve kredi skandalları, şirketleri yönetimlerini ve kaynakların istismarına uğraması, doğal kaynaklara ve çevreye verilen zararlar, şirket faaliyetlerinin noksan ve aldatıcı bir şekilde kamuoyuna aksettirilmesi, şirket iflasları, yatırımcılarının, ortaklarının ve beraberinde şirket ile ilgili yapan destek birimlerinin uğradıkları kayıplar ve şirketler ile ilgili olarak ortaya çıkan diğer krizler, bir kurum olarak şirketlerin meşruiyetini ve kamuoyundaki güvenini tartışmaya açık hale getirmiştir. Bununla birlikte ortaya çıkan krizler sermaye piyasalarına olan güvenin sarsılmasına da sebep olmuştur. Yaşanan bu olumsuzlukların arkasında yatan temel neden olarak, kurumsal yönetimdeki başarısızlıklar gösterilmektedir (Ehirli, 1999). Kurumsal yönetim anlayışı dar anlamda şirketlerin yönetimleri, yönetim kurulları, pay sahipleri ve yatırımcılar gibi diğer ilgi grupları arasındaki ilişkiler bütününe içermektedir. Geni anlamda değerlendirildiğinde ise kurumsal yönetim, şirketlerin ideal şekilde faaliyet göstermesini sağlamak konusunda, piyasa mekanizmasına güvenin oluşmasında, uluslararası sermayenin etkili bir şekilde kullanılmasında, ülke refahının artmasında ve kalkınmasında büyük öneme sahiptir.

Kurumsal yönetim kavramına yönelik yapılan bazı tanımlamalar aşağıda yer almaktadır;

Dünya Bankası, kurumsal yönetimi şöyle tanımlamıştır; “bir kurumun beklentileri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumdaki diğerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan, her türlü kanun, yönetmelik ve uygulamaları ifade etmektedir” (Abdullah, 2007).

OECD ise kurumsal yönetimi dar kapsamlı bir tanım olarak; “şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistemdir ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir” şeklinde tanımlamıştır. Daha geniş bir tanım olarak ise “şirketlerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler demetidir” tanımını kullanmıştır (OECD, 2004; Akt. Abdullah, 2007).

Argüden’e göre kurumsal yönetim; “işletmelerin kendi yönetim yapılarında etkinliği, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği iyileştiren ama geçirme aracıdır” (Argüden, 2002).

Ülgen ve Mirze (2004) kurumsal yönetimi şöyle tanımlamaktadır. “Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar (Ülgen ve Mirze, 2004).

Kurumsal yönetimin özünü, disiplin, baskınsızlık, doğruluk ve dürüstlük, etkinlik, hesap verebilirlik ve sosyal bilinç oluşturmaktadır (Abdullah, 2007).

Finans literatüründe sıkça kullanılan bir başka tanımda, kurumsal yönetim, işletmelere finansman sağlayan kişilerin yatırımları sonucunda bir gelir sağlama konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan yöntemler ile ilgilidir.

Kurumsal yönetim; işletmelerin, finans piyasalarından fon sağlayabilmeleri, faaliyetlerini etkin bir şekilde ve kurulu amaçlarına uygun bir şekilde gerçekleştirebilmeleri, faaliyet gösterdikleri sektörde ve faaliyet gösterdikleri ülkenin yasal düzenlemeleri tarafından kendilerine yüklenen sorumlulukları ve işletme ortaklarının, piyasa katılımcılarının ve toplumun beklentilerini karşılayabilmelerini sağlamak amacıyla yönelik düzenlemeler, kanunlar, kotasyon kuralları ve özel sektör uygulamalarıdır (Abdülkadir, 2007).

Kurumsal yönetim, işletmelerin üst yönetimlerinin denetimleri, yönlendirilmeleri ve işletme üzerinde hak iddia eden diğer grupların (çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, fon sağlayıcılar ve devlet vb.) üst yönetim ile olan ilişkilerinin tamamını içerir. Bu kavramın temeli işletmelerin, hissedarlarına ve pay sahiplerine karşı şeffaf olması, işletmenin gerçek durumunu yansıtması, bunların haklarını koruması, bu konuda etik ilkelerine uyması ve sorumlu davranması beklentilerine dayanır. Bir anlamda kurumsal yönetim, işletmelerin “iyi sosyal vatandaş” olmalarını öngörmektedir (Koçel, 2003).

Yapılan tanımlamalardan, kurumsal yönetimin, şirketin hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve çalışanlarıyla ilişkisi içerisinde olduğu diğer kurum, kuruluş ve kişiler ile arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belli ilke, standart ve kurallara bağlanması sonucu çıkarılabilir (Öztürk, 2004). Etkin kurumsal yönetim, şirket ve pay sahiplerinin menfaatleri doğrultusundaki amaçların takip edilmesi konusunda yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi yeterince temsil edebilmelidir (Çelik, vd., 2005). O halde, en basit tanımıyla kurumsal şirket yönetimi, şirketin yönetimi ve denetimini belirleyen sistemdir. Ancak burada yönetim ile ifade edilmek istenen, klasik yönetim (management) olmadığı gibi, denetim de klasik denetim anlayışından uzaktır. Yönetim ile belirtilmek istenen, şirkette yetkiler nasıl kullanılmaktadır ve hissedarlarla şirketi fiilen yönetenler arasında ilişkiler nasıl şekillenmektedir. Denetim ile belirtilmek istenen ise, şirketi yönetenlerin yetkilerini hisse sahiplerinin yararına kullanıp kullanmadığı ve şirketin değerini ne kadar artırdıkları gibi hususların tespiti (İk, 2003).

Kurumsal yönetimin tanıması gerekli bazı özellikler mevcuttur. Bu özellikler aynı zamanda kurumsal yönetim kavramında yer alan kavram kargaşasını da

ortadan kaldırmaya yöneliktir. yi bir kurumsal yönetim anlayı ında bulunması gereken özellikler öyle sıralanabilir (Bekçio lu ve Güngör, 2005).

- a) Katılım
- b) Hukuk Devleti
- c) Duyarlılık
- d) effaflık
- e) Adalet
- f) birli i
- g) Sorumluluk
- h) Etkinlik ve Verimlilik
- i) Stratejik Vizyon

### **2.3.3. Kurumsal Yöneti imin Amaçları**

Kurumsal yöneti imin amaçlarını öyle ifade edebiliriz;

- a) letme üst yönetiminin sahip oldu u güçlerin ve yetkilerin keyfi kullanımının önüne geçilmesi,
- b) letme hissedarlarının e it muameleyle tabi tutulmasının sa lanması,
- c) letme ile do rudan ili kide bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu kapsamda örne in, azınlık haklarının korunması,
- d) Yönetim kurulunun yükümlülüklerinin açıkça belirlenmesi,
- e) Yatırımcı haklarının korunması,
- f) Vekâlet maliyetlerinin (agency cost) azaltılması;
- g) letme kazancının payda lara ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında da ıtımının sa lanması,



- h) Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- i) Risk alan sermayedarla karar veren profesyonellerin menfaat çelişkinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınması,
- j) Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar için güven oluşturulması ve sermaye maliyetlerinin düşürülmesi, işletmenin hisse senedi ihracı yolu ile finansman kaynaklarına kolay erişim olanaklarının artırılması.
- k) Kurumsal yönetimin uygulanmasının pek çok sebebi veya gerekçeleri bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin esas amacı, işletme ile doğrudan ve dolaylı ilişkisi içerisinde olan tüm hissedarların haklarının korunmasıdır.
- l) İşletmelerin etkin yönetimiyle hissedarların kazançlarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi,
- m) Kurumsal yönetim daha fazla şeffaflık, doğruluk ve ortaklarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye daha fazla sorumlu olmayı ve hukukun üstünlüğünü amaç edinmektedir (Aktan, 2007).

#### **2.3.4. Kurumsal Yönetimin Önemi ve Şeffaflığı**

Bağlantılı bir kurumsal yönetim; yönetici, işletme ve paydaşların çıkarlarına yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesini sağlayarak, yöneticilerin performansını arttırmakta, denetimi kolaylaştırmakta, şirketin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmektedir. Bunun neticesinde işletmeye olan güven artmakta ve işletmenin sermaye maliyetleri düşmektedir (Koç, 2004).

Teknolojideki ve ekonomideki hızlı değişimlere uyum sağlayamayan hukuki düzenlemelerdeki boşluklar kurumsal yönetim düzenlemeleriyle doldurulabilmektedir. İşletmelerde kurulların oluşturulması, çalışma yöntemlerinin tespiti ve bağlarının değerlendirilmesi gibi konuların yasalarla düzenlenmesi, her işletme için farklı şartların olması sebebiyle yeterli olmamaktadır. Bu süreçte kurumsal yönetim düzenlemeleri önemli bir fonksiyon üstlenmektedir. Çünkü

do ası gere i kurumsal yönetim esnek olup i hayatının ihtiyaçlarına ve piyasalardaki geli melere ba lı olarak gözden geçirilebilir ve yeniden tasarlanabilir. Bu yeniden kurgulama ve esneklik farklı i letmelerin sürece uyumunu kolaylaştırır. A a ıdaki maddelerde özetlenen faydalar nedeni ile, kurumsal yönetimin önemi küreselle en dünya ekonomik düzeni içinde her geçen gün biraz daha artmaktadır (SPK, 2005).

- a) Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar i letmelerin faaliyetlerini ekilendiren bir dizi faktörden olu an daha geni bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır. Buna ilave olarak, i ahlakına, ait oldukları toplumların de erlerine saygı ve çevre bilinci gibi etmenler de, i letmenin imajı ve uzun vadeli ba arısı üzerinde bir etkiye sahip olabilir.
- b) iyi kurumsal yönetim uygulamalarının i letmeler ve ülkeler açısından önemli faydaları vardır. Konuya i letmeler yönünden bakıldı ında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; dü ük sermaye maliyeti, finansman olanaklarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen i letmelerin sermaye piyasalarından dı lanmaması anlamlarına gelmektedir. Konuya ülke yönünden bakıldı ındaysa iyi kurumsal yönetim, ülke imajının yükselmesi, sermayenin yurt dı ına kaçmasının engellenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin bir ekilde da ılması, refah seviyesinin artması ve sürdürülmesi anlamlarına gelmektedir.
- c) iyi bir kurumsal yönetim, i letmelere finansman kolaylı ı, sermaye maliyetinin dü ük tutulması ve sermayenin verimli kullanılmasını sa lar, yerli yabancı yatırımcıların güveni kazanılarak uzun vadeli sermaye giri i hızlanır. Ulusal ekonomilerin istikrarlı bir büyüme ortamında olmaları uluslararası ekonomik düzendeki istikrarı

sa lamaktadır. Kırılganlık azalacağından olası bir kriz daha az zararlarla atlatılabilecektir.

### **2.3.5. Kurumsal Yönetimin Doğusunda Etkili Olan Unsurlar**

Ülke ekonomilerinin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkiler ve iş birliklerinin gelişmesi, uluslararası sermaye hareketlerinin artması, işletme paydaşlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde muhassas yönetici (CEO-Genel Müdür) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi unsurlar, kurumsal yönetim kavramının doğmasında etkili olmuştur (Koçel, 2003). Kurumsal yönetimin bu denli önemli bir konu hale gelmesinin sebebi, ortaklık yönetimindeki başarısızlıklar, suiistimaller, gelişen piyasalarda yaşanan ekonomik krizler, özel sektörün artan rolü, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağılıklarının artması ve ortaklıkların içinde buldukları yeni rekabet koşullarıdır (Chirli, 1999).

Kurumsal yönetime yönelik ilgi öncelikle, 1930'lı yıllarda Büyük Buhrandan sonra ABD'de artmaya başlamıştır. Başlangıçta kurumsal yönetimde öncelikli konu, içeriden öğrenenlerin ticaretini önleyen, hissedarları koruyan, hisse senetleri borsalarda işlem gören şirketlerin ileri düzeyde bilgi açıklamalarıydı. Daha sonra ise, ABD kurumsal yönetim sistemi, şirket skandallarıyla gündeme gelmiş hükümet ve özerk kurumların daha sıkı düzenlemeleriyle ön plana çıkmıştır. İngiltere'de ise, kurumsal yönetim akımı daha geç gelişmiştir. İngiltere'de kurumsal yönetim sistemleri, 1980'li yıllarda kötü ve yanlış yönetim uygulamaları sonucunda Maxwell, Polly Peck, BCCI gibi çok sayıda büyük şirketin çöküşü sonucunda gelişmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004).

Son yıllarda, dünyanın her tarafında art arda meydana gelen, Enron, World Com (ABD), Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda) ve Yanguangxia (Çin) gibi şirket skandalları, kurumsal yönetim kavramını gerek iş dünyasının gerekse devletlerin gündemine oturtmuştur. Bu gelişmeler sonrasında kurumsal yönetim, bütün dünyada, uluslararası tekliflerde tartışılmaya başlanmıştır, ülkeler, şirketler ve ilgili

tüm kuruluşlar, kendileri için en doğru ve en iyi kurumsal yönetim biçimini aramaya başlamışlardır. Başta ABD ve Avrupa ülkeleri olmak üzere, hemen hemen tüm ülkeler kurumsal yönetim kodları, prensipleri veya kuralları yayınlamışlardır (Manisalı ve Darman, 2005).

Sınırların önemini kaybetmesiyle, finansal piyasalarda fon transferi son derece akılcı bir şekilde hareket etmektedir. Uluslararası alanda yaşanan bu sermaye hareketliliği, yatırımcıların karışında fon arz edenlerin seçeneklerini artırmaktadır. Bu gelişmeler sonucu piyasalarda menfaat sahiplerinin haklarını en ideal şekilde korumak amacıyla güvenilir sistemler oluşturmak gereği ortaya çıkmış ve işletmeler bu amaçla standart ve ilkeleri belirlemeye başlamışlardır. Uluslararası sermayenin hareketlilik kazanması neticesinde kurumsal yatırımcılar yatırım yaptıkları ülkede ve yatırım yapacakları şirkette, daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalara uluslararası sermaye akışının hızlanması olmaktadır. Diğer taraftan, artan uluslararası ekonomik bağımlılık, gelişmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla şirketler, uzun vadeli ve yatırımının karlılığını almak konusunda çaba içerisinde olan sermayeyi, kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemelerine uymak durumundadırlar. Yatırımcılar ise, deniz aşırı ülkelerdeki şirketlere uzun vadeli yatırım yapabilmek için güven unsurunu ön planda tutmakta, yatırım yapmadan önce yerinde bir tabirle “oyunun kurallarını anlamak istemektedirler (Aktan, 2005).

### **2.3.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Artı Nedenleri**

Bilinçlenen tüketiciler ve yatırımcı profilinin oluşması, çevreye karşı duyarlılığın artması, küreselleşme ile beraber uluslararası standartların ekillenmesi, devletin kimi zaman yetersiz kalması; içinde bulunulan bilgi çağı toplumunun özel sektörden beklentilerini arttırmıştır. Bu beklenti artışları da

kurumları de i meye zorlamaktadır. Sosyal sorumlulukların artı na sebep olan unsurlar u ekilde sıralanabilir (Robbins, 1994).

**Toplumların beklentileri:** 1960'lı yıllardan günümüze toplumların sosyal beklentileri artmı , ekonomik beklentilerle birlikte sosyal beklentiler de gündeme gelmi tir.

**Uzun dönemli karlar:** Sosyal sorumluluklarını kabul eden i letmeler, uzun dönemde daha karlıdırlar. Bunun sebebi bu i letmelerin yarattı ı olumlu imajın mü terilerin üzerindeki etkileridir.

**Etik zorunluluk:** letmeler ve yöneticilerin etik bilince sahip olmaları gerekir. Etik anlayı sosyal sorumlulu un en önemli unsurlarından biridir.

**Olumlu maj:** i letmeler topluma kar ı olumlu imaj sahibi olduklarında daha çok mü teriye sahip olurlar, daha iyi çalı anları olur ve kredi imkânlarından daha fazla yararlanma ansı bulabilirler. Toplum sosyal sorumluluk faaliyetlerini takip ederek bir i letme için olumlu imaja sahip olabilir.

**Daha yi Bir Çevre:** letmelerin katılımı ve deste iyle zor sosyal problemler çözüme kavu abilir ve böylece daha kaliteli bir ya am sa lanabilir.

**Devletlerin Müdahalesini Azaltma:** letmelerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaları ve bu faaliyetlere gönüllü olarak katılmaları devletin bazı alanlardaki yasal düzenlemeleri azaltmasına sebep olabilecektir.

**Sorumluluk ve Güç Dengesi:** letmelerin sahip oldukları gücü aldıkları sorumluluklarla desteklemesi dengesizli in yarataca ı olumsuz davranı ları azaltmalarını sa layacaktır.

**Hissedarların Çıkarı:** Sosyal sorumluluk uzun vadede i letmenin borsadaki de erini yükseltir. Bu da hisse sahiplerinin kazançlarının artmasına neden olur.

**Kaynakların Sahipli i:** İletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerin yerine getirilmesi için gerekli olan finansal kaynaklara ve teknik/yönetimsel yeteneklere sahiptir.

**Korunma:** Sosyal sorunların daha fazla büyümeden çözümlenme gere i i letmeleri harekete geçirmektedir.

Tüm bu nedenlerle kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımını benimseyen i letmeler bir yandan kendi ürünlerini satın alan müşterilerinin isteklerini tatmin ederlerken, di er yandan i letme faaliyetleri tarafından etkilenen toplumun beklentilerini de karşılamaktadırlar.

### **2.3.7. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sağlayacağı Faydalar**

Kurumsal yönetim prensiplerinin en önemli konularından olan ve muhasebenin sosyal sorumluluk kavramıyla bütünleşen şeffaf raporlama, uluslararası raporlama standartları ile gündeme gelmektedir. Şeffaf raporlamayla, finansal bilgilerin kamuya internet ortamında güvenilir ve güncel olarak sunulması sağlanacaktır (Atabey vd., 2005).

Kurumsal yönetim, yatırım yapılacak şirketlerin toplum yararını gözeterek etik ve idare edildikleri konusunda sermaye sahiplerine ve küçük tasarruf sahiplerine yatırım sürecinin güvenilirliğini temin eden bir müessese olmaktadır. Kurumsal yönetim müessesesi esas itibarıyla, şirketlere yatırım yapan ya da bu şirketlerle ilişkili bulunan kişilerin faydasına şeffaflık, hesap verilebilirlik, disiplin, etik ve sosyal sorumluluk ilkelerinin yardımıyla şirketleri yönlendiren ve şirket yönetimlerinin performanslarını değerleyen bir sistemdir. Bu çerçevede kurumsal yönetim sistemi, bir şirketin yönetiminde yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler ve hissedarlar gibi farklı menfaat beklentileri içinde bulunan kişiler arasındaki hak ve sorumlulukları belirleyip düzenlemekle birlikte, şirketlerinin yürütülmesi sırasındaki etik kararlar alma sürecine de kurallar getirmektedir (Hasan efendio lu, 2004).

İletmeler açısından değerlendirildiğinde, belirli bir kurumsal yönetimin, düşük sermaye maliyeti sağlaması, finansman imkânları ve likiditeyi artırması, kaynakların daha verimli kullanılması, değişime daha çabuk uyum sağlanması, daha nitelikli istihdam olanaklarının yaratılması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasasından dışlanmaması gibi avantajlar sağlamaktadır. Kurumsal yönetim aynı zamanda, işletmenin hedeflerinin belirlediği yapıyı ortaya koymakta, bu hedeflere ulaşmanın ve performans denetiminin araçlarını belirlemektedir. Bu yönüyle; yöneticilerin, şirketin ve hissedarların menfaatine yönelik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesini sağlayarak, yöneticilerin performansını arttırmakta, denetimi kolaylaştırmaktadır (Koç vd., 2005).

Yatırımcılar, şeffaf ve hesap verebilir şirket yönetimlerini tercih etmektedirler. Bu açıdan, yaşanan ekonomik zorunluluklar, şirketlerin yatırımcı pastasından pay alabilmek için kurumsal yönetim uygulamaları geliştirmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Ayrıca, Dünya Bankası raporunda, yabancı yatırım ve kurumsal yönetim uygulamaları arasında pozitif bir korelasyon bulunduğu belirtilmiştir (Cuhruk ve Özkan, 2004).

Kurumsal yönetim ülke imajının yükseltilmesi, sermayenin yurtdışına kaçışının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması gibi yararları bulunmaktadır. Bunun yanında, gerek ulusal gerekse uluslararası sermaye piyasalarının sürdürülebilir bir şekilde gelişmesi, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, ekonomik krizlerin daha az zararlı atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi gibi avantajlar sağlamaktadır. Ülkedeki fonlardan yararlanabilmek, fon arz edenlere güven vermekle mümkün olabilmektedir. Güveni oluşturmak ise, hem kamu hem de şirket yönetimlerinde istikrar sağlamakla mümkün olmaktadır. İstikrar sağlamanın yolu da, ekonomik alanda kuralları koymaktan ve bu kuralların uygulanmasının garantisini vermekten geçmektedir. Belirli olarak oluşturulmuş kurumsal yönetim, mevcut sisteme güven duyulmasına yardımcı olmaktadır (Şehirli, 1999).

Ülke genelinde hukuki düzenlemeler ne kadar mükemmel olursa olsun zaman içerisinde mevzuat ile uygulamalar arasında boşluklar doğabilmektedir. Bu tür yasal boşluklar yeni yasal düzenlemelerle giderilmeye çalışılmakta, ancak bu işletme ve yatırımcılar açısından zaman alıcı ve maliyetli olmaktadır. Bu çerçevede kurumsal yönetim düzenlemelerinin, bu yasal boşluğun giderilmesinde önemli rolü olduğu görülmektedir (Çelik vd., 2005).

## **2.4. Tedarik Zinciri A Yönetimi Teorisi**

Ekonomik faaliyetlerin organize edilmesinin dikkate alınması ile yönetimin iki temel kullanımı mevcuttur: Döviz piyasası ve dikey entegrasyon (Coase, 1937). Williamson'a göre; salt emsallerine uygun döviz piyasası, kimliği belirsiz alıcı ve satıcıların, denge fiyatlarındaki ürünlerin değişim-tokuunu standartla tutmak için bir araya geldiği yönetim yapısıdır. Döviz piyasasının temel özelliği, fiyat mekanizmasıyla koordine edilmiş kaynakların tahsisatıdır. En düşük nispi fiyatı öneren firma gerekli olan çıktıyı üretecektir. Döviz piyasasının diğer bir önemli özelliği ilgili tarafların bağımsızlığıdır. Dikey entegrasyon, birçok yönden döviz piyasasının tersidir: ilgili taraflar bağımlıdır (ya da bütüncümler) ve koordinasyon araçları yönetimin otoritesidir. Burada çıktı, üretimin nispeten daha verimli/etkili olmasından dolayı talep, yönetim çıktıyı sipariş ettiği için üretilir (Coase, 1937). Ölçsüz bir şekilde firma tüm kendi girdilerini ve tedarik zinciri üzerindeki kontrolü sağlamaktadır.

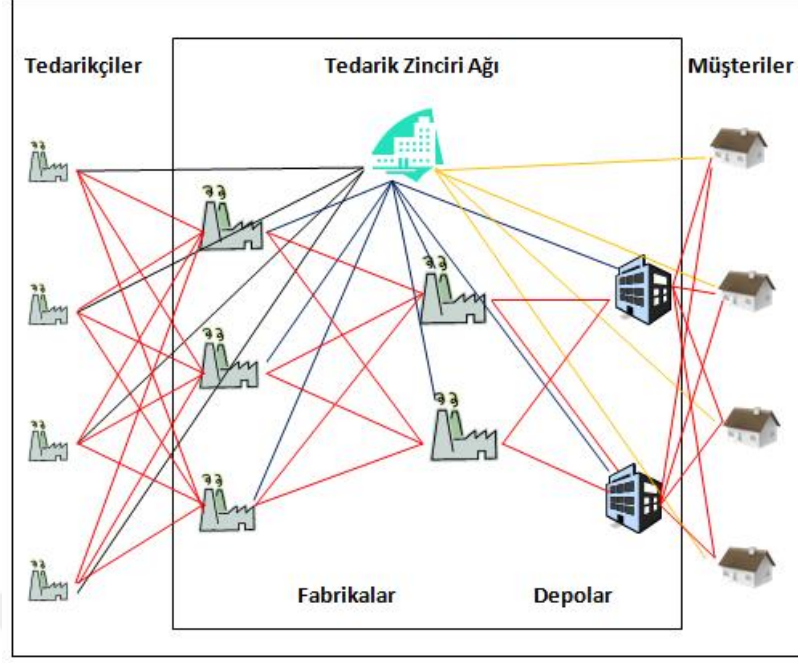
Tedarik Zinciri A Teorisi: Literatür, karmaşık adaptif sistemlerin modellenmesi için ağların önemine rağmen özellikle tedarik zinciri için olan teoride son gelişmelerin uygulamasının birkaç örneğine sahiptir. Ekseriyetle önceki çalışmalar, bir ağın ilişkisel değişiminin bir incelemesini benimsemiştir (Halldorsson vd. 2007) ya da basitleştirilmiş ikililik/doğrusal görünümü tutmuştur. Daha doğrusu bir zincir ağı, egemen seçimleri uygulama yetkisi olan özerk işletme birimlerini temsil eden firma "düğümlerinin" bir dizisiyle bir ağ olarak ve ürün ve hizmetleri yaratmak için birbirine bağımlı firmaların "bağlantılarının" bir dizini olarak modellenebilir. Firmalar arasındaki bağlantılar, değişim ilişkilerini ve mevcut olduğu takdirde esas sözleşmeyi temsil eder. Değişim ilişkileri biçimlendirilirken, çok sayıda bağlantı türleri dikkate alınabilir; ancak kritik



ba lantı türleri sözleşmenin varlığıdır ve malzeme akıları, bilgi akıları ve finansal akıları içeren çeşitli akı türleridir. Malzeme akıları fiziksel ürünlerin transferini, bilgi akıları veri koordinasyonunun transferini ve finansal akılar parasal akıların transferini temsil etmektedir; hepsi üretim ve hizmetlerin dağılımıyla ilgilidir. Bir tedarik zinciri modellendiğinde, her bir ba lantı türünün analizi için benzersiz potansiyel bir a ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bir a ın grafiksel temsilleri firmaların aynı dizinine dayalıdır; ama farklı ba lantı türlerini analiz etmek farklı a topolojilerini üretmeyi gerektirebilir. Nitekim çeşitli otomotiv tedarik zincirinde, ayrı ba lantı türlerinin eş zamanlı yürütülen ara tırmasının analizi (malzeme akıları ve sözleşmeler) son zamanlarda Kim v.d. (2011) tarafından ele alınmıştır ve onlar zamanın bir döneminde ba lantıların farklı kalıplarının, analiz edilen her bir ba lantı türü için firmaların aynı dizinleri arasında mevcut olduğunu bulmuşlardır.

#### **2.4.1. Tedarik Zinciri Yönetimi A Tasarımı**

Tedarik zinciri a tasarımı, hammadde ve nihai ürünlerin maksimum fayda sağlanarak dağıtımının sağlanması için şirketlerin belirlemesi gereken oldukça stratejik ve önemli bir karardır. İçerisinde depolama ve fabrika yeri seçimi gibi oldukça önemli kararları barındıran büyük ölçekli bir sistemdir. Tedarik zinciri a tasarımı, üretim tesisi, depo, dağıtım merkezleri, toptancı ve perakendecilerin konumu, kapasitesi ve diğer özellikleri ile a içinde taşımacılık tiplerini belirleme sürecidir.



ekil 2.5. Tedarik Zinciri A ının Yapısı

Bir tedarik zinciri a ı, iki ana i sürecinden olu maktadır: Malzeme Yönetimi (Tedarik Lojisti i) ve Fiziksel Da ıtım (Da ıtım Lojisti i). Malzeme yönetimi, hammadde ve stok yönetiminin, bölümlerin ve tedarik sürecinin kontrol ve yönetimiyle ilgilidir. Fiziksel da ıtım ise, nihai ürünlerin mü terilere ula tırılması faaliyetlerini içine alan bir yapı olarak dü ünülebilir. Tedarik zinciri a tasarımında bu iki süreç dikkatli bir eilde ele alınmalıdır.

Tedarik zinciri a tasarım kararları; bina tahsis rolü, üretim yeri, depolama veya ta ıma (ilgili tesislere), her tesis için pazarlama ve da ıtım kapasitesi gibi konuları içerir. Bu kararlar a ıdaki sorulara cevap verebilir nitelikte olmalıdır;

*Her tesisin rolü ne olmalıdır? Her bir tesis için neler tahsis edilmelidir?*

*Tesis yeri nerelerde olmalıdır?*

*Her bir tesis için ne kadar kapasite tahsis edilmelidir? Büyüklü ü ne kadar olmalıdır?*

*Her bir tesis hangi pazarlara hizmet etmeli ve her bir tesis için hangi üretim kaynakları hazırlanmalıdır?*

*Kaç tane tesis, dağıtım merkezi, perakendeci mağazası vb. kurulmalıdır*

*Kaç tane dağıtım deposu kurulması gerekiyor?*

*Hangi depoda hangi tip stok bulundurulması gerekiyor?*

*Hangi taşıma araçlarından hangi rotalarda faydalanılmalı?*

*Yeni taşıma teknolojilerine yatırım gerekli mi?*

Tüm dağıtım kararları birbirini etkiler ve tüm seçenekler dikkate alınarak verilmelidir. Her tesisin rolüne ilişkin kararlar önemlidir. Çünkü tesisler, tedarik zinciri içinde farklı rol ve görevleri üstlenmektedirler.

Genel olarak tüm bu soruların cevabı lojistik ve tedarik zinciri bilgi sisteminden elde edilen verilerden elde edilir. Uygun verilerle alternatifler türetilerek en uygun sistemin seçimi sağlanabilecektir. Tüm işletmeler için genel bir ebeke bulunmamakla beraber işletmeler ebekeleri kendi karakteristikleri ve öncelikleri ışığında belirler. Kimi işletme en son teknolojiyi lojistik alanında kullanırken, kimi en düşük maliyetten yararlanabilmektedir.

Dağıtımları, işletmelere stratejik güç sağlamak, avantaj yaratma ve kârlılığı artırmaya yönelik lojistik ve tedarik zinciri ihtiyaçlarını belirleme süreçlerinde etkili olmaktadır. Bu sebepten dolayı dağıtımda alınması gereken kararlara yönelik tanımlanacak, yönetilecek, sorgulanacak, analiz edilecek ve modellenecek konular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**Üretim kararları:** Üretim (fabrika yeri seçimi, hangi ürünler hangi fabrikada üretilecek, üretim yöntemi, üretim kapasitesi, üretim teknolojisi vb.), Üretim ve hizmet süreçleri, Kapasite ve diğer kısıtlar

**Pazarlama kararları:** Hedef ve potansiyel pazarlar, pazar bölümlenme, satı ve pazarlama kararları ile tutundurma ve fiyat kararları

**Tedarik zinciri kararları:** Tedarik zinciri üye ve ortak sayısı, statüsü, zincirin uzunluğu, tedarik yetenekleri, stratejileri, taktikleri, dağıtım yönetimi ve dağıtım stratejileri, kanal yapısı, kanalın boyu, eni, kanal üyeleri, fiziksel dağıtım, dağıtım merkezleri, kapasiteleri ve yerleri vb.

**Lojistik kararları:** Sipariş süreci, talep tahmini, yapısı ve talep durumu, toplam lojistik maliyetler, tersine lojistik, depolama ve malzeme elleçleme, malzeme akışı yönetimi, taşıma ve taşıma türleri, stok, stok yönetimi ve stratejileri, yüklerin birleştirilmesi, müşteri hizmetleri yönetimi, Lojistik dışı kaynak (3PL) kullanımı gibi.

#### **2.4.2. Tedarik Zinciri Ağ Yönetimi**

Ağ yönetimi, hiyerarşik otoritenin kullanılmasının tersine, gayri resmi sosyal sistemler tarafından karakterize edilen firmalar arası koordinasyonu temsil eder (Jonesv.d. 1997). Bu sosyal sistemler ya da “ilişimsel normlar” dayanımlı, mukabele, esneklik, bilgi edinilme ve rol bütünlüğü içerir (örn. Heide ve John, 1992; Kaufmann ve Stern, 1988; Macneil, 1980). İletişim, ilişimsel normlardan kavramsal açıdan farklı olsa da harekete geçirmede çok önemli bir rol oynamakta ve değer arttırıcı ilişimsel varlıklar içindeki bu ilişimsel normları tercüme etmektedir (Mohr v.d. 1996). Bu nedenle ağ yönetimi, tedarik zinciri partnerleri arasındaki bilginin takasını imkânlı kılmaktadır ve bu partnerler arasındaki değer arttırıcı ilişimsel takasların gelişim ve bakımını kolaylaştırır (Dyer ve Chu, 2003; Poppo ve Zenger, 2002; Powell, 1990). Ayrıca ağ yönetimi, firmalar arası iletişimi kolaylaştırır; ki bu bilgi (bilmenin) gelişimi ve takasıyla işbirlikçi avantaj için katkıda bulunabilir ve tedarik zinciri partnerleri arasındaki yüz yüze etkileşimler gibi “zengin” iletişim medyasının kullanımını desteklemektedir (Jonesv.d., 1997; Powell, 1990; Zaheer ve Bell, 2005). Alıcı-tedarikçi ilişkiler bağlamında, kurumlar arası iletişimin bir öncesi olarak ağ yönetimi belgelenmesiyle küçük ampirik çalışmalar mevcuttur.

Ağ yönetimi, ağ çıktılarını temsil etmek için katılımcı kuruluşları koordine eden araçların bir setini temsil etmektedir (Grandori ve Soda, 1995). Prensipten olarak

ikili ili kiler içindeki ara tırmadan yöneti im araçlarının bir dizisinin (sözle meler, ölçütler ve sosyal normlar gibi) belirlenmi olmasına ra men kendi ba lantıları, tedarik a ının yaygın çe itli ba lamlarındaki belirli çıktılar için sistematik olarak ara tırılmamı tır; bu yüzden de spesifik çıktılar nasıl aktif oldu u konusunda belirsizli ini korumaktadır. Örne in, Jaehnev.d. (2009) performans geli iminin resmi yöneti im araçlarıyla aktif oldu unu söylerken Cooper v.d. (1997), performansı bilgi yöneti imi araçlarını kullanarak geli tirmeyi önermi tir. Belirli yöneti im araçlarının uygulamasıyla harekete geçen çıktılardaki bu tutarsızlık ba lamdaki farklılıklara dayandırılabilir. Bir literatürün gözden geçirilmesinde Von Hagen ve Alvarez (2011), ba lamsal faktörlerin geli iminin, gönüllü sürdürülebilirlik standartlarının diferansiyel bir ekilde ya “dokunmayan” koordinasyon ya da yakın i birli inden biri olarak güçlü perakendeciler aracılı ıyla kullanılmasına ba lı oldu unu belirtmi tir. Örne in, Smith ve Barrientos (2005) süper marketlerin Adil Ticaret standartları kabullerini kar ıla tırmı lardır. Halen rol ba lamı, farklı yöneti im araçlarının yalnızca çoklu ba lam-özümlü çalı maları kar ısındaki sentezle belirlenebilen yanıtında a çıktılarının belirlenmesinde rol almaktadır.

### **2.4.3. Tedarikçi li kilerinde Yöneti im**

Tedarikçi li kilerinin Varlı ı teorisinin yöneti imi, de i im partnerleri ile ili kileri yönetmek için kullanılabilen birkaç strateji ya da yöneti im mekanizmalarını öne sürmektedir. Genel anlamda mekanizma iki kategoriye bölünmektedir (Einsenhart 1955; Heide, 1994). İlk olarak, bir firma önsel bir tespit olabilir ve kendi stratejilerine destek için yetenek ve motivasyona sahip olan takas partnerlerini seçebilir (Ouchi, 1980). Örne in, bir konfeksiyon irketinin resmi bir nitelik programına katılmak için bir potansiyel taraf/üstleniciye ihtiyacı olabilir. İkinci olarak bir firma, devam eden ili kideki gerekli davranı ları ödüllendiren ve/ya da itaatsizli i cezalandıran te vik yapıları (Williamson, 1983) tasarlayabilir. Genel beklentimiz; üretime dönük (taraf) ili kinin birinden bir firmayla büyük bir yatırımdır (örn. bir konfeksiyon firması), büyüklük, satı a dönük (perakende satı ) piyasada belirsizli e uyuma hüneridir. Akabinde, bu yöneti im stratejilerinin her birini müzakere etmekteyiz.

## **3. H POTEZ GEL T RME**

### **3.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Pazarlama Yetenekleri Arasındaki İlişki**

Kurumsal yönetimi ilkeleri; kurumsal sosyal sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik veya etiklik olarak sayılabilir. Ayrıca bu kurumsal yönetimi ilkelerine bağlılıklar halinde kısaca değerlendirilmiştir.

#### **3.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Accountability) sürdürülebilir bir tedarik zinciri yönetiminin sosyal yönünü oluşturur (Seuring, 2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) iyi bir kurumsal vatandaşlık, kurumsal sosyal yatırım ve bir işletmenin çıkar grupları için sosyal yükümlülükler olarak tanımlanabilir (Porter and Kramer, 2006). KSS Kurumların politikalarını takip ederken ve kararlarını oluştururken dikkat edilmesi gereken yükümlülüklerini ortaya koyan ya da toplumun değer ve amaçlarının korunması faaliyetlerin takip edilmesi mekanizması olarak da tarif edilebilir (Bowen, 1953).

Tedarik zinciri üyelerinin KSS faaliyetlerine katılımları artmasıyla beraber KSS'nin tedarik zincirindeki önemi giderek artmaktadır. Artık tedarik zinciri ortaklarının ürünlere yönelik sorumlulukları yalnızca satışlar ve teslim sürelerine yönelik değil, KSS faaliyetlerine yönelik yükümlülükler olarak da belirlenmektedir (Cruz, 2009). Tedarik zinciri üyeleri arasında aldatmaca ve sahtekârlık olmaksızın açık ve saydam bir şekilde oyunun kurallarına göre oynanarak hizmet ve üretimde yükselen bir karlılık oluşturmak için (Friedman, 1970) KSS uygulamalarına ihtiyaç vardır.

KSS temelde; ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük ekseninde dört boyuttan oluşmaktadır (Carroll 1971). Bunun yanında topluma karşı yükümlülükler, çıkar grubu bağlılığı, yaşam kalitesinin artırılması, ekonomik kalkınma, etik uygulamaları, düzenli yasalar, gönüllülük, insan hakları, çevrenin korunması,

effaflık ve hesap verebilirlik (Rahman, 2011) boyutları da KSS'nin kapsam alanı içerisinde.

Bu açıklamalara ba lı olarak a a ıdaki hipotez test edilecektir;

H1a: KSS'nin satı yetenekleri üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

H2a: KSS'nin lojistik yetenekleri üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### 3.1.2. effaflık

Kurumsal yöneti imde effaflık (Transparency) ilkesi; ticari sır niteli indeki ve henüz kamuya açıklanmamı bilgiler hariç olmak üzere, irketle ilgili finansal olan ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, do ru, anla ılabilir, yorumlanabilir, dü ük bir maliyetle eri ilebilir ekilde kamuya duyurulması yakla ımı olarak tanımlanabilir. effaflık ilkesinden beklenen faydanın sa lanabilmesi için altı çizilmesi gereken önemli bir nokta, effaflık ilkesi çerçevesinde sunulan bilgiyi sa layan ki i ve irketlerin bu bilgiyi payla ma konusunda istekli olmaları, bu bilgiyi talep edenlerin de kendilerine sunulan bilgiyi de erlendirebilmeleri gerekmektedir (Demirba 2006).

effaflık ilkesi uyarınca, irket yönetim kurulu üyeleri ve di er yöneticilerin ellerinde bulundurdukları hisse senetlerini açıklamaları, yönetim kurulu üyeleri ve di er yöneticilerin irketle olan çıkar ili kisinin gerçek boyutlarının ortaya konması açısından önemlidir. effaflık ilkesiyle; irketlerin kamuyu bilgilendirmesinin, önündeki engellerin kaldırılması ve irket payda larına bilgi akı mının artırılması ve hızlandırılması amaçlanmı tır. irket payda ların irket hakkında do ru de erlendirmeler yapabilmeleri için irketin finansal durumu ve geli imi hakkında bilgiye ihtiyaçları vardır. Ancak irket payda ların irket tarafından sürekli olarak aktif bir ekilde bilgilendirilmesi olası de ildir. Bu nedenle irket geleneksel raporlama faaliyetlerinin haricinde birtakım ileti im araçları olu turarak ilgili tüm ki i ve grupların istediklerinde irketle ilgili bilgilere ula abilmelerini sa lamalıdır. Bu amaçla borsada i lem gören irketlerin web sayfaları bulunmalıdır. Bu web

sayfaları, şirketlerin ara ve yıllık finansal raporlarını, basın duyurularını tüm şirket paydaşlarının dikkatine sunmaları açısından etkin bir yoldur. Aynı şekilde bu web sayfaları ve e-mail, şirketlerin genel kurul toplantılarının hissedarlara duyurulması açısından da faydalı olabilir. Şirket paydaşlarının şirketle ilgili gelişmeleri daha rahat takip edebilmesi ve şeffaflığın sağlanabilmesi amacıyla “Yatırımcı ilişkileri” ve “Basın ilişkileri” birimleri oluşturulabilir. Bu birimler, yatırımcıların, sivil toplum kuruluşlarının ve basının şirketle ilgili bilgilendirilme ihtiyaçlarını giderebilir (TUS AD, 2002).

Şeffaflık belirli ilişkilerin inisiyatifine anlaşılmaya varılma prosedürleri, adaletli paylaşım, müşteri imtiyazları, uzun vadeli birliktelik gibi pek çok unsura etkisi olan bir kavramdır (Lamming, et al., 2001). Bilginin açığa çıkarılması süreci ve bütün ilgili taraflar arasında kısıtsız bilgi akışı olarak tanımlanan şeffaflık hizmet alanların beklendiği dereyi verme açısından önemli bir yere sahiptir (Bennis et al. 2010). Tedarik zinciri açısından şeffaflık kamunun aydınlatılması adına hizmet alanların da en iyi alternatiflerin test edilebileceği bilginin ortaya çıkaran bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Eggertand Helm 2003). Şeffaflık ve güven arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığı (Vaccaroand Madsen 2009) hizmet alanlar açısından müşterinin tatmin düzeyinin artmasını ve olumlu davranış niyetlerini de arttırmaktadır (Eggertand Helm 2003). Bugünün de en çevresel unsurlarının varlığında firmaların rekabet avantajı sağlayabilmesi, büyüme ve karlılık için de şeffaflık önemli bir ihtiyaçtır (Elia, 2009). Lojistik firmaların ürün ve hizmetlerinin özellikleri, fiyat, ürün kullanılabilirliği gibi hususlarda olduğu gibi şeffaflık uzun süreli ilişkinin devamında kritik bir yere sahiptir (Vaccaroand Madsen 2009).

Yapılan araştırmalar ve kavramsal açıdan edinilen bilgilere dayanılarak şeffaflık ve kamuyu aydınlatma boyutunun satın ve lojistik yeteneklere olan etkisini belirleyebilmek amacıyla aşağıdaki araştırma hipotezi önerilmektedir.

H1c: Şeffaflık satın yetenekleri pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H2c: Şeffaflık lojistik yeteneklerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler



### 3.1.3. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik (Accountability) kurumsal yönetimin dayandığı temel ilkelerden biridir. Effaflık ve hesap verebilirlik konusundaki tartışmalar, bankacılık, denetim, muhasebe standartları, ulusal mali uygulamalar gibi çok geniş alanlara yayılmakla birlikte, bu tartışmaların odaklandıkları temel konu; yönetim ve denetimde etkinliğin artırılması yoluyla daha iyileşen bir ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim sisteminin inşasıdır (Demirbaşı ve Uyar, 2006).

Hesap verebilirlik, yönetim kurulu üyelerinin, esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Kurumsal yönetim gereği, hesap verebilirlik, şirket yönetimiyle ilgili sorumluluk ve kuralların açık bir şekilde tanımlanması, yönetici ve şirket paydaşlarının ortak çıkarlarının şirket yönetim kurulunca kulanması ve gözetilmesidir. Hesap verebilirlik ilkesi gereği, sorumluluk sahipleri kararlarının ve icraatlarının hesabını vermekle yükümlüdürler (Demirbaşı ve Uyar, 2006).

Yalnızca özel sektör şirketleri değil, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları da kamuoyuna ve de paydaşlarına karşı hesap verebilir olmalıdır. Geleneksel kamu yönetimi deşerleri, halka karşı sadece siyasilerin hesap vermesini, kamu yöneticilerinin ise sadece mevcut kurallara uygun davranmakla sorumlu tutulmasını öngörmektedir. Ancak kamu yönetiminde yaşanan dönüşüm sonucu ve effaflık ilkesi gereği, kamu çalışanlarının sadece siyasilere değil, halka karşı da sorumlu oldukları vurgulanmaktadır. Kamu çalışanlarının ve yetki kullananların yaptıkları işlerin sonuçlarından sorumlu tutulmaları “hesap verebilirlik” kavramı ile açıklanmaktadır. Bu kavram, kamu çalışanlarının, hem siyasilere hem de halka hesap vermesi ve açıklamada bulunmasını ifade etmektedir. Kamu yönetiminde hesap verebilirliğin benimsenmesi, kamu kaynaklarının hukuka ve kamusal deşerlere uygun kullanımını güvence altına almayı ve kamusal yetkinin yanlış kullanımını engellemeyi amaçlamaktadır (Eken, 2005).

Hesap Verebilirlik temelinde kar ılıklı i birli i içerisinde bulunan tüm taraflara kar ı yükümlülüklerin yerine getirilmesi ile ilgilidir ve hesap verebilirlik kavramı ile açıklanmaktadır. Hesap verebilirlik; bireyler ve organizasyonlar arasındaki ili kiler vasıtasıyla operasyonel eilde icra edilen karma ık ve çok boyutlu bir kavramdır (Kaynak ve Avcı, 2014). Hesap verebilirli i tarif etmek zor olsa da belirli bir konsensüse göre hesap verebilirlik; bilgi sa lama ve belirli bir konuma kar ı hesap vermeyi içeren bir kavramdır (Kluversand Tippett, 2010). Hesap verebilirlik, günlük konu ma dilinde sorumluluk ya da yapılan bir uygulamanın nedeninin açıklanabilir olmasıdır. Yapılan bir uygulamanın nedeninin açıklanması yasal bir zorunluluk da olabilir, ahlaki bir erdem de olabilir (Hendryand Dean, 2002). Tedarik zinciri açısından Hesap Verebilirlik, ekonomik, etik, çevresel, yasal, sözle me ve bilgilendirme hesap verebilirli i ekinde altı boyutla açıklamak mümkündür.

Ekonomik hesap verebilirlik dar anlamda tüm tarafların ekonomik performansının incelenmesi, de erlendirilmesi ve sorgulanmasını kapsayan bir yapıyı tanımlamaktadır. Geni anlamda ise ekonomik hesap verebilirlik; üretim politikaları, sürdürülebilir ve elveri li varlık de erlerinin korunması ile ekonomik ve finansal hususların yasalara uygunlu u ile finansal durum ve raporları içeren sorumlu tarafların ekonomik davranı larını içeren daha kapsamlı bir yapıyla tanımlamaktadır. Sorumlu tarafları ilgilendiren ekonomik sonuçlar; temelde plan ve btelerin uygunlu u, kurulu nun geli imi ve sürdürülebilir üretim yetene i ile ekonomik performansı ele alarak bunların gelir üzerindeki ve çalı anların refahı üzerindeki etkilerini sorgular. (Fa, 1997).

Firmaların etik ve sosyal anlamda hesap verme, denetleme ve raporlama açısından yalnızca terminoloji anlamında de il metodoloji ve odaklanma açısından da farklılı a maruz kaldıkları gözlenmektedir. Bu de i imi iki ana yakla ımla açıklamak mümkündür. Birinci yakla ımda içsel anlamda firmaların etik konularda daha çarpıcı iyile tirmelere odaklanması ki bu yakla ımın temelinde firmaların etik kurallar geli tirmelerini ve tüm çıkar grupları ile ili kilerinde temel etik prensiplere ba lı kalmalarının gereklili i bulunmaktadır. Genel anlamda, buradaki süreç içsel payla ılan de erlerde derinle me ve bu de erlerle bireysel davranı ları, i letme süreçlerini ve politikalarını ekillendirmek hedeflenmektedir. kinci yakla ımda ise

toplum yani dı çıkar grupları ile ilgilidir. Bu yakla ım genelde kamu hesap verebilirli i ile ilgili olarak kullanılmaktadır ve kamuya kar ı verilecek sosyal raporun geli imi ile karakterize edilebilir. Buradaki temel odak noktası dı sal çıkar gruplarının etkisini anlamaya yöneliktir. Yani birinci yakla ım “etik” ikinci yakla ım ise “toplumsal” konulara yöneliktir. Her ikisi bir arada etik hesap verebilirli i olu turmaktadır (Colleand Gonella, 2002).

Tedarik zinciri a ında lojistik firmaların çevresel sorumlulu a sahip stratejilerin uygulanması ve geli tirilmesinin sa lanması açısından çevresel hesap verebilirlik günümüzde son derece önemli bir konu haline gelmi tir (Goldsbyi and Stank, 2000).evresel sorumlulukla yürütülen lojistik uygulamaların mteri ihtiyaçlarının kar ılanması yönünde önemli katkıları bulunmaktadır. Çevresel hesap verebilirlik bütün lojistik hizmetler açısından farklı uygulamaları gündeme getirmektedir. Özellikle ta ıma yönetimi açısından ta ıyıcı seçimi, tehlikeli maddelerin özel ta ınması, yakıt tüketimi ve emisyonun azaltılması konuları öncelikli yerini korumaktadır (Carter and Jennings, 2002).Ye il lojistik literatüründe i lenmeye çalı ılan çevresel konular ve tersine lojistik gibi süreçler çevresel hesap verebilirli i tüm i letme süreçlerine yayılması yönünde bir e ilim olu turmu tur.

Yasal kuralların uygulanabilirli i ile ilgili bir kavram olarak yasal hesap verebilirlik lojistik hizmetler açısından ürünlerin ve hizmetlerin sa lanmasında yasal kurallara uymanın ölçüsü olarak tanımlanabilir. Yasal kontrollerin düzenli bir eilde yapılıyor olması da bu i in bir yönünü olu turmaktadır. Bürokrasi ve pazarın beklentileri genel olarak hizmetin niteli ini belirleyen iki mekanizmadır. Halkın bireysel ilgisini etkileyecek yasal artların geni çaplı uygulaması ile ilgili bir mekanizma olu turur (Penny, 2002). Yasal hesap verebilirlik aynı zamanda siyasi denetimin varlı ını da hissettirir. Onun yerine geçemez ama hissettirir. Yasal hesap verebilirlik aynı zamanda iyi yöneti im uygulamasının bir göstergesi olarak da kabul edilmektedir. Çünkü devlet her kurumun önemli bir payda ıdır ve bu manada iyi bir yöneti im için yasal hesap verebilirlik önemlidir. Yasal hesap verebilirli in düzenleyici bir rolü bulunmaktadır. Kurumları politik ve sosyal çerçevede devlet tarafından olu turulan parametreler ile usul ve esas yönünden yasal olarak düzenleyici bir disiplin olu turur. Yasalar kurumları yalnızca yanlı

faaliyetlerinden dolayı cezalandırmak de il yapmaları gereken eyleri yapmaları yönünde de vicdan olu turmaya çalı ır. Yasalar irketlerin dı sal hesap verebilirlik çıktıları yerine içsel sorumluluk süreçlerine odaklanarak bunu ba arır (Parker, 2007).

Tedarik zinciri a ında önceden hazırlanan sözleşme melere göre olu turulan bir hesap verebilirlik türü olan sözleşme hesap verebilirli i sistemin gerekliliklerine odaklanmı tır. (Kluversand Tippett 2010); Sözleşme hesap verebilirli ine uygun ekilde düzenlenmi kontratlar ile taraflar arasında nelerin yapılaca ı hakkındaki anlaşma maddelerinden, anlaşmanın yasal dayana ına ve performans gerekliliklerine kadar bir takım standart unsurların bulunması ile sürecin güvenilirli ini arttırmaktadır (Maile, 2002).

Hesap verebilirlik özünde beklenen performans düzeyleri konusunda ilgililere kar ı cevap verebilir olmayı gerektirir. Bu anlamda hesap verebilirlik üç safhadan olu maktadır. Birinci safha bilgilendirme safhasını olu turmaktadır. Bu safhada çe itli kaynaklardan bilgilerin toplandı ı ve neler oldu u ile ilgili düzenlemelerin oldu u safhadır. İkinci safha tartı ma safhasıdır burada belirli normlar ve kriterlere göre tartı maların ve yargılamaların yapıldı ı safhadır. Üçüncü safha ise gerekli ise müeyyidelerin belirlendi i ve geriye do ru bilgilendirmenin yapıldı ı safhadır (Meijer, 2003). Bu safhaların her birinde bilgilendirme hesap verebilirli inin i lemesi gerekir. Bu açıklamalara ba lı olarak a a ıdaki hipotez test edilecektir;

H1b: Hesap Verebilirli in satı yetene i üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

H2b: Hesap Verebilirli in lojistik yetene i üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### 3.1.4. Adaletlilik

Adaletlilik veya E itlik ilkesi (Fairness), irket hissedarlarının irketteki mülkiyet miktarlarına bakılmaksızın haklarının korunmasını ve irket hissedarlarına adil davranılmasını öngörür (TUS AD, 2002). irket yönetimi, faaliyetlerini yerine getirirken aldığı kararlardan do rudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm kesimlere e it mesafede olmalıdır. Bu, adil yönetim anlayı mın getirdi i bir zorunluluktur. Adillik kavramının, irket çalı anları için de geçerli olması kurumsal yöneti im açısından büyük önem ta ımaktadır. irketin, i e alma, terfi, ücret, i güvenli i, i garantisi, sosyal güvenlik gibi konularda çalı anları arasında ayırım yapması ve adil davranmaması, irket ile çalı anlar arasında güven ba ımın olu masını engeller. irketlerde güven, adil davranma temeline oturmaktadır. irkette çalı an bireyler, herkese e it muamele yapıldı na inanmıyorsa, irket içi güven, dolayısıyla da irket içinde sa lıklı bir ileti im sa lanması mümkün de ildir.

H1d: Adaletlilik davranı mın satı yetene i üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

H2d: Adaletlilik davranı mın lojistik yetene i üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

## 3.2. Tedarik Zinciri A Yöneti imi ile Pazarlama Yetenekleri Arasındaki İli ki

Tedarik zinciri a ı; kendisini olu turan tarafları bütünle tirilmi amaçlarla olu turulmu bir takım ruhu ile birlikte çalı malarına izin veren i birli i sürecinin olu turuldu u de er zinciri olarak tanımlanmaktadır (Dyer, 2000). A yapıları en önemli çoklu organizasyon yöneti im çe idini olu turmaktadır (Provan and Kenis, 2007). Tedarik zinciri a ı olarak baskın a ve e it ortaklık a ekinde iki a bulunmaktadır. Baskın a da merkezi bir firma vardır. Bu de er zincirinde baskın olan tarafını olu turur tabi bu sistemde iki ya da daha fazla firma sistemi kontrol eder. Bu baskın firma alttaki firmaların geni bir a ının içerisinde bulunur ve ürün

ve hizmetleri yoluyla sistemi destekler. Japon Keiretsu baskın bir a için iyi bir örnektir. Bu a n seçilmesinin nedeni içsel olarak sermaye ve yönetim kaynaklarına ihtiyaç duyulmadan tedarik kalitesi ve güvenilirli i sa lamaktır. Baskın a n tersine e it ortaklı a faaliyetlerinin kurulması ve kontrolünde tek bir orta n baskın yapısı bulunmamaktadır. Tabi ki bu tüm ortakların e it söz hakkına sahip olaca ı anlamına gelmez. E it ortaklı a da farklı öncü firmalar de i en pazar fırsatlarını yakalayabilecek e kilde a ı yeniden e killendirebilirler. Tedarik a ndaki e it ortaklı n a tanımını baskın ortak a ı gibi hâkim bir merkezi organizasyon yerine gizli anla ma, ün ve güven yoluyla olu turulur. Bu a türünün en üstün tarafı ise de i en durumlara hızlı bir e kilde müdahale edecek esneklik sa lamasıdır (Verwall and Hesselmanns, 2004).

Tedarik zinciri a yöneti imi; a yöneti imi, uzun dönemli yönelim, bilgi teknolojisi ve da ıtım kanalı ileti imi ö elerinden olu ur. A a ıda bunlara kısaca de inilmi tir.

### **3.2.1. A Yöneti imi**

Ekonomik faaliyetlerde küreselle menin artması ve bilgi-ileti im teknolojilerindeki hızlı geli im, i letmeleri stratejik anlamda etkin ve dünya çapında ebekeler olu turmaya ve geli tirmeye itmi tir. Bu ebekeler kaynak bulma, üretim ve da ıtım faaliyetlerini bütünlü tirmek üzerine odaklanmı lardır. Tedarik zinciri a ı Japonlara yalın ve esnek yetenekler vermi tir ve bu sayede halen tedarik üzerinde kontrol sa layabilmektedir (Verwall and Hesselmanns, 2004).

Günümüzün tedarik zincirlerinde, hizmet sa layıcılarla olsun ya da olmasın, zincirin ö eleri arasında sürekli bir i birli i gereklidir. birli i, her örgütün, tamamının yararına olacak e kilde bilgilerini ve kaynaklarını payla ması e klinde tanımlanmaktadır. birli inin en büyük getirisi sinerjidir (Coyle, Bardi ve Langley, 2003). letmeler bu sinerji ile tek ba larına yapamadıklarını birbirlerinin bilgilerinden ve kaynaklarından güç alarak ba armaktadır.

Bu i birli inin en büyük getirisi lojistik alanda görülmektedir. İletmelerin bilgilerini birbirleri ile payla maları, tedarik zinciri üzerindeki aksamaları ortadan kaldırmakta ve daha etkin bir tedarik zinciri yönetimi sa lamaktadır. Bu i birli inin lojistik hizmet sa layıcıların deste i ile yürütülmesiyle i letmelerin ana faaliyet alanları dı ında kalan faaliyetlerin yükünden kurtulmasını sa larken, di er taraftan da i birli inin daha etkin olmasını sa lamaktadır. (Tek ve Karaduman, 2012). Dolayısıyla i letmelerin enerjilerini ana faaliyet konularına yo unla tırmaları da satı yeteneklerini artırıcı bir rol oynamaktadır.

A yöneti iminin avantajları; ö renmeyi arttırır, kaynak kullanımını daha etkin hale getirir karma ık problemlerin çözümünü kolayla tırarak planlama kapasitesini geli tirir daha rekabet edebilir hale getirir, mü teriler için en iyi hizmetin sunulmasını sa lar (Provan and Kenis, 2007). A lar için u söylenebilir ki i birlikçi düzenlemeler oluncaya kadar hiyerar i ve kontrol amaçlı yöneti im hiçbir anlam ifade etmez (Kennisand, 2006). Bu açıklamalara ba lı olarak a a ıdaki hipotez test edilecektir;

H1d: A yöneti iminin satı yetene i üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

H2d: A yöneti iminin lojistik yetene i üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### **3.2.2. Uzun Dönemli Yönelim**

Uzun dönemli yönelim (Long-term orientation) ili kisel de i imin de er arttırıcılı nı sürdürerek ve geli tirerek ekillendirmekte anahtar bir faktör özelli i ta ımaktadır. Mübadele eden taraflarla bu uzun vadeli odaklanma dürüst i yapmanın kuralları üzerinde etkilidir. Örne in; dayanı ma, esneklik, mütakabiliyet ve pozitif faydaları olan sözleşmelerin düzenlemesi gibi (Paulraj et al., 2007:3)

Andaleeb (1996);da ıtım kanallarında uzun dönemli yönelimin önemini vurgulamı tır. Kanal üyelerinin uzun dönemli yönelimleri hedeflemeleri gerekti ini ifade etmi ve bunun sebepleri arasında da, uzun dönemli yönelimlerin

pazarlara erişim, tekrarlanan satın alma davranışlarının oluşması ve çıkış engelleri yaratmadaki önemli rolünü göstermiştir.

Cannon(2010) ve diğerlerine göre, uzun dönemli yönelim uzun dönemli ilişkilerin oluşmasında önemli rol oynayan faktörlerden birisidir. Uzun dönemli yönelimi benimseyen kanal üyeleri, uzun dönemli ilişkileri kurabilecekler ve sürdürebileceklerdir. Uzun dönemli yönelim, dağıtım kanalındaki üyelerin birbirlerinden uzun dönemde faydalanmaları, anlık sonuçlara ve fırsatlara odaklanmanın yerine uzun dönemli bir bakış açısına sahip olmaları anlamına gelmektedir.

Uzun dönemli yönelimi benimsemiş olan kanal üyeleri ileride ulaşmayı hedefledikleri amaçlar için hem şimdiki hem de gelecekteki durumlara ve sonuçlara odaklanmaktadır. Kısa dönemli yönelime odaklanan kanal üyeleri o anda var olan ilişkilerinden elde edebilecekleri kârlara bakarken, uzun dönemli yönelim odaklı kanal üyeleri için kârlılık önemli olmakla birlikte kârın nasıl kazanıldığı da önemlidir. Bu bakış açısını benimseyen işletmeler için anlık kârlılıktan daha çok, uzun ilişkilerin sonucunda elde edilecek kârlar önemlidir (Ganesan, 1994).

Uzun dönemli yönelim işbirlikçi iletişimle mümkündür ve tedarik zinciri tarafları için güçlü ilişkilerin inşası ile sağlanır. Böyle bir odaklılık ile tedarik zinciri ortakları işkisel yeterlik üzerine faaliyetlerini organize ederek ve bilgi gelişimi üzerine süreçler ortaya çıkarabilir. Buraya kadar bu işkisel yeterlik mübadele eden taraflar arasındaki işbirlikçi ilişkilerin sürdürülmesi sonucunda sosyal olarak oluşturulmuştur. Bu nedenle alıcı ve tedarikçi firmalar üzerindeki uzun vadeli işkisel odaklılık işbirlikçi iletişimle desteklenmek için zorunlu stratejik bir yapı sağlar. Böyle bir odaklılık karlılıklı kazanımlar için işbirliğinin tetikleyeceği işkisel normları beslemek için mübadele tarafları oluşturulur.

Tedarik zinciri ortakları uzun vadeli odaklılığı benimsedikleri zaman dürüst oyun ve iyi niyeti içeren teamüllere dayalı bir anlayışa doğru meylederler. Bu nedenle böyle bir odaklılık stratejik işbirliği yoluyla satış bedelinin artmasını düşüklendirmeli maliyetlerini ve bilgi ve veri gelişimi ile etkin iletişim sisteminin oluşmasını sağlar (Paulraj et al., 2007).



Uzun vadeli alıcı-tedarikçi ili kileri üzerine literatüre bakıldığında ilikin sürdürülmesi, babilik ve uzun vadeli odaklılığı içeren uzun vadeli alıcı-tedarikçi ilikilerinin anahtar yönlerini yansıtan pek çok yapının rol oynadığı görülmektedir. Her bir yapı alıcı firma ve tedarikçi firma arasında yakın bir ilikin kurulması yönünde vurgu yapmaktadır. Uzun dönemli yönelim üzerine ilikiler her iki taraf için gerçekleştiren faydalarda kısa vadeli kazanımları feda etmeyi gerektirir. Alıcı ve tedarikçiler için Uzun dönemli yönelim üzerine güçlü etkileri olan tedarikçi performansı, alıcının tedarikçiye olan güveni ve teslim performansı gibi üç faktör bulunmaktadır (Cannon et al., 2010). Bunun yanında tedarikin önemi, alternatif tedarikçilerin uygunluğu, alıcı firmanın büyüklüğü, alıcının satın alma deneyim ve tedarikçi ile yaşanan önceki deneyimler gibi kontrol faktörleri de bulunmaktadır.

Uzun dönemli yönelim üreticinin tedarikçisi ile ilikilerinde uzun vadeli faydaların gerçekleştirilmesi için kısa vadeyi gözden çıkarması konusunda isteklilik olarak tarif edilir (Anderson and Weitz 1992). Diğer taraftan Uzun dönemli yönelim belirli bir ortak ile uzun vadeli bir ilikeye sahip olan ekonomik aktörün istekliliği ve yararlı görülmesi şeklinde tanımlanır (Ganesan, 1994). Bu açıklamalara babilik olarak aşağıdaki hipotez test edilecektir;

H1e: Uzun dönemli yönelimin satın alma yeteneği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

H2e: Uzun dönemli yönelimin lojistik yeteneği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### **3.2.3. Bilgi Teknolojisi**

İletişim ve bilgi teknolojileri iletişimi olarak geniş bir alana yayılmış birimler arasında iletişimin etkinliğini geliştirmek amacıyla kullanılan bir araç haline gelmiştir. Modern bilgi sistemleri, tüm iletişim süreçlerinde dokümantasyon faaliyetleri, yüksek düzeyli şeffaflık ve siparişlerin hızlı bir şekilde sağlanmasını garantilemektedir. Yapılan çalışmalar bilgi teknolojilerinin tedarik zinciri ortakları arasında iletişimin geliştirilmesi ve tedarik zinciri performansının artırılması açısından kritik öneme sahip bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Subramani,

2004). Bilgi teknolojisinin tedarik zincirinde yayılması daha yakın ilikilerin kurulmasını sa layacaktır. Grover et al. (2002) bilgi teknolojisinin kullanım kararının ilikisel davranı ların ortaya çıkmasını destekledi ini söylemiştir. Bilgi teknolojileri alıcı ve tedarikçiler arasında i lem maliyetini dü üreterek daha ilikisel ve i birlikçi yöneti im yapısının olu masını sa layacaktır (Chae et al. 2005).

Bir tedarik zincirinin geli imi ve sürekli ba arısı firmalar tarafından kullanılan bilgi teknolojisi ile direkt ilikilidir. İletme faaliyetlerinde IT, (Information Technology) bilgi teknolojisi kullanımı tedarik zincirinin çalı masını, i birli inin geli tirilmesini güveni ve zincir üyeleri arasındaki ba lılı ı iddetli bir ekilde de i tirmektedir (Dolci and Maçada, 2014).

Bilgi teknolojileri yöneti imdeki de i ikli in yanı sıra tedarik zinciri davranı nda esaslı de i imlerin olu turulmasında önemli bir role sahiptir. Bilgi teknolojileri tedarik zinciri üyeleri arasında bilgi payla ımı ve faaliyetlerini koordine edilmesinde kullanılır. Yöneti imi sa lamak için ileti im süreçlerinin birbirine ba lı ekilde kurulmasında yardımcı olur (Dolci and Maçada, 2014).

Sözle me yöneti imi kapsamında, güçlü ilikiler te vik, ileti im ve koordinasyon ve kontrol teknolojileri sayesinde kolayla mı olur. İ lem maliyeti IT sayesinde minimize edilebilir. Bölüm yöneti imi kapsamında maliyet, karma a ve fırsatlar IT sayesinde faydalar sa lar. IT tedarikçiler, alıcılar, üreticiler ve dağıtıcılar arasındaki ilikilerde destekleyici bir role sahiptir. Ayrıca firmalar ve tedarik zinciri ortakları arasındaki fiziksel ve finansal a larla birlikte bilginin bütünle tirilmesine yardımcı olur. IT tedarikçilerle ilikilerin geli tirilmesine yardım eder ve hata ve aldatmacaları azaltarak ürün ve hizmetlerin kalitesini artırır (Dolci and Maçada, 2014).

Bilgi ve ileti im teknolojisi tedarik zincirinde a a ıdaki unsurlar çerçevesinde merkezi bir rol oynamaktadır;

1. Bilgi teknolojileri firmalara kendi ortakları ile ileti im kurmalarını sa layacak bilgi karma ası ve yüksek hacimli bilgileri i lemelerine izin verir.

2. Bilgi Teknolojileri firmalara tedarik zinciri bilgilerine tam zamanlı ulaşmalarını sağlayarak envanter seviyesi, teslimat durumu, ve üretim planlama ve programlama yapmalarını sağlayarak tedarik zinciri faaliyetlerini kontrol altında tutarak yönetmelerine yardımcı olur
3. Bilgi teknolojisi firmalar ve tedarikçileri arasında üretim programlanması ve öngörüde iş birliği yapmalarını sağlar ve en iyi firmalar arasında bütünleşmeye izin verir

Bunların yanında tedarik zinciri koordinasyon problemlerinin azalmasını sağlar (Prajogo and Olhager, 2011: 515). Bu açıklamalara bağlı olarak aşağıdaki hipotez test edilecektir;

H1f: Bilgi teknolojilerinin satış yeteneği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

H2f: Bilgi teknolojilerinin lojistik yeteneği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### **3.2.4. Kanal İletimi**

Dağıtım kanallarında hem iş birliğini geliştirmesi hem entegrasyon sağlanması hem de rekabet avantajı yaratması bakımından iletişim ve bilgi paylaşımının rolü inkar edilemeyecek derecede fazladır (Aysuna, 2011).

Mohr ve Nevin'e göre iletişim, dağıtım kanallarında bilgi transferinin sağlanması, güç kullanımının sağlanması, ortak karar verme süreçlerinin yaşanması, sadakati ve bağlılığı artırması gibi önemli işlevleri vardır. Aynı zamanda, kanalda yaşanabilecek çatışma ve sorunların iletişimden kaynaklanan eksikliklerden ve yetersizliklerden kaynaklanabileceği de ortadadır.

İletim dağıtım kanallarının performansının artmasında ve uzun dönemli yönelimlerde önemli rol oynamaktadır (Joshi, 2009). Dağıtım kanallarındaki iletişimin yoğunluğu iş birliğini teşvik edici bir faktördür. Dolayısıyla, ortak amaçlara ulaşma hususunda kanal üyelerinin beraber hareket etme eğilimleri

artmakta, bu da ilikin devamına yönelik istek ve motivasyonlarının artabileceğini düşündürmektedir.

Dağıtım kanallarının dinamik, yapısı ve stratejileri lojistikte önemli ölçüde etkiler. Çünkü dağıtım ya da pazarlama ve lojistikin müteerik lemlerine dönüşümlü alanıdır (Bowersox et al., 2002). Pazarlamanın etkinliğini artırılması yollarından biri dağıtım kanallarındaki fiziksel akılları iyileştirmektir. Bu akıllar ile diğer akıllar birbirlerinden ayrılabilirse avantajlı sonuçlar alınabilir. Yine, uzmanlaştırma de i im aracıları aının oluşturulması da, fiziksel akılların maksimum derecede kontrolüne ve fiziksel akıllarda uzmanlaştırmanın yarattığı tasarruflara yol açar. Genellikle, yasal kontroller dışında, lojistik e güdümlenme ve kontrol konularına yeterince önem verilmemektedir. Lojistik akılların ço u, üreticiden tüketiciye bir de i im kanalı biçiminde ba lı olan uzmanlaştırma i letme veya girişimcilerden geçer. Lojistik in fiili performansı, toplam maliyet ve müteerik le performansından ölçülebilir. Pazarlama karmaşasının bütünleyici bir parçası olarak istenilen müteerik le hizmet düzeyi, olanaklı olan en düşük toplam maliyetle sağlanmalıdır. Müteerik le hizmeti, hem hız hem tutarlılık açısından, ürünlerin alıma hazır bulundurulabilmeleri, hem de verilen siparişlere cevap verebilme ile ölçülür (Tek ve Karaduman, 2012).

Küresel rekabetin yaşadığı günümüzde pazar kanalları organizasyonların etkinliği ve verimliliği açısından önemli bir hale gelmiştir. Pazar kanalları bireysel ve sistematik amaçların gerçekleştirilmesinde kanal üyeleri arasında işbirliğinin sağlanmasında etkilidir. Kanal iletişimi kanal amaçlarının gerçekleştirilmesinde kritik öneme sahiptir. İletimin standartlaştırılması performansı negatif etkiler. Bu nedenle iletişim standartlaştırmadan kanal üyelerinin de i en durumlara uygun ve sürekli gelişen bir iletişim kurmaları en iyi performansı yakalamaları açısından önemlidir. İletim stratejilerinin 4 boyutu bulunmaktadır. Frekans; kanal üyeleri arasındaki iletişim miktarı ile ilgilidir. Yönü; iletişimin yatay ya da dikey yönü ile ilgilidir. Yöntem; formal ya da informal olması ilgilidir. İçerik; mesajın direkt ya da dolaylı olması ile ilgilidir (Larsen et al., 2002). Bu açıklamalara ba lı olarak aşağıdaki hipotez test edilecektir;

H1g: Kanal ileti iminin satı yetene i üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

H2g: Kanal ileti iminin lojistik yetene i üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### **3.3. Pazarlama Yetene i ve İlikinin Süreklili i Arasındaki İliki**

Pazarlama insan ihtiyaçlarının kar ılanmasına ba lı olarak mal ve hizmetlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımına ili kin planlama ve uygulama sürecidir. İletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelecek amaçlarını gerçekle tirmeye arzularının temel unsuru pazarlama ve satı yeteneklerinde gösterecekleri ba arıdır.

Bunu gerçekle tirebilmeleri için mü teri istek ve ihtiyaçlarına uygun mal üretmeleri, tüm işletme fonksiyonlarının ortak hedef etrafında toplanmasına ve ayrıca işletmenin karlılı nı uzun vadeye yayıp önce mü teri memnuniyetine yönelmesi gere i a ikârdır. İletmelerin pazarlama yeteneklerinin geli tirilmesinde Amerikan Pazarlama Derne i'nin (AMA) yaptığı de erlendirmeye u ekildedir.

- Potansiyel Pazar belirleme çabaları
- Kapasitenin verimli kullanılacak ek talep yaratma girişimleri
- Etkin ve verimli dağıtım sistemi sa lanması (AMA, 1964).

Yukarıda belirtilen faktörler etkin kullanımlarıyla birlikte işletmenin satı ve lojistik yetene ini dolayısıyla pazarlama yetene inin verimlili ine ve karlılı a etkisini artıracaktır.

#### **3.3.1. Satı Yetene i**

Satı yetene i bölgesel ittifaklarda oldukça önemlidir. Ortak yatırımlarda iki veya daha fazla işletmenin belli bir amacı yerine getirmek amacıyla yeteneklerini ve kaynaklarını bir araya getirmesi söz konusudur. İletmelerin sahip oldukları farklı temel yetenekler amaçları gerçekle tirmeyi sa lamaktadır (Yörük, Karakılıç ve Öcal, 2008). Bunlardan biri de satı yetene idir.

Satı yetene i tedarik zinciri üyelerinden önemli rekabet avantajı sa layan önemli unsurlardan birisidir.

Kurumsal yöneti im ilkeleri dünyada her geçen gün daha fazla önemsenmektedir. Bu ilkelerin uygulanması irketlerin de erlerini arttırmaktadır. Yöneti im destekli olu turulan satı yetene i tedarik zinciri üyeleri arasında önemli bir rekabet avantajı sa lar. Açık, hesap verebilir ve saydam ili kiler yoluyla firmalar de er artıran ili kiler geli tirebilir ve sürdürülebilirler. Bu sayede ciddi bir üstünlük kazanma ansı bulur. Kurumsal yöneti im firmaların yönetim uygulamaları ve pazardaki varlı ı yoluyla çevresel, ekonomik ve sosyal geli imini pozitif etkileyen bir yetenek olu turmaktadır (Pintea, 2015).

Williamson'a göre kusursuz ve emsallerine uygun pazar mübadelesi aslında bir yöneti im tarzıdır. Bu yöneti im tarzı denge fiyatlarla standart mamullerin mübadelesi için yüz yüze gelmeden de alıcı ve satıcıları bulu turur. Pazar mübadelesinin temel özelli i fiyat mekanizması ile kaynak payla ımının koordinasyonunu yerine getirmesidir (Verwall and Hesselmans, 2004).

Kurumsal yöneti im ile i letmeler yo un rekabet artlarında birbirlerini tamamlayan yönleri ile daha verimli hale gelmekte, potansiyel rakiplerin tehditlerini engellemekte, kaynaklarını, uzmanlıklarını, yetenek ve deneyimlerini birle tirerek sinerji olu turmaktadır. Böyle bir sinerji olu turmak, i letmeleri kurumsal yöneti im içinde yer almaya iten en önemli sebepler arasındadır. Sinerji olu turmanın yanı sıra küresel pazarlara girmek ya da mevcut pazarlarda etkilili i artırmak, riski payla mak, satı yeteneklerini artırmak, yeni teknolojilere sahip olmak ve bilgi transferi sa lamak, i letmeleri kurumsal yöneti imde etkin olmaya sevk eden di er önemli nedenler arasında sayılmaktadır (Yörük, Karakılıç ve Öcal, 2008).

Da ıtım kanalında üyelerin aynı amaç için çalı malarının yanı sıra , sık sık i birli ine gitmeleri, birbirinin pe i sıra gelen iki kanal üyesi arasında menfaatleri çakı masına neden olabilmektedir.. Bu durumda çatı malar ortaya çıkar. Çatı malar belli bir üretim bölgesinde çok sayıda aracının bulunması ve rekabet sonucunda ortaya çıkabilece i gibi, kanal içerisinde bazı araçlar atlanması ve bir

sonraki aracıyla geçilmesi sonucu da ortaya çıkabilmektedir (Tengilimo lu, 2012). Yönetim sayesinde yalnızca kurum içi taraflar değil kurumlar arası tarafların görüşlerine uygun bir satış strateji geliştirmeansı yakalanabilir. Bu açıklamalar 11'inde H3 hipotezi a a ıdaki gibi oluşturulmuştur.

H3: Satış yeteneğinin ilişkinin sürekliliği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### 3.3.2. Lojistik Yetenek

Kurumsal yönetim literatürü kamu, sağlık, eğitim gibi konular hakkında genişlenmiş olmasına rağmen Lojistik sektöründe Kurumsal yönetim hakkında yeterli bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada literatürdeki bu açığın kapatılması hedeflenmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda hareket eden bir lojistik firmasının hem performansını artırılabilir hem de daha kaliteli bir hizmet anlayışı yakalayabileceğinden ünlümektedir.

Tedarik zinciri ortakları arasında stratejik işbirliğinin öneminin git gide artması (Paulraj et al., 2007), sürdürülebilir stratejik avantajlar meydana getiren kurumsal yönetim konusunu tedarik zinciri literatüründe üzerinde durulan konulardan biri haline getirmiştir. İletmenin çıkar grupları ile örgütsel stratejik amaçları geniş bir perspektiften ele alan kurumsal yönetim (Luo, 2005) pazar güveni ve uzun vadeli yatırımların cesaretlendirilmesi adına önemli bir adımdır (Pintea, 2015). İletmenin sürekliliğinin bir teminatı durumunda olan kurumsal yönetim ile işletmelerde yönetim kurullarının hangi bahıslardan meydana geldiği, karara nasıl gidildiği, ne tarz bilgiyi hangi ekil ve zamanlamayla açığa çıkarması gerektiği, ne tipteki paydaş / hissedarlarla iletişime geçilmesi ve ilişkide bulunulması gerekeceği gibi hususlar, karara bağlanır (Baraz, 2004; Hill et al., 2009). Pek çok ülkede kurumsal yönetim uygulamaları firma performansının gelişimi için ekonomik bir dinamizm yolu ve rekabet başarısı ihtiyacını yönlendirecek bir kalite uyumu haline gelmiştir (Pintea, 2015).

Farklı teoriler yardımıyla açıklanmaya çalışılan kurumsal yönetim tedarik zinciri yönetiminde sözleşmeye dayalı yönetim, işlemsel yönetim ve ilişkisel yönetim boyutları ile ele alınmaktadır. Sözleşmeye dayalı yönetim tedarik zincirinde farklı amaçlara sahip iki tarafın varlığını firma (principal) ve tedarikçi (agent) ekinde kabul eden vekâlet teorisine (agency theory)'ye dayanır. Bu bakı açıdan, tarafların kendi amaçları yönünde işler yapılmasını garantilemek için sözleşmenin kullanılmasını benimser. Buradaki yönetim sistemi sözleşme, güç ilişkileri, teklifler ve kontrol akdi unsurlarına göre şekillenmektedir. İşlemsel yönetim ise işlemler maliyeti kapsamında işlemler maliyetlerinin minimizasyonu için oluşturulan yönetim yapısını meydana getirir. Burada tedarik zinciri yönetiminin elemanları; işlemler maliyetleri, işlemler karmaşıklığı, işlemler kodlama ve fırsatçılıktır. İşlemsel yönetim ile amaçlanan taraflar arasında meydana gelebilecek fırsatçılığı minimize etmeye çalışmak ya da yok etmektir. İlişkisel yönetim ise idare yönetimi teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisine dayanır. Bu perspektifte tedarik zincirini oluşturan tarafların bireysel amaçlar ya da tarafların amaçları ile de ilgililen ortak oluşturulan organizasyon amaçları ile motive edilen bir yönetim mekanizması oluşturulmaya çalışılır. Burada anahtar unsurlar olarak işbirliği, bağımlılık, entegrasyon ve güven ön plana çıkmaktadır (Dolci and Maçada, 2014) Bu anlamda firmaların yönetim ile kendi öz yeteneklerini daha etkin bir şekilde sürdürme çabası doğacaktır.

Yönetim içsel yeteneklerin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Lojistik sistemlerdeki yetenekler müşteri tatmini, bağımlılık ve ilişkinin sürekliliği gibi çıktıların oluşturulmasını sağlar ve aynı zamanda yüksek miktarda pazar payı ve paydaşlarının oluşturulmasında etkidir. Bu nedenle lojistik ve tedarik zinciri yöneticilerinin ve ara tırmacılarının lojistik hizmet yeteneklerinin gelişmesinin yollarını tanımlamaları kritik bir öneme sahiptir. Lojistik yetenekler mevcut ve yeni pazarlarda var olan yeterliliklerin operasyon sırasında kullanımını içerir. Burada firmanın mevcut yeterliliklerinde yer edinen nitelikler önemli bir yer tutmaktadır (Halldorsson and Larsen, 2004). Esasında bu nitelikler yönetim iletişimi odaklı bir etkinlik mekanizmasına dayanır.

Pazarın dinamik yapısı gereği firmaların hızlı ve beklenmedik değişimlere uyum sağlamaları ve sahada geniş bir desteğe sahip olmaları rekabetçi avantajların



kazanılması adına önemlidir. Yüksek seviyede lojistik yeterliliğe sahip firmalarda dışsal tedarik zinciri bütünüle tirmelerinin yanında, içsel bütünüle me stratejileri üzerine odaklanmakta gerekir (Mollenkopf and Dapiran, 2015). Kurumsal yönetimi sayesinde firmalar içsel ve dışsal çıkar gruplarının ihtiyaçlarına yönelik pek çok ileri geli tirerek bu bütünüle me stratejilerini ba armaktadır.

Yönetimi ile lojistik hizmet yetene i ileri kisi iki yönlü ekilde açıklanabilir. Dışsal ve içsel pazar odaklı yönetimi ile lojistik hizmet yeterlilikleri geli tirilmeye çalışılır. Birincisinde dışsal pazar odaklı bakı açısıyla mü teri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının anlaşılmasına odaklanarak, en etkili yolla beklentilerin ve ihtiyaçların kar ılanmasında çözüm sa layabilecek ekilde di er tedarik zinciri üyelerinin katılımı sa lar. kincisinde içsel pazar odaklı yaklaşımla lojistik hizmet yeterliliğinin öncüllerinin araştırılmasına odaklanır. Buradaki odak çalışmaları ihtiyaçlarına ve beklentilerine odaklanmaktan geçer (Halldorsson and Larsen, 2004). Buna göre ilgili hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H4: Lojistik yeteneğinin sürekliliği üzerinde pozitif bir etki bulunmektedir.

### **3.3.3. İleri kinin Sürekliliği**

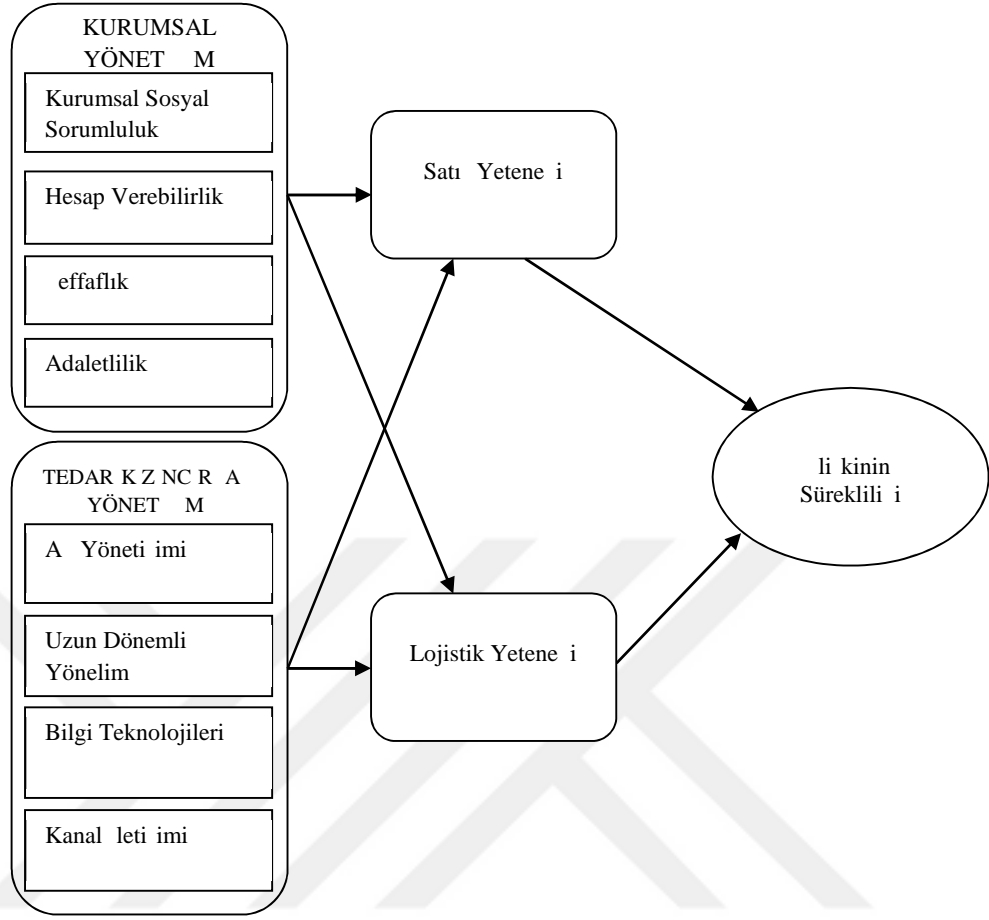
Müşteriler düşük fiyat, en iyi kalite, en düşük teslim süresi ve güvenilirlik talep ederler. Bu baskılara cevap olarak firmalar müşteri ihtiyaçlarının kar ılanması ve üretim süreçlerinde etkinliği sa lamak amacıyla ortaklık programları düzenlemektedirler. Yani bilgi ve iletişim teknolojileri firmaların üretimlerini optimize edebilmek için bilgi paylaşımını ve ortaklıkları peki tirmek için ideal araçlar sunmaktadır. Bazı firmalar tedarik zinciri yönetimini bütünüle tiren i birlikçi di er zinciri çözümlerinde geli meler olu turarak tüm di er zincirinde i birlikçi ürün ticaretini ve müşteri ilişkileri yönetimini geli tirmektedirler (Verwall and Hesselmanns, 2004).

Model göstermektedir kanal iletişiminin sürekliliği kanal üyesi bir fonksiyon olarak görülmektedir.

- 1- Bölümler arası güven
- 2- Gücün dengesizli i
- 3- Bölümler arası ileti im
- 4- li kide ödül
- 5- Üretim rekabetinde centilmenlik
- 6- Çift ya

Çalı manın ilerleyen kısmında yukarı da bahsedilen ili kilerin her biri kendi özel ko ulları çerçevesinde tartı ılmaktadır. (Anderson and Weitz, 1989)

Kavramsal model kurumsal yöneti im ve tedarik zinciri a yöneti iminin satı ve lojistik yetene i üzerine etkisi ile satı ve lojistik yetene inin ili kinin süreklili i üzerine etkisini ara tırmak maksadı ile hazırlanan ara tırma modeli ekil 3.1. de yöneti im unsurlarının kullanıldı ı bir satı ve lojistik yeteneklerin tedarik zincirinde kurulan ili kilerin devamı adına önemli bir niteli e sahip oldu unu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Model stratejik yönetimin sosyal ili kiler mantı ı üzerine kurulmu tur (Dyerand Singh, 1998). Yöneti im taraflar arasında kurulan ili kilerin de erini arttıran ve sürdüren anahtar bir niteli e sahiptir. Mübadele eden taraflar bu bakı açısı ile dürüst i yapma ansı yakalayarak hem satı hem lojistik yeteneklerini geli tirme ansı bularak kurulan ili kilerin sürdürülmesini sa layabilir. Yapılan çalı malara bakıldı ında; kurumsal sosyal sorumluluk, hesap verebilirlik ve effaflık kurumsal yöneti imin boyutları olarak kabul edilmi tir. Di er yandan tedarik zinciri a yöneti imi ise a yöneti imi, uzun dönemli yönelim, bilgi teknolojileri ve kanal ileti imi boyutlarından olu mu tur. Buna göre olu an ara tırma modeli ekil 3.1.'de gösterilmi tir.



ekil 3.1.Ara tırma Modeli

## 4. YÖNTEM VE ANALİZ

### 4.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmeler için performans artışı ve müşterilerine daha kaliteli hizmet sunma anlamında oldukça önemlidir. Kurumsal yönetim, işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir. Kurumsal yönetim temelde işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, paydaşları ve diğer menfaat grupları arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Kurumsal Yönetim ve Tedarik Zinciri Ebeke Yönetimi işletmeler arasındaki stratejik ilişkilerinin gelişmesi açısından kritik faktörlerdir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı kurumsal yönetim ve tedarik zinciri ebeke yönetiminin işletmeler arasındaki ilişkilere etkisini araştırmaktır.

Bu çalışmanın esas amaçlarından biri de lojistik işletmelerde kurumsal ve tedarik zinciri yönetiminin satın alma ve lojistik yeteneğinin etkinliğin üzerine etkisinin araştırılmasıdır.

### 4.2. Örneklem ve Veri Toplama

Bu çalışmada veri toplamak için anket araştırması yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma, üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcı firmaların müşterileri üzerinde yürütülmüştü ve bu müşterilerin lojistik hizmet sağlayıcıları değerlendirilmesi istenilmiştir. Buna göre lojistik hizmetlerini dış kaynak olarak firmaları profesyonel işletmelerden alan firmalar bu çalışmanın ana kütlelerini oluşturmuştur. Bunun için Edirne Ticaret ve Sanayi Odası ile İstanbul Avrupa Yakası işletmelerden rastgele olarak seçilen işletmelere anketörler gönderilmiş, veriler bu şekilde elde edilmiştir.

Saha uygulaması öncesi anketin içeriği ve dikkat edilecek hususlara ilişkin anketörlere ön bilgilendirme yapılmıştır. Elde edilen veriler 279 adet olarak gerçekleştirilmiştir. Bu anketlerden, gelişmiş ve güzel doldurulduğu tespit edilen 21 anket elenmiş, analizlerde kullanılacak anket sayısı 258 olarak gerçekleştirilmiştir.

Anketler, lojistik hizmet alan firmaların karar mercisinde yer alan satınalma, üretim, pazarlama, lojistik/TZY, dış ticaret gibi bölümlerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır.

### 4.3. Anketi Yanıtlamama Problemi

Anketi yanıtlamama problemi (non-response bias) iki yolla test edilmiştir. Öncelikle demografik özelliklerde örneklem ve popülasyon ortalamaları; çalışan sayıları ve satış hacimleri anlamlı bir farklılık olup olmadığını yönünde karşılaştırılarak kontrol edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda popülasyon ve örneklem arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanında toplanan anketlerin ilk gelenleri ve son gelenleri karşılaştırılarak da yanıtlamama probleminin bulunmadığı tespit edilmiştir (Armstrong, J.S. & Overton, T.S., 1977).

### 4.4. Ölçekler

Çok boyutlu ölçek olarak tanımlanan hipotezlerin test edilmesi için önceki çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Tüm sorular 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçümlenmiştir, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum. Kullanılan ölçekler için önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş unsurlardan hazırlanan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerden Kurumsal Yönetim ölçeği 7 boyutla ölçülmüştü ve ekonomik, etik, çevresel, yasal, sözleşme, bilgilendirme ve şeffaflık boyutlarından oluşmuştur (Kaynak ve Avcı, 2014). Satış yeteneği ölçeği yazarlar tarafından geliştirilmiştir. İlişkinin sürekliliğini ölçmek için Cannon ve Homburg (2001) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Lojistik yeteneği ölçmek için, Gattorna vd. (1991) ile Chow vd. (1994)'nin geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır.

Veri toplama aşamasından önce literatürdeki benzer araştırmalar ekseninde değerlendirilerek, ön test (pre-test) yapılmıştır. Öncelikle oluşturulan anket soruları bu konunun uzmanları ve akademisyenlerine anketin yapısı, anlaşılabilirliği, anlatım bozukluğu ve bütünlüğü hakkında inceltirilmiştir. Anketin son

hali bazı anlatım bozukluklarının düzeltilmesi ve bütünlü ü zedeleyen soruların çıkarılması ile hazırlanmıştır. Faktör analizinden önce ölçeğin normallik testi ve örneklemin faktör analizi için yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile değerlendirilmiştir ve KMO değeri 0,914 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,500'den büyük olduğundan elde edilen veri setinin faktör analizi için yeterli olduğu göstermektedir (Field, 2000).

## 4.5. Demografik Özellikler

Örneklem özelliklerini incelemek için yapılan frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de gösterilmiştir. Anketlerimiz 207 firma üzerinde uygulanmıştır, ankete katılanlar ağırlıklı olarak erkeklerden oluşmuş olup, yaş ortalaması 36, lise ve üniversite eğitimi düzeyine sahiptir. Anketi cevaplayanların bölümleri incelendiğinde dengeli bir dağılım olduğu görülmekte, firmadaki pozisyon olarak da orta kademe yöneticiler öne çıkmaktadır.

**Tablo 1. Örneklem özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<b>Bölüm</b>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Erkek	178	69	Satınalma	28	10,9
Kadın	75	29,1	Üretim	31	12
Toplam	253	98,1	Pazarlama	49	19
Eksik	5	1,9	Lojistik/TZ	46	17,8
Toplam	258	100	Dış Ticaret	55	21,3
<b>Pozisyon</b>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	Diğer	36	14
Uzman	51	19,8	Eksik	13	5
Orta kademe y.	126	48,8	Toplam	258	100
Genel Müd.	9	3,5	<b>Eğitim</b>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Yrd.			İlköğretim	5	1,9
Genel Müdür	18	7	Lise	49	19
İletme Sahibi	21	8,1	Yükseköğretim	20	7,8
Diğer	15	5,8	Lisans	89	34,5
Eksik	18	7	Mezun	26	10,1
Toplam	258	100	Toplam	189	73,3
			Eksik	69	26,7
			Toplam	258	100

## 4.6.Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlili i

Veriler analize tabi tutulmadan kontrol edilmi , bunun için öncelikle reverse (Ters) kodlu soruya verilen cevaplar ile ankette bo bırakılan kısımlar incelenmi , verilerin normallik varsayımı kontrol edilmi tir. Bu do rultuda 21 anketin analiz için uygun olmadı na karar verilerek analize dâhil edilmemi tir. Verilerin analizi, SPSS ve Warp PLS istatistik programı kullanılarak gerçeikle tirilmi tir.

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerlilik testi için faktör analizi; güvenirlilik testleri için de Cronbach alfa katsayıları incelenmi tir.

Di er yandan ankette kullanılan ölçeklerin alfa güvenirlilik katsayıları 0,70'in üzerinde gerçeikle mi tir. Buna göre kullanılan ölçeklerin güvenilir oldu u söylenebilir.

Ölçek geçerlili i ve tek boyutluluk ke ifsel faktör analizi (EFA) kullanılarak test edilmi tir. Analiz sonuçları Tablo 2'de görüldü ü gibidir. Ölçeklerdeki her bir ifade; temel bile enler yöntemi kullanılarak yapılan EFA sonucunda kendi faktörüne yüklenmi tir. Bu faktörlere ait özde er istatisti i 1.0'ın üzerindedir (Hair et al. 1998) Açıklanan toplam varyans ise % 68'dir. Faktör yükleri de 0.70'in üzerinde gerçeikle mi tir (Nunally, 1978).

Güvenirlilik analizi, Cronbach alfa yoluyla içsel tutarlılık yöntemi kullanılarak test edilmi tir (Cronbachs, 1951; Nunally, 1978). Genel olarak bakıldı nda tüm Cronbach alfa de erlerinin 0.70 den büyük oldu u görülmektedir. Bu sonuç ölçeklerin güvenilir oldu unu göstermektedir. Alternatif olarak Bogazzi ve Yi'nin önerdi i bile ik güvenirlilik (composite reliability – CR) de erleri ile de yapı güvenirlili i de erlendirilebilmektedir. Bu de erlere bakıldı nda da hepsinin 0.70'den daha büyük oldu u görülmektedir. Son olarak faktör gruplarının Ortalama Varyans Açılımı (AVE) de erleri de incelenmi , bu de erlerin e ik de er olan 0,5'den büyük oldu u görülmü tür. Elde edilen bu bulgulara bakılarak ölçeklerin güvenilir oldu u söylenebilir (Fornell and Larcker, 1981).

**Tablo4.2** :Faktör Yükleri ve Güvenilirlikler

De i ken	Soru	Yükler	A ırlıklar	Bile ik Güvenil.	Cronbach alfa	AVE				
KSS	kss1	0.772	0.348	0.832	0.731	0.554				
	kss2	0.757	0.341							
	kss3	0.737	0.333							
	kss4	0.710	0.321							
Hesap ver.	ekohv	0.735	0.194	0.911	0.883	0.632				
	etikhv	0.826	0.218							
	cevhv	0.805	0.212							
	yashv	0.838	0.221							
	sozhv	0.784	0.207							
	bilgihv	0.776	0.205							
effaflık	seffaf4	0.869	0.295	0.918	0.880	0.736				
	seffaf5	0.848	0.288							
	seffaf7	0.872	0.296							
	seffaf9	0.843	0.286							
A Yöneti imi	yonagi1	0.760	0.249	0.887	0.841	0.611				
	yonagi2	0.825	0.270							
	yonagi3	0.790	0.258							
	yonagi5	0.768	0.251							
	yonagi6	0.765	0.250							
	lgterm1	0.850	0.325				0.883	0.822	0.654	
lgterm2	0.847	0.324								
lgterm3	0.791	0.303								
lgterm4	0.741	0.283								
Bilgi Tek.	biltek3	0.811	0.294	0.898	0.849	0.689				
	biltek4	0.830	0.301							
	biltek5	0.863	0.313							
	biltek6	0.815	0.296							
	Kanal let.	orgilet	0.840				0.334	0.871	0.802	0.628
		orgilet	0.784				0.312			
orgilet		0.795	0.316							
orgilet		0.749	0.298							
Satı Yetene i	satyet1	0.793	0.177	0.947	0.932	0.748				
	satyet2	0.886	0.197							
	satyet3	0.892	0.199							
	satyet4	0.908	0.202							
	satyet5	0.870	0.194							
	satyet6	0.836	0.186							
Loj. Yetene i	lojyet1	0.737	0.147	0.931	0.915	0.628				
	lojyet2	0.763	0.152							
	lojyet3	0.801	0.159							
	lojyet4	0.835	0.166							
	lojyet5	0.808	0.161							
	lojyet6	0.765	0.152							
	lojyet7	0.804	0.160							



	lojyet8	0.821	0.164			
li ki. Süreklili i	satniy1	0.848	0.283	0.923	0.888	0.749
	satniy2	0.890	0.297			
	satniy3	0.896	0.299			
	satniy4	0.827	0.276			

Tablo 4.3.'e bakıldığında AVE değerlerinin kare kökü, modelde yer alan boyutlar arası iç korelasyon katsayılarından daha büyüktür. Bu yüzden ayrıma geçerliliği (discriminant validity) bulunmaktadır (Afthanorhan, 2013). Diğer yandan çapraz yükler incelendiğinde de ayrıma geçerliliğinin var olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3.'te de değişkenlere ait korelasyon analizi de verilmektedir. Korelasyon analizinde satış yeteneği, Lojistik yetenek ve liderliğin sürekliliği ile kurumsal yönetim boyutları arasında, 0,01 seviyesinde anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Diğer yandan, liderliğin sürekliliği ile bağımsız ve ara değişkenler arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişkiler mevcuttur (Von Eye and Schuster, 1998). Faktörler arası korelasyon katsayısına bakıldığında en yüksek korelasyon değeri 0.687 ile Lojistik Yetenek ve Satış Yeteneği arasında; en düşük korelasyon katsayısı ise 0.289 ile Bilgi Teknolojileri ve KSS arasında tespit edilmiştir.

**Tablo4.3: Örtük Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.KSS	<b>0.744</b>									
2.HesVer	0.637	<b>0.795</b>								
3. effaf	0.423	0.677	<b>0.858</b>							
4.A Yön	0.343	0.582	0.548	<b>0.782</b>						
5.UzDYön	0.314	0.549	0.566	0.552	<b>0.808</b>					
6.BilgiTek	0.289	0.452	0.406	0.583	0.391	<b>0.830</b>				
7.Kan let	0.332	0.543	0.481	0.550	0.377	0.463	<b>0.793</b>			
8.Satı Yet	0.321	0.562	0.538	0.602	0.439	0.362	0.513	<b>0.865</b>		
9.LoşYet	0.442	0.666	0.586	0.545	0.509	0.451	0.557	0.687	<b>0.792</b>	
10. İSüre	0.469	0.580	0.513	0.527	0.508	0.307	0.481	0.640	0.676	<b>0.866</b>

Not: AVE değerlerinin karekökü diyagonelde koyu şekilde gösterilmektedir.

\*Değişkenlerin tümü arasındaki anlamlılık düzeyi  $P < 0.01$ .

## 4.7. Yapısal E itlik Modeli

Bu çalı mada olu turulan modelin test edilmesi ve yapısal parametrelerin elde edilmesi amacıyla PLS tabanlı yapısal e itlik modeli (PLS-SEM) olan Warp PLS yazılımı kullanılmı tır (Kock, 2012). Literatüre bakıldı ında yapısal e itlik modeli (YEM) tüm teorik yapıların test edilmesi ihtiyacından dolayı giderek artan oranda bir popülerli e sahiptir. YEM, örtük (latent) de i kenler arasındaki ili kilerin de erlendirilmesinde oldukça ba arılı bir ekilde kullanılabilir. Bu yöntemin ilk uygulamalarının Kovaryans Tabanlı YEM (CB-SEM)olmasına ra men, son yıllarda yaygın ekilde Varyans Tabanlı YEM (PLS-SEM) yazılımları da kullanılmaya ba lanmı tır (Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., Kuppelwieser, V.G., 2014).

PLS tabanlı Yapısal E itlik Modelleri, küçük örneklem gruplarında, normal da ılıma uygun olmayan ve kategorik daların analizinde de avantajlar sa layan bir tekniktir (Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., Kuppelwieser, V.G., 2014). Örneklem büyüklü ü olarak parametrik test tekniklerinin sahip olması gereken özelliklerin kar ılanması yeterli olmaktadır. PLS tekni i özünde, kurulan modellerde ba ımlı de i kenler ya da örtülü de i kenlerin tanımlanması için çok de i kenli regresyon ve temel bile enler analizini birlikte kullanır.

Tablo 4'deki bulgular incelendi inde; analiz sonucunda elde edilen istatistiksel sonuçların mükemmel (ideal) uyum sınırlarında oldu u ve modelin anlamlı oldu u ( $p<0.01$ ) görülmektedir. Uyum iyili i indekslerinden elde edilen de erlere bakıldı ında, çoklu ba ıntı probleminin (multi collinearity) bulunmadı ı, GoF istatisti inin iyi oldu u, R-kare de erinin kabul edilebilir düzeyde oldu u görülmektedir (Tenenhaus vd. 2005).

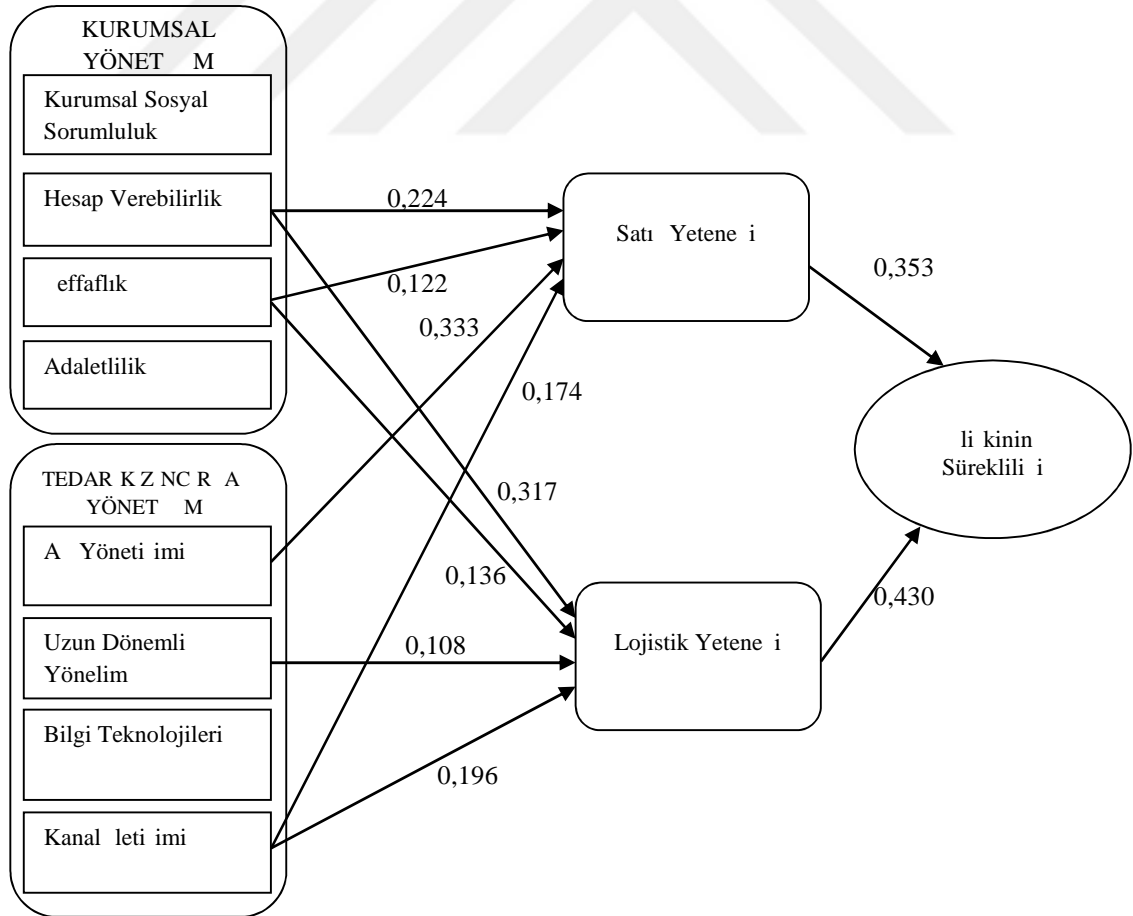
**Tablo 4.4.** PLS Uyum yili i statistikleri

	Parametreler	Kısalt.	Bulgular	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum
Uyum ndeksleri	Ortalama Blok VIF	AVIF	2.046	$\leq 5,0$	$\leq 3.3$
	Ortalama Ful Collinearity VIF	AFVIF	2.273	$\leq 5,0$	$\leq 3.3$
	Tenenhaus GoF	GoF	0.599	$\geq 0.1$	$\geq 0.36$ ;
	Sympson's Paradoks Rasyosu	SPR	1.000	$\geq 0.7$	1
	R-Kare Katkı Rasyosu	RSCR	1.000	$\geq 0.9$	1
	Ortalama Yol Katsayısı	APC	0.172		
	Ortalama R-Kare	ARS	0.542		
	Ortalama Düzeltildi R-Kare	AARS	0.532		

Yukarıda, de i kenlerin birbiriyle olan ili kilerinin yönünü ve iddetini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmı tı. De i kenler arasındaki ili kilerin incelenmek ve ara tırma hipotezlerinin do rulanıp do rulanmadı ını test etmek için yol (path) analizi katsayılarına bakılmı tır. Nedensel ili kilerin test edilmesi için yapılan PLS tabanlı YEM analizi bulgularına bakıldı ında, Hesap Verebilirlik de i keninin satı yetene i (  $=0.224$ ,  $p<0.001$ ) ve lojistik yetenek (  $=0.317$ ,  $p<0.001$ ) üzerinde güçlü pozitif ve anlamlı bir etkisi oldu u görülmü tür (Tablo 4). effaflık de i keni de satı yetene i (  $=0.122$ ,  $p=0.010$ ) ve lojistik yetenek (  $=0.136$ ,  $p=0.005$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahiptir. A yöneti iminin satı yetene i (  $=0.333$ ,  $p<0.001$ ) üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi bulunurken, lojistik yetenek (  $=0.071$ ,  $p=0.088$ ) üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadı ı görülmü tür. Uzun dönemli yönelimin lojistik yetenek üzerine pozitif ve anlamlı ve pozitif bir etkisi(  $=0.108$ ,  $p=0.021$ ) tespit edilmi , satı yetene i üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadı ı (  $=0.070$ ,  $p=0.093$ ) görülmü tür. Di er yandan, kanal ileti iminin hem satı yetene i (  $=0.174$ ,  $p<0.001$ ) hem de lojistik yetenek (  $=0.196$ ,  $p<0.001$ ) üzerine güçlü ve pozitif yönlü bir etkisinin bulundu u tespit edilmi tir. Satı yetene i ve lojistik yetene in ili kinin süreklili i (  $= 0.353$ ,  $p<0.001$ ;  $=0.430$ ,  $p<0.001$ ) üzerine güçlü ve pozitif yönlü bir etkisinin bulundu u tespit edilmi tir. Yapılan analizler göstermektedir ki, yukarıda belirtilen ili kilerin di er hipotezlerin reddedildi i sonucuna ula ılmı tır. Elde edilen bulgular Tablo 4.5.'te özetlenerek sunulmu tur.

**Tablo 4.5** Yol Analizi Sonuçları

Yollar	Yol Katsayısı	p
KSS Satı Yetene i	0.047	0.185
<b>Hesap Verebilirlik Satı Yetene i</b>	<b>0.224</b>	<b>&lt;0.001</b>
<b>effaflık Satı Yetene i</b>	<b>0.122</b>	<b>&lt;0.010</b>
<b>A Yönetimi Satı Yetene i</b>	<b>0.333</b>	<b>&lt;0.001</b>
Uzun Dön.Yön. Satı Yetene i	0.070	0.093
Bilgi Teknolojisi Satı Yetene i	0.070	0.093
<b>Kanal letimi Satı Yetene i</b>	<b>0.174</b>	<b>&lt;0.001</b>
KSS Lojistik Yetene i	0.037	0.243
<b>Hesap Verebilirlik Lojistik Yetene i</b>	<b>0.317</b>	<b>&lt;0.001</b>
<b>effaflık Lojistik Yetene i</b>	<b>0.136</b>	<b>0.005</b>
A Yönetimi Lojistik Yetene i	0.071	0.088
<b>Uzun Dön.Yön. Lojistik Yetene i</b>	<b>0.108</b>	<b>0.021</b>
Bilgi Teknolojisi Lojistik Yetene i	0.061	0.125
<b>Kanal letimi Lojistik Yetene i</b>	<b>0.196</b>	<b>&lt;0.001</b>
<b>Satı Yetene i li kinin Süreklili i</b>	<b>0.353</b>	<b>&lt;0.001</b>
<b>Lojistik Yetene i li kinin Süreklili i</b>	<b>0.430</b>	<b>&lt;0.001</b>



ekil 4.1: Ara tırma Hipotezlerinin Sonuçları

## 5. TARTI MA VE SONUÇ

### 5.1. Tartı ma

Yapılan analizler ı ı ında bu çalı ma üçüncü taraf lojistik hizmet sa layıcıların kurumsal yöneti im ilkelerinin mü terilerin satı ve lojistik yetenekleri ile hizmeti ili kinin süreklili ine etkisini ara tırmayı amaçlamı tır. Kurumsal yöneti im konusu; KSS, hesap verebilirlik ve effaflık alt boyutları ile incelenmi tir. Adaetlilik boyutu ise yapılan geçerlilik ve güvenirlilik testleri sonucunda analiz kapsamı dı ına çıkarılmı tır. Tedarik zinciri a yöneti imi ise; a yöneti imi, uzun dönemli yönelim, bilgi teknolojisi ve kanal ileti imi alt boyutları ile ölçülmü tür.

Toplanan veriler ara tırılan bu çalı mada ilginç ve anlamlı bir takım sonuçlara ula mamızı sa lamı tır. Özellikle karar vericilere ve politika yapıcılara katkı sa layacak bu sonuçları sırasıyla satı yetene i, lojistik yetenek ve ili kinin süreklili i üzerindeki etkiler ekinde sıralayabiliriz.

) İlk olarak satı yetene i ve lojistik yetenek üzerine kurumsal yöneti im alt boyutlarının etkisini de erlendirdi imizde; KSS'nin ne satı yetene i ne de lojistik yetenek üzerine etkisinin olmadı ı ortaya çıkmı tır. Çok enteresan olan bu sonucun çıkma nedeninin bu çalı mada yalnızca tedarik zinciri üyeleri arasındaki yöneti imin ele alınmasından kaynaklandı ı dü ünülmektedir. Aslında yöneti im olgusu tüm çıkar gruplarını ilgilendiren geni kapsamlı bir yönetim mekanizmasıdır. Satı ların ve lojistik yeteneklerin yalnızca mü terilere yönelik oldu u hizmet grubunda bu verilerin toplandı ı varsayıldı ında bu sonucun çıkmı olmasını do al kar ılamak gerekir.

) Hesap Verebilirli in hem satı yetene i hem de lojistik yetenek üzerine pozitif ve anlamlı bir etki olu turdu u gözlenmi tir. Ekonomik, etik, çevresel, yasal ve sözle me hesap verebilirli i konusunda Hesap Verebilirlik satı ve lojistik yetene i etkilemektedir. Gerçekten de ikili ili kilerde böyle

bir yapının olu ması güveni tesis edece inden memnuniyet oranını yükseltecektir.

) Effaflık; hem satı yetene i hem de lojistik yetene i pozitif ve anlamlı bir ekilde etkiledi i sonucu çıkmı tır. Bu boyutta Hesap Verebilirlik gibi güvenin tesis edilmesinde ve sonucunda memnuniyetin sa lanması açısından büyük bir yere sahiptir.

) Satı yetene i ve lojistik yetenek üzerine tedarik zinciri a yönetimi alt boyutlarının etkisini de erlendirdi imizde ise; a yönetiminin satı yetene ini pozitif ve anlamlı bir ekilde etkiledi i ancak lojistik yetene i üzerine etkisinin ortaya çıkmadı ı görölmektedir.

) Uzun dönemli yönelim boyutunda ise satı yetene i üzerine etkisinin olmadı ı ancak lojistik yetenek üzerine etkisinin oldu u sonucuna ula ılmı tır.

) Bilgi teknolojileri boyutunun ise ne satı yetene i ne de lojistik yetenek üzerinde bir etkisi görölmemi tır.

) Kanal ileti imi boyutu ise beklendi i gibi hem satı yetene i hem de lojistik yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip oldu u görölmü tür. Gerçekten de tedarik zinciri kanallarında ileti im satı ların belirli bir niceli e ulaşması ve lojistik becerilerin ise verimli kullanılabilmesinde ön art olu turabilecek bir özelli e sahiptir.

) Satı yetene i ve lojistik yeteneklerin li kinin süreklili i boyutu üzerindeki etkisinin incelendi i son kısımda iki yetene inde bu boyutu pozitif ve anlamlı bir ekilde etkiledi i görölmü tür.

## 5.2. Sonuç

Günümüzde rekabet işletmeler arasında gerçekleşmekte, tedarik zincirleri üyeleri arasında da söz konusu olmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında tedarik zincirinin üyeleri ve performansı aktörler arasındaki uyuma ve işbirliğine bağlıdır. Yüksek rekabet gücü ve etkinlik düzeyinin sağlanabilmesi açısından tedarik zincirinin üyesi olan aktörler aralarında oluşturulacak işbirliği ve koordinasyon son derece önem arz etmektedir.

Öte yandan tedarik zincirlerinin stratejik yetenekleri üyeleri olan aktörlerin yeteneklerine ve kabiliyetlerine bağlıdır. Bu kapsamda aktörlerin sisteme aktaracakları yetenekler tedarik zincirinin rekabet gücünü yukarı seviyelere çekebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla günümüz koşullarında her işletme kendisinin içerisinde yer aldığı tedarik zincirinin diğer aktörlerine bütünüyle bağlıdır. Bu ölçekte değerlendirildiği zaman, tedarik zinciri üyeleri arasındaki ilişkilerin yoğunluğu tedarik zincirinin başarısını, performansını ve rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir.

Tedarik zinciri içerisinde ürün, hammadde ve yarı mamul akımları gibi fiziksel nitelikli akımların yaratılacağı kadar önemli olan unsur bilgi akımlarının yaratılacağıdır. Günümüzde aktörler arası bilgi akımının kesintisiz ve doğru bir biçimde gerçekleşmesi tedarik zincirinin karlı olmasını beklenmedik durumlar karşısında doğru tepkilerin geliştirilmesini de olanaklı hale getirmektedir. Dolayısıyla bilgi akımı tedarik zincirlerine stratejik bir avantaj sağlayabilmektedir. Bilgi akımının kesintisiz ve düzgün bir biçimde gerçekleşmesi aktörler arasındaki ilişkilerin özelliklerine bağlıdır. Bu yaklaşım tedarik zinciri aktörlerinin etkileşim düzeyini de tümüyle etkileyebilmektedir. Gerçekte, Dyer ve Singh (1998) konuya ilişkin yaptıkları çalışmada; tedarik zinciri üyeleri arasında sağlanacak koordinasyon ve işbirliği tedarik zinciri üyeleri işletmeler arasındaki etkileşim ve işletmeler arasında ilişkisel yeteneklerin geliştirilmesi arasında kayda değer bir ilişkinin mevcut olduğunu vurgulamışlardır.

Bu kapsamda tedarik zincirleri kendi kendine işleyen otomatik sistemler değildir. Pazarların değişken yapısı stratejik düzeyde karar alma ve süreçlerin stratejik temelde yürütülmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu noktadan

hareketle tedarik zincirleri bir hareket merkezine sahip olan belirli düzeyde hiyerarşik yapılarıdır. Bu nedenle tedarik zinciri içerisinde gerçekleştiren iletişim, haberleşme ve operasyonların kontrol ve denetim çerçevesinde hakim aktör olarak değerlendirilebilecek bir üye tarafından yürütülmesi ve koordine edilmesi gerekmektedir.

Geçmiş yıllarda iletişim sadece tüketici ya da müşterilere odaklanan bir alan iken, günümüzde rekabet koşullarının da sıkılaşması sonucunda kurumlar arası iletişim özeli bir önem kazanmıştır. Bu açıdan, Pinteş (2015)"Kurumsal yönetim firmaların yönetim uygulamaları ve pazardaki varlığı yoluyla çevresel, ekonomik ve sosyal gelişimini pozitif etkileyen bir yetenektir." demektedir. Dolayısıyla tedarik zinciri aktörleri olan kurumsal yapıların birbirleri ile olan ilişkileri gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yanı sıra diğer yeteneklerini de olumlu yönde etkileyen ve geliştiren bir kabiliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında, tedarik zincirinin yapısal olarak esnekliğin ve pazara ilişkin de işlemlere etkin cevap verebilmesinin temel koşulları arasında kurumsal yönetim ve tedarik zinciri yönetimi gibi unsurların etkili olduğu görülebilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen veriler ve bu kapsamda gerçekleştirilen analizler çerçevesinde en net bir biçimde ortaya konulabilen öneri satış ve lojistik faaliyetlere ilişkin yeteneklerin sürdürülebilir olması, hatta daha fazla geliştirilebilmesi kurumlar arasındaki iletişimin devamlılığını sağlamanın yanı sıra, bunun geliştirilmesini de sağlayan bir etken olarak değerlendirilebilir. Tedarik zinciri üyeleri arasında uzun vadeli ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi yönetim destekli işletme yeteneklerine büyük ölçüde bağlılık göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışmada tedarik zincirlerinin rekabet güç ve kabiliyetlerinin artırılmasında kurumlar arası ilişkilerin ne şekilde sürdürülebilir hale getirilebileceğini ve yönetim destekli iletişim yeteneklerinin bu süreçte meydana getirecekleri etkileri açıklayacak bir model yardımıyla konuya ilişkin literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Sonuç olarak; bu çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, lojistik firmaların müşterileri ile arasında oluşturacakları ve sürekli olarak geliştirmeye çalışmalarının gerekli olduğu iletişim ağı çerçevesinde sürekli olarak



bilgilendirmenin yapılması ve bunun büyük ölçüde sistematik bir hale getirilmesi tedarik zinciri üyelerinin meydana gelen ya da gelmesi olası olan bir problemi daha kolay çözmelerine ve daha az hasarla atlatmalarına olanak verebilmektedir. Aynı zamanda işletmelerin içerisinde yer aldıkları tedarik zincirinin diğer aktörlerine olabilecek en yüksek düzeyde açık ve effaf olmaları, karlılık olarak yasal ve bürokratik süreçlere uygun hareket edilmesi gibi yaklaşımlar hem tedarik zincirinin bütünsel olarak, hem de tek tek işletmelerin satış ve lojistik yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan yaklaşımlardır. İşletmelerin ve tedarik zincirlerinin bu konulara ilişkin yeteneklerini ve kabiliyetlerini artırarak daha yüksek düzeyde rekabet gücüne erişebilmeleri bu konulara odaklanmalarına doğrudan bir biçimde bağlıdır.

### **5.3. Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler**

Bu çalışmada karlı karlıya kalınan bir takım kısıtlar çalışmayı belirli bir çerçevede etkilemiştir. Öncelikli olarak, karlılıkla ilgili en önemli kısıtlar bu konuya ilişkin literatürün yeterli düzeyde olmaması, akademik düzeyde yeterli nitelikte çalışmanın mevcut olmamasının yanı sıra, doğrudan bir biçimde ele alınan bir konu olmaması teorik alt yapının oluşturulmasında bir kısıt yaratmıştır.

Bu konuya ilişkin nitel düzeyde bir çalışmanın mevcut olmaması sonucunda gerçekleştirilen çalışmada bir takım sayısal analizlere ve nicel özellikte incelemelere dayandırılmıştır. Bu kapsamda kritik bir önem taşıdığı düşünülen yönetim yaklaşımına ilişkin literatür açısından gözlemlenen bu eksiklik bir ölçüde de olsa giderilmeye çalışılmıştır, bu konuya ilişkin çalışmaların nicel bulgular ile zenginleştirilmesi amaçlanmıştır.

Diğer gözlemlenen bir kısıt da alan (saha) çalışmalarına ilişkin sınırlılıklar olmuştur. İşletmelerin henüz bu konunun farkında olmaması ya da yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları örneklemelerin ölçeklerinin nispeten küçük olmasına yol açmıştır.

Çalışmada örneklem bilerek ve zorunluluk sonucu küçük tutulmuş, gerçekçi ve somut olmayan yaklaşımların olası sapmalara yol açabileceği düşüncesi ile bu konuya ilişkin bir görüşe sahip olmayan denekler kapsam dışında tutulmuştur.

Bunun do al bir sonucu olarak, küçük örneklerin ortaya koydu u sonuçlarla genellenebilir yakla ımların ileri sürülmesi son derece güçlükler içermektedir.

Bu konuya ili kin ileride gerçekleştirilecek çalı malarda örneklemin mümkün oldu unca geni letilmesi, farklı sektörlerin çalı maya dahil edilmesi sonuçların genelle tirilebilmesi açısından olumlu bir katkı sa layabilecektir. Öte yandan farklı sektörlerde bu çalı maya ili kin yöntemin kullanılması farklı sektörler de yöneti im yakla ımının etkilerini de erlendirmek ve kar ıla tırabilmek açısından etkili olabilecektir.



## KAYNAKÇA

- Acar, A.Z., (2010). Depolama ve Depo Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Da ıtım.
- Afthanorhan, W.M. (2013). A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5), 198-205.
- AMA, (1964). *New Products, New profits*, NY.
- Andaleeb, S.S. (1996) An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment In Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing*. 72.1, 77-93.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, E. and Weitz, B.A. . (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Redearch* , 29 (1) pp.18-34.
- A ıcı, Ö. Z. ve Tek, Ö. B. (1985). *Fiziksel Da ıtım Yönetimi*, zmir: Bilgehan Basımevi.
- Aydın, S. Z. (2005). *Tedarik Zinciri Yönetimi'nde Stratejik ttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Isparta.
- Aysuna, C. (2011) *Da ıtım Kanallarında Ba lılı ı Etkileyen Faktörler ve Ba lılı ın Uzun Dönemli li ki Odaklılıktaki Rolü*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamı Doktora Tezi, stanbul.
- Bagozzi, R. and. (1988). On theevaluation of structural equation models . *Journal of Academy of Marketing Science* , 16 (1), 74-94.
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage . *Journal of Management* , 17 (1) pp.99-120.

Barney, J. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict. *Academy of Management Review* , 15(3), 382-393.

Bowen, H. (1953). *Social Accountabilities of the businessman*. New York: Harper and Row.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. and Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics*, New York: McGraw-Hill Inc.

Bowersox, D. J. (1969). *Readings in Physical Distribution Management: The Logistics of Marketing*, New York: MacMillan.

Bruce K. Behn, Brian T. Carver, Terry L. Neal (2013) "Small firms and the value of improvements in corporate governance mechanisms", *Advances in Accounting*, Volume 29, Issue 2, pp. 171-179

Cannon, J.P., Doney, P.M., Mullen, M.R. and Petersen, K.J. (2010). Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management* , 28 pp.506-521.

Chae, B., Yen, H.R. and Sheu, C. (2005). Information technology and Supply Chain Collaboration: Moderating Effects of Existing Relationships Between Partners. *IEEE Transactions on Engineering Management* , Vol.52, No.4.

Christensen, J. and Lundvall, B.A. (2004). Product innovation, Interactive Learning and Economic Performance. *Elsevier* , Amsterdam.

Cooper, M.C., Lambert, D.M. and Pagh, J.D., (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management* 8(1), s.1.

Coyle, J. J., Bardi, E. J. and Langley, C. J. (2003). *The Management of Business Logistics*, 7th ed. Canada, South Western - Thomson Learning.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* , 16, 297-334.

Cruz, J. (2009). The impact of corporate social accountability in supply chain management: Multicriteria decision-making approach. *Decision Support Systems* , 48 pp.224-236.

Çatıkka , Ö. (2013) Kurumsal Yönetim İlkeleri, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, İstanbul.

Çetino lu, H. (2007). Türkiye'nin Lojistik Karaköprüsü olarak Yapılandırılmasında Denizyolu Ulaştırmasının Rolü: Senaryo Yaklaşımı, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

Davis, J.H., Schoorman, F.D., and Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* , 22(1), 20-47.

Dilber, F.; Dilber, A. ve Karakaya, M. (2012). Gıdalarda Ambalajın Önemi ve Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkisi (Karaman İli Örneği), Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Elektronik Dergisi, Sayı:3, s.161.

Dolci, P.C. and Maçada, A.C.G. (2014). Information Technology Investments and Supply Chain Governance. *RAC, Rio de Janeiro* , V.18, N.2 Art.6 pp.217-235.

Dyer, J. (2000). Collaborative Advantage: Winning through supply chain network supplier networks. Oxford: Oxford University Press.

Dyer, J.H. and Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review* , 24 (4) pp.660-679.

Fawcett, S.E. and Magnan, G.N. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol.32 No.5, pp.339-361.

- Fawcett, S.E., Ogden, J.A., Magnan, G.M., Cooper, M.B. (2006). Organizational commitment and governance for supply chain success. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol.36 No.1 pp.22-35.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London, Thousand Oaks, Sage Publications, New Delhi.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* , 28, 39-50.
- Friedman, M. (1970). The social accountability of business is to increase its profits. *New York Times Magazine* , September 13th, pp.32-33.
- Gammelgaard, B. and Larson, P. D. (2001). Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* , 58 pp.1-19.
- Gibson Munisi, TrondRandøy (2013) “Corporate governance an company performance across Sub-Saharan Africanc ountries”, *Journal of Economicsand Business*, Volume 70, 3, Pages 92-110.
- Giunipero, L. J. and Brand, R. D. (1996). Purchasing’s Role in Supply Chain Management, *International Journal of Logistics Management*, 7(1),
- Grover, V., Teng, J. and Fiedler, K. (2002). Investigating the role of nformation Technologyin building buyer-supplier relationships. *J.Assoc. Inf. Systems* , Vol.3.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review* , Vol.26 No.2 pp. 106-121.

Halldorsson, A. and Larsen, T.S. (2004). Developing logistics competencies through third party logistics relationships. *International Journal of Operations and Production Management* , Vol.24 No. 2 .

Heide, J. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* , Vol. 58 No.1 71-85.

lic, Kelgökmen, D., (2010), “ İletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması”, Ege Akademik Bakı Dergisi, 10(1):303-318.

Jain, K. and Dubey, A. (2005). Supply chain collaboration: A governance perspective. *Supply Chain Forum An International Journal* , Vol.6 No.2.

Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* , 3(4), 306-360.

Johnson, H. (1971). Business in contemporary society: Framework and issues. Wadsworth, Belmont, California.

Joshi, A.W. (2009) Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control. *Journal of Marketing*. 73.1, 133- 150.

Kanter, R. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review* , 74 (4), pp.96-108.

Kaynak, R. and Avcı, S.B. (2014). Logistics Service Accountabilities and Their Effects On Service Buyers' Trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 111.

Kaynak, R. Avcı, S.B. (2012) “The Impact of Accountability and Ethical Behaviour on Buyer Trust Among Third Party Logistics Service Providers”, EKEV Akademi Dergisi 16 (52), 339-360.

Keskin, M.K., (2011). Kavramlar, Prensipler, Uygulamalar: Lojistik El Kitabı Küresel Tedarik Zinciri Pratikleri. Ankara: Gazi Kitapevi.

Khoury, G., Rostami, J., Turnbull, J.P. (1999). *Coporate social accountibility Turning words into action*. Ottawa: Conference Boars of Canada.

Kock, N. (2012). *WarpPLS3.0 User Manual*. . Laredo: Texas: ScriptWarpSystems.

Konezny, G. P. and Beskow, M. J. (1999). *Third-Party Logistics: Improving Global Supply Chain Performance*, US: Bancorp Piper Jaffray Inc.

Küçük, O. (2011). *Lojistik ilkeleri ve Yönetimi* , Seçkin Yayınları , Ankara

Lamming, R.C., Caldwell, N.D., HArrison, D.A., Phillips, W. (2001). *Transparency in Supply Relationships: Concept and Practice*. *The Journal of Supply Chain Management* , Fall 2001.

Larsen, T., Rosenbloom, B., Smith, B. (2002). *Satisfation with channel communication Strategies in high vs. Low Context Culture*. *Journal of Business to Business Marketing* , Vol.9 (1).

Larson, P. D. and Halldorsson, A. (2004). "Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol.7, No.1, March 2004, s.19

Leenders, M. R. and Fearon, H. E. (1997). *Purchasing and Supply Management*, 11th ed. Chicag IL: Irwin.

McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

Mohr, J. ve Nevin, J.R. (1990) *Communication Strategies In Marketing Channels: A Theoretical Perspective*. *Journal of Marketing*. 54.4, 36-51.

Mollenkopf, D. and Dapiran, G.P. (2015). *The importance of developing logistics competencies: a study of Australian and New Zealand firms*. *International Journal of Logistics: Research and Applications* , Vol.8, No.1 1-14.

MUS AD (2009). *2009 Türkiye Ekonomisi, Küresel Kriz Yeni Dersler*, stanbul, Tavashlı Matbaacılık.

Nunally, J. (1978). *Pyschometric Theory*. New York, NY.: McGraw-Hill.



OECD (2004) Corporate Governance Principles, s.2.

Orlikowski, W. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organization. *Org.Sci.* , Vol.3 No.2.

Özdemir, A. . (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:23, Temmuz - Aralık, ss.87-96.

Paulraj, A., Lado, A. A., and Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64

Paulraj, A., Lado, A.A. and Chen, I. J. (2007). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*.

Pedersen, E. (2009). The many and few: rounding up the SMEs that manage KSS in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal* , 14 (2): 109-116.

Pintea, M. (2015). The relationship between corporate governance and corporate social accountability. *Review of Economic Studies and Research Vilgil Madgearu* , 91-108.

Porter, M. and Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social accountability. *Harvard Business Review* , 84 (12): 78-92.

Prajogo, D. and Olhager, J. (2011). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, Bilgi teknolojileri and sharing, and logistics integration. *International Journal of Product Economics* , 135 pp. 514-522.

Provan, K.G. and Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* , 18. pp. 229-252.

Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate coal Hesap Verebilirlikibility. *World Review of Business Research* , Vol.1, no.1, pp. 166-176.

Robbins, S.P. (1994), *Management*, 4th Ed.,Prenticehall International Inc., New Jersey.

Ryu, S., PArk, J.E. and Min, S. (2007). Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. *Journal of Business Research* , 60 pp.1225-1233.

Samaranayake, P. (2005). A Conceptual Framework for Supply Chain Management: A Structural Integration, *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(1), 47-59.

Selen, U. (2015). *Gümrük lemleri ve Vergilendirilmesi*, 7. Baskı, Ekin Basım Yayın Da itım.

Seuring, S. (2013). A review modeling approaches for sustainable supply chain managment. *Decision Support Sytems* , 54 (4) pp. 1513-1520.

Shen, W. and Gentry, R.J. (2014). A Cyclical view of the relationship between corporate governance and strategic management. *J Manag Gov* , 18:959-973.

Sople, V.V., (2007). Material Handling Equipment: Exploiting Productivity Potential in SupplyChain. *Search*10(10).

StijnClaessens, B. BurcinYurtoglu (2013) “Corporate governance in emerging markets: A survey”, *EmergingMarketsReview*, Volume 15, pp. 1-33.

Stock J.R., Lambert M. D. *Strategic Logistics Management* , Fourth Edition, McGrawHill, P.12 ,2001

Subramani, M. (2004). How do suppliers benedefit from IT use in supply chain reletionships. *MIS Quart.* , Vol.28 No.1 pp.50-75.

Tan, K.; Kannan, V. R.; Handfield, R. B. (1998). Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), 2-9.

Tek, Ö. B. ve Karaduman, . (2012). Tedarik Zinciri Bakı Açısıyla Lojistik Yönetimi: Global Yönetimsel Yakla ım Türkiye Uygulamaları, zmir: ılas Gazetecilik A. .

Tek, Ö. B. ve Karaduman, . (2012). Lojistik Yönetimi. stanbul: Ekonomi Yayınları Danı manlık ve Özel E itim Hizmetleri A. .

Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y-M. and Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.

Tricker, R. (1984). Corporate Governance-Practices, procedures and power in british companies and their board of directors. London: Oxford.

Türköz, Ö. (2007). Tedarik Zinciri Yönetiminde Da ıtım Gereksinim Planlaması, stanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, stanbul.

Vaccaro, A. and Madsen, P. (2009). Corporate Dynamic transparency: The New ICT-Driven Ethics. *Ethics Inf Technol* , 11:113-122.

Verwall, E. and Hesselmanns, M. (2004). Drivers of supply network govornance: An explorative study of the Dutch Chemical Industry. *European Management Journal* , Vol.22, No.4 pp.442-451.

Voordijk, H.,Haan, J. de, Joosten, G.J. (2000) ChangingGovernance of SupplyChains in theBuildingIndustry.EuropeanJournal of PurchasingandSupply Management, 6(3), 217-226.

Web1, (2016) <http://www.semplastik.com.tr/pdf/no15.pdf>, (Eri im Tarihi: 28.04.2016).

Web2,(2013),<http://notoku.com/urune-iliskin-ozellikler/#ixzz2S1DPDvbp>, (Eri im Tarihi: 28.04.2013).

web3,(2013) [http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/urunlerin\\_giysisi\\_ambalaj\\_e\\_ugur\\_26.04.2012%2020-40-27.pdf](http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/urunlerin_giysisi_ambalaj_e_ugur_26.04.2012%2020-40-27.pdf), (Eri m Tarihi: 28.04.2013).

Web4 , (2013), <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale13.htm>, (Eri m Tarihi: 28.04.2013).

Web5, (2013), [http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomi\\_Bakanligi/7\\_tedarik.pdf](http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomi_Bakanligi/7_tedarik.pdf), (Eri m Tarihi: 28.04.2013).

Williamson, and O.E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual. *Journal of Law and Economics* , 22(2), 233-261.

Yörük Karakılıç, N. ve Öcal, H. (2008). Stratejik ttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yakla ımı Açısından De erlendirilmesi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), ss.85-96.

## ÖZGEÇM

1971' de Uzunköprü'de do du. İlk ve orta ö retimini Uzunköprü' de tamamladıktan sonra İstanbul Kabata Erkek Lisesi'ni bitirdi. 1994 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesini tamamladıktan sonra 1998 yılında Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim dalı Yüksek Lisans tamamladı. 1995 yılında Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu Pazarlama programında, daha sonrasında 2006 yılından itibaren Edirne Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulunda görev yapmaktadır. Evli ve 2 çocuk babası. İngilizce biliyor.

